

息子へ【副園長】

幼稚園の未来を紡ぐ

父から【理事長】

# 事業承継と未来創造の方法論

主催  明日のグレートカンパニーを創る  
Funai Soken

次世代へ引き継ぐ幼稚園経営

お問い合わせNo. S 064307

TEL:0120-964-000 平日 9:30~17:30

株式会社 船井総合研究所 〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研 大阪本社ビル ●申し込みに関する問い合わせ：日田 ●内容に関する問い合わせ：金子

WEBからも申し込みいただけます。(船井総研ホームページ【[www.funaisoken.co.jp](http://www.funaisoken.co.jp)】 右上検索窓に『お問い合わせNo.』を入力ください。)

064307

検索

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さま、および関係者の皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

## はじめに

幼稚園が乗り越えなければいけない二大問題  
未来創造のためにあるべき事業承継の姿とは

## 親子対談 事業承継と未来創造

父と母が働く幼稚園へ戻るきっかけは「アルバイト」から始まった  
幼稚園の目指す教育観は父からではなく現場の先生から教わった  
事業承継は託す側の覚悟で決まる  
事業承継の象徴となった一大プロジェクト  
事業承継によってもたらされた価値  
白ばら幼稚園が目指す未来とその時に父ができること

## おわりに

幼稚園経営者の皆さまに改めて考えていただきたいこと

## はじめにー幼稚園が乗り越えなければいけない二大問題

お忙しい中この冊子を読んでいただき誠にありがとうございます。株式会社船井総合研究所保育・教育支援部の金子と申します。こちらの冊子は今、幼稚園経営に従事されている皆さまにあらためて考えていただきたいことを、学校法人湖北白ばら学園 湖北白ばら幼稚園様へのインタビューを通じてお伝えをさせていただくものとなります。インタビューをお読みいただく前に、皆さまが直面されている問題について整理させていただきます。

### ① 出生数減少

出生数の減少は幼稚園だけではなく、経営に従事されている全ての方々に該当する問題となります。そしてこの業界も例外ではありません。その影響を如実に表しているのが幼稚園の就園者数推移になります。ピーク時に約二百五十万人の就園者数が存在したのが約百十四万人までの就園者数に減少しています。

### ② 共働きの増加

さらに共働きの率も増加傾向にあり、最新の少子化大綱では二十五歳から四十四歳までの女性就業継続率を二〇二五年までに八十二％伸ばすことを目標としています。つまり、共働きの率はこれからまた伸びていくことが予想されます。この影響により幼稚園就園者数はさらに減少することが予想されます。

このように、幼稚園経営は過去経験をしたことのない状況となっています。この状況を皆さまはいかに乗り越えるべきなのでしょう。当たり前な話ですが、この問い答えはなく、誰にも答えは分かりません。なぜなら皆さまが経営をされている幼稚園を「どのような形で未来に残したいのか」によって**の答えが変わるからです**。つまり、未来の幼稚園の形は皆さまが定義をすることになります。それでは

ここで一つ質問をさせていただきます。**新たに定義をした幼稚園を経営するのは誰になるのでしょうか。**

## 未来創造のためにあるべき事業承継の姿とは

現実問題としてこれから先の五十年、百年後の未来における幼稚園を今この冊子を読まれている皆さまが経営することは不可能です。つまり次の世代に引き継いでいくことが必ず必要となります。しかし事業を承継することは簡単なことではありません。

託す者、引き継ぐ者それぞれの思いは確実に異なります。しかし一つだけ間違いなく共通しているものがあります。それは幼稚園を「未来に残す」ことです。しかしそのように共通するものがあつたとしても事業承継の際には様々な問題が必ず浮上します。その問題の多くの原因は「対話」が不足することにあります。当たり前な話ですが託す者、引き継ぐ者それぞれの価値観は大きく異なります。そしてこの価値観の違いは事業承継最大の障壁となります。この障壁を越えるための方法は対話を繰り返すことです。

対話を繰り返すことによって幼稚園のあるべき未来について考え、今後の事業展開について固定概念を抜きにして議論を進めなければいけません。この部分の擦り合わせを行わず事業を承継してしまうと双方に大きな摩擦が生まれ理想とはかけ離れた事業承継となってしまいます。しかしだからと言ってすぐに対話をすることは非常に難しいのも重々承知をしています。そのため皆さまの一步を後押しするための特別インタビューをご用意させていただきました。

インタビューにお答えいただいたのは湖北白ばら幼稚園 理事長の鈴木公三氏、副園長の鈴木信人氏です。このお二方も未来の幼稚園経営の価値観の障壁を対話によって乗り越え事業を発展させていらっしゃいます。この貴重な経験が皆さまの経営に間違いなくヒントとなることを確信しております。事業承継、これからの幼稚園の在り方について悩まれている方はこの冊子をお読みいただければ幸いです。

# 親子対談

## 事業承継と未来創造



湖北白ばら幼稚園  
理事長 鈴木公三氏



湖北白ばら幼稚園  
副園長 鈴木信人氏

### 湖北白ばら幼稚園について

東京より40分の千葉県北西部東葛地域に位置している幼稚園。35年前に園を引き継いだ時点の園児数は約60名と廃園と隣り合わせの状況だったがその後の立て直し成功。現在は180名規模の園となり、令和2年度から幼稚園型認定こども園へ移行。

## 父と母が働く幼稚園へ戻るきっかけは「アルバイト」から始まった

**金子** 本日は、インタビューをお受けいただきありがとうございます。それでは早速インタビューを始めていければと思います。よろしく願いします。まず、お二人のここまでの経歴についてお話いただけますか？

**理事長** 私はもともと、この業界とは全く縁がなかったのですが、すべては義父の「幼稚園をやってくれないか。」というひと言から始まりました。その頃義父は、医師でクリスチャンだった親友からキリスト教保育の幼稚園を引き継いでいたのです。弁護士として多忙をきわめていた義父は、門外漢であるということもあり、その任を私にと考えたようです。これが幼児教育の世界に入ったきっかけです。そこから再度大学にも通い、幼稚園教諭免許の取得もしました。過去通っていた時は、大学の勉強は全く面白いと思いませんでした。しかし幼児教育の勉強は本当に面白かったです。あらためて考えてみるとこの仕事は私にとって天職だったのかもしれない。

**金子** そのような経緯だったことを初めて知りました。副園長先生の経歴を教えてくださいませんか？

**副園長** ありがとうございます。私は元々あまり幼稚園で働くことに良いイメージを持っていませんでした(笑)。理由は父(理事長)と母(園長)が苦勞している姿を小さいときから見てきたからです。なので大学を卒業して直ぐに幼稚園へ戻ることはなく一旦、就職をしました。その後留学をしようと会社を辞めた時に空白の時間が生まれ、父からその間「バイトでもどうだ。」と話があり、特に何も意識をすることなく園で初めて働く機会がありました。そこで現場で働き始めて本当に楽しかったことを今でも覚えていますし、それをきっかけに園で働くことを決断しました。

**金子** お二人とも現場に触れ始めてこの仕事の意味というところを肌で感じたということでしょうか。幼稚園経営の楽しさ、素晴らしさについては、日々様々な幼稚園へのご訪問を通じて感じています。

## 幼稚園の目指す教育観は父からではなく現場の先生から教わった

**金子** それでは次に、白ばら幼稚園の教育観について教えていただけますか？

**理事長** 白ばら幼稚園が実践している教育は、私自身がクリスチャンなのでキリスト教の教えを大切にしましたものになっています。具体的には子ども、大人もひとりひとりが生まれてきてよかったと思える世界、豊かな自然の中で春夏秋冬を通して人間も自然の一部と感じられる世界を作りたくと願っています。

**金子** この教育を実現するために、白ばら幼稚園では「幼稚園らしく」という固定概念に縛られず、子ども達がワクワクする環境を作っています。保護者の方からは「外観から幼稚園だとは思わなかった。」と言われることがあります。

**金子** 本当にその通りだと思います。私も初めてお邪魔した時には、本当に驚きました。副園長先生にお聞きしますが今のお話は普段から聞く機会、共有される機会がありましたか？

**副園長** 正直に言うとあまりなかったです(笑)。しかし理事長の職員に対して伝えている言葉、日常からの会話、そして小さい時から自分自身が育てられた環境、そこから感じて理解していました。そして現場に出た経験も大きかったかも知れません。後継者の方々にも様々な方がいらっしやると思いますが、私は戻って来てから幼稚園教諭免許を取得し、そして現場で七年から八年ほど働きました。

**金子** そこで白ばら幼稚園が大切にしていることを現場の先生から教えてもらい、その経験が価値観の共有という意味でも非常に大切なことだったと振り返って感じています。

そして今のお話を聞いてあらためて理事長が大切にしてきた根幹は変化させず、園を発展させる手段については時代に合わせて変化させていきたいと感じました。

**金子** 日常の積み重ねの結果が価値観の共有へと繋がっているということですね。しかし実態としてはなかなか難しいかと思えます。そこで事業承継を決断された背景等についてお話いただけますか？



**理事長** やはり今まで出来ていたことが出来なくなってきたことが大きいです。例えば最新の制度の情報を集めそれを理解することが、かなり難しいと感じていました。しかしいきなり全てを任せるは酷なので、徐々に私が実施していたことを任せることにしました。具体的には採用、園児募集、そして自治体へ提出を行う書類等を任せることにしました。

**金子** そのように徐々にできることを増やしてあげる方法を取られたということですね。しかし、実際に任せると言ってもなかなか出来ない園もあるかと思えます。不安などは無かったのでしょうか？

**理事長** 無かったと言えば嘘になります。しかし私自身も引き継いでもらった立場なので、その人間が譲らないのはおかしいと思いましたがし副園長の働きぶりは普段から見ていたので何も心配はありませんでした。

**金子** つまり託す者としては次の人間を信じて任せるということが非常に大切だということですね。確かに副園長先生と我々が打合せをしている時も、参加を一切さねず見守っていたいただいたのは非常に印象的です。

**理事長** 言われてみればそうですね。私がそもそも人の邪魔をしたくない性格の人間です。そのため事業を引き継ぐ立場の者として嫌なこと、例えば「自分が考えていることに口を出される」ことはしないように、そして信じて後は任せることが私のすべきことだと考えています。しかしこれは義父からも言われたことですが「決算だけは報告しなさい」ということだけは副園長には伝えていきます。

**金子** 数値に関しては確かに報告する責任、確認をする権利はお互いに間違いなくありますね。それではもう一点、別の角度から引き継ぐことについてお伺いしたいのですが、正直まだ自分で経営者としてやれる自信みたいなものは無かったのでしょうか？

**理事長** もちろんその感情もありました。しかし一番怖かったのは「**引き継ぐタイミングが遅すぎる**」ことでした。先ほどもお話したように、世の中の動きがこれだけ変化している、そして私自身もそのことを肌で感じていきます。これらのことを総合的に考える、と今引き継がない理由はないと考え、引き継いだということになります。余談ですが副園長の今の年齢が義父から引き継いだ年齢と同じだったことも影響しているかも知れません。

**金子** ありがとうございます。事業を継ぐ方のリアルな感情が非常に伝わってきました。今のお話を踏まえて、引き継いだ立場の副園長先生に少しお話をお伺いしたいと思います。

## 事業承継の象徴となった一大プロジェクト

**金子** 引き継いだ一番最初の大きなプロジェクトであり、本格的に事業承継をはっきりと内外にも伝えるきっかけになったのが、認定こども園への移行だったと思います。そもそも認定こども園移行を決断された背景はどのようなことがあったのでしょうか？

**副園長** そうですね。新制度が始まった当初は様々な制度に関する噂もあり、そもそも検討していませんでした。しかし移行された方のお話しや出生数の減少、共働き世帯増加を考えたときに、幼稚園

を永續させるためには何かをしなければいけないとは常に考えていました。そこで様々な手段がある中で、何を最優先で実施すべきなのかについて比較検討を行いました。その結果私の中では認定ことも園への移行を最優先で実施すべきだと結論付けました。

**金子** この結論に関しては誰もが納得できるものだと思います。しかし私も普段から認定ことも園移行に携わらせていただいています。経営陣の方々がお互い納得をして移行をするということが最初の難関かと思えます。こちらについては理事長先生とはどのようにお話しをされたのでしょうか。

**副園長** 確かに当初理事長自身も認定ことも園制度については疑問を抱いていました。しかし理事長からは、私がしっかりと自分の頭で考えた結論かつ自分で全て責任を持ってやるなら「全て任せろ。」という言葉を買いました。

**金子** 素晴らしい決断ですね。理事長先生としては、この時はどのような心境だったのでしょうか？

**理事長** もちろん不安はありました。しかし先ほどもお伝えしたように、彼を信じて任せると決断をしていたので一切口出しをしませんでした。

**副園長** 理事長の言葉通り、本当に任せてくれたと思います。しかし私としては任せて貰ったとしても「納得をしてくれていない」と感じていました。そのため私としても根拠を持って新制度へ移行すべき、認定ことも園へ移行すべきと説明をしなければならぬと感じていました。しかし制度があまりにも複雑で、納得をして貰うことがなかなか上手く行ってませんでした。そんな時に船井総研さんのセミナーがちょうどあったので理事長と一緒に参加することにしました。そこで初めて理事長も認定ことも園移行に納得してくれたと思います。

**理事長** 確かに新しい制度になることを含めて、口には出しませんが不安はあったかと思えます。しかし様々な形で私が納得する根拠を提示してくれたので、気持ちよく決断を応援することが出来たと思います。

**金子** ありがとうございます。お二人がそれぞれの気持ちを考え、行動されてこそその決断だったのですね。確かに引き継がれたからといって、好き勝手に何も言わず何でもやっていい、ということではないですよ。それでは実際に移行して半年ですが、経営の方はいかがでしょうか？

## 事業承継によってもたらされた価値

**副園長** はい、ありがとうございます。あらためて認定こども園へ移行してよかったと思います。理由は3つあります。まずは収支の改善です。この点だけでも認定こども園へ移行した意味があったと思っています。

**金子** ありがとうございます。二つ目はどのようなことでしょうか？

**副園長** 二つ目は、給食棟が新設されたことによって白ばら幼稚園の環境がより進化したことです。白ばら幼稚園の園舎は「幼稚園は幼稚園らしく」という固定概念を無くして設計をした園舎になっています。そのため見ていただければ分かるかと思いますが、通常の幼稚園にはなかなかない構造をしています。そのため給食棟の設計を依頼させていただいた設計士の方も、当初は設計をすることを躊躇っていたそうです。ですが我々の思いに共感をしていただき、話をお受けいただきました。その結果、海外の大きなアワードで評価をしていただき、賞を受賞するほどの給食棟を設計、建築していただきました。



Architizer  
A+Awards2020

Architecture +  
Wood Popular  
Choiceを受賞



この給食棟ができたことよって、さらに自然を身近に感じられるようになり、理想的な教育・保育環境に近づいたと確信しています。

そして3つ目は、働き方改革が飛躍的に進んだことです。私学助成の時から手厚い職員配置を実施し、質の高い教育を提供できるよう努めてきましたが、**新制度へ移行したことにより、さらに職員の加配を実施することが可能になり、そのことで自然と一人ひとりの職員の負担が軽くなっています。**また、今まではできなかった業務に費やす時間もとれるようになりました。今後の幼稚園のビジョンを実現する可能性を広げる意味でも、これからはますます厳しくなってくるであろう職員採用を優位に進める意味でも、このことはとても大きいと感じています。

**金子** この3つの成果を受けて理事長先生はどのような感想をお持ちでしょうか？

**理事長** この結果を踏まえても、副園長のことを信じて任せて本当によかったと思います。私が今まで通りの経営を行っていただけでは考えられない変化が起きたことに驚いています。そしてもし私が今も経営判断をしていたら、この時代の流れを取り逃していたかも知れません。

## 白ばら幼稚園が目指す未来とその時に父ができること



**金子** ありがとうございます。それでは、最後に白ばら幼稚園が目指す未来の姿についてお話いただけますでしょうか？

**副園長** そうですね。本質的な白ばら幼稚園の教育については、何も変えるつもりはありません。しかし変えなければいけないところがあります。それは「幼稚園は三歳から五歳までを教育する場所」という概念です。この概念を捨てなければ幼稚園の永続性は担保できません。そのため、認定こども園移行を決定しました。

しかしここで終わりではありません。今後は白ばら幼稚園の教育を様々な範囲へ広げていきたいと考えています。そのために直近でやるべきことは三号認定の付加、学童機能の付加です。そして長期的な未来としては、笑われるかもしれませんが小学校を開校したいと考えています。この未来を実現できるように、引き継いだ者として楽しみながら経営をしていきたいと考えています。

**金子** ありがとうございます。理事長先生はいかがでしょう？

**理事長** 私は経営を引っ張る立場からは外れましたが、この幼稚園を今でも一番好きな自信はあります。しかし口を出し副園長を邪魔するつもりはもちろんありません。私なりに貢献できることを探していきたいと思っています。

**金子** 私も白ばら幼稚園のこれからが非常に楽しみです。本日はお忙しいところありがとうございます。

## おわりに―幼稚園経営者の皆さまに改めて考えていただきたいこと

ここまでお読みいただきありがとうございます。最後にインタビューを踏まえて今この冊子をお読みいただいている皆さまに改めて考えていただきたいことについて整理をさせていただきます。

### ① 事業承継は「タイミング」と「任せ方」で全てが決まる

事業承継は現経営者の重要な最後の仕事です。しかしなかなか任せきれない気持ちも痛いほど分かります。もし今悩まれている方は「タイミング」と「任せ方」についてあらためて考えていただければと思います。「タイミング」とはいつ引き継ぐか、ということですが、そのシグナルとして大切にすべきことは「最新の情報に常に触れ自分のことを否定出来ているかどうか」になります。この自己否定が出来ていないのであれば次の世代へ任せることを検討すべきサインです。

しかしだからと言ってすぐに任せることは出来ません。その次に大切になってくるのが「任せ方」です。従業員の気持ちを考えたときに現場を何も知らない方がいきなり経営者の立場として現れた場合、どのよう感じるでしょうか。その軋轢を防ぐためにも徐々に周りに認められる機会を与えるべきです。

### ② 幼稚園を永續させるためには「幼稚園」の在り方について再定義が必要

そしてここからは継ぐ者の最初の大きな仕事となります。冒頭にもお伝えさせていただきましたが既存の市場の中で経営を続けることは非常に難しい状況です。そのために「幼稚園のあるべき論」に流されてはいけません。大切にすべきなのは「幼稚園が提供をしたい教育の在り方」です。そのためにも引き継いだ方の役割は「自己否定」です。幼稚園経営の固定概念を壊し幼稚園教育を未来に残すための施策を比較検討すべきです。

以上インタビューについて最後にまとめさせていただきました。幼稚園を経営されている皆さまにとってこの冊子が少しでも経営のヒントとなれば幸いです。

## 当日セミナーにてお伝えすること

1. 事業承継のために必要な準備期間とその段取りとは？
2. 最初に任せるべきは「園児募集活動」その理由とメリットとは？
3. 認定こども園へ移行する前に考えるべき大切なこととは？
4. 認定こども園移行は事業承継において「最も相性のいい事業」
5. 幼稚園文化を活かす認定こども園移行とは？
6. 託す者、継ぐ者に必要な覚悟と考え方とは？
7. 理想の事業を引き継ぐタイミングの考え方とは？
8. 引き継ぐときに約束しなければならない大切なこととは？
9. 新規事業の見極めとその判断とは？
10. 今日からできる事業承継とは？

本日インタビューにお答えいただいた湖北白ばら幼稚

園理事長の鈴木公三氏、副園長の鈴木信人氏をお招きして事業を託す者、事業を引き継いだ者それぞれの立場からお話しいただくオンラインセミナーを開催いたします。

このオンラインセミナーではこの冊子の中ではお伝えしきれなかった**具体的な事業承継のための方法論、事業**

**選択の方法論**そして**認定こども園移行を選択した理由と具体的な実施内容**についてお話しいただけます。

そして弊社からは皆さまに対して事業承継の具体的な考え方と実施すべき事項、そしてその後の事業の選定方法と幼稚園が今検討すべき事業についてこの白ばら幼稚園様の事例、そしてその他の法人様の事例を踏まえてお伝えさせていただきます。

非常に充実した内容でありかつ珍しいテーマと内容のセミナーでもあります。貴重な機会でございますので是非ご参加いただければと存じます。お申込みは、添付のお申込み用紙又は以下のコードを読み込んでいただきお申込みしていただければ幸いです。



申し込み  
QRコード

ご入金確認後、マイページの案内をもってセミナー受付とさせていただきます。

## 次世代へ引き継ぐ幼稚園経営

お問い合わせNo. S064307

### 開催要項

日時・会場

オンラインにてご参加

2020年 **10月16日** (金) 開始 **13:00** ▶ 終了 **16:30** (ログイン開始12:30より) **お申込期限: 10月12日(月)**

2020年 **10月23日** (金) 開始 **13:00** ▶ 終了 **16:30** (ログイン開始12:30より) **お申込期限: 10月19日(月)**

本講座はオンライン受講となっております。

諸事情により受講いただけない場合がございます。ご了承ください。

受講料

**一般価格** 税抜 30,000円 (税込 **33,000円**) / 一名様

**会員価格** 税抜 24,000円 (税込 **26,400円**) / 一名様

●お支払いが、クレジットの場合はお申込み手続き完了後の案内(メール)をもって、セミナー受付とさせていただきます。銀行振込の場合はご入金確認後、お送りする案内(メール)をもってセミナー受付とさせていただきます。●銀行振込の方は、税込金額でのお振込みをお願いいたします。お振込みいただいたにも関わらずメールがお手元に届かない場合や、セミナー開催4営業日前までにお振込みできない場合は、下記お申込み担当者へご連絡ください。なお、ご入金が確認できない場合は、お申込みを取消させていただきます。●ご参加を取り消される場合は、開催3営業日(土・日・祝除く)前まではマイページよりキャンセルをお願い致します。それ以降は下記事務局宛にメールまたはお電話にてご連絡ください。尚、ご参加料金の50%を、当日の欠席は100%をキャンセル料として申し受けますのでご注意ください。●会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様のお申込に適用となります。

お申込方法

下記QRコードよりお申込みください。クレジット決済が可能です。受講票はWEB上でご確認ください。  
または、船井総研ホームページ(www.funaisoken.co.jp)、右上検索窓にお問い合わせNo.064307を入力、検索ください。

お問合せ

明日のグレートカンパニーを創る **株式会社 船井総合研究所**

TEL: **0120-964-000** (平日9:30~17:30)

●申込みに関するお問合せ: 日田 ●内容に関するお問合せ: 金子



お申込みはこちらからお願いいたします

**10月16日(金)オンライン**

申込締切日10月12日(月)

**10月23日(金)オンライン**

申込締切日10月19日(月)

10月16日(金)オンライン  
10月23日(金)オンライン



