

明日を拓く企業の戦略

成長する企業には独自の戦略がある。企業の今を、そしてこれからを創るその戦略に迫る

第二八回
Strategy of the company to open up tomorrow



西日本地区本部：岡山市東区益野町40(ちとせ認定こども園内)
事業内容：認可保育園、幼保連携型認定こども園、小規模型事業所内保育所、一時保育、病児・病後児保育、放課後児童クラブ、保育士養成スクールほか
代表者：山口哲史 設立：昭和45年(1970年)

社会福祉法人ちとせ交友会

関わるすべての人にとって「Home」でありたいという理念のもと 保育業界で飛躍的な成長を遂げる

東京から福岡までの8都府県で62の保育園を展開し、2022年度は総収入1110億円と1,700人の雇用達成を見込む社会福祉法人ちとせ交友会。保育園を営む社会福祉法人として日本一の規模に成長を遂げた要因とは何だったのか、家業の老舗菓子屋の廃業という苦難を乗り越え、全く異なる業界でその躍進をけん引している山口哲史理事長に聞いた。



聞き手・執筆
井ノ上美恵子
(フリーアナウンサー)

老舗菓子屋の廃業を教訓に「Home」の理念で保育事業へ

老舗菓子屋3代目として、山口氏が家業を継いだのは1994年、30歳の時。10億円以上あった売り上げは半減しており、多額の借入金もあった。1年後には先代社長である父が他界、価格破壊の時代において赤字は膨らみ続けた。資金繰りのために強化した管理経営は社内の風通しを悪くし、社員の士気も下がった。50年以上続いた家業は廃業に向かう。「社員の思いも汲めない、未熟な経営者でした」と山口氏は当時の我が身を振り返る。そうしたなか、初代が企業内託児所とし

て設立していた交友会ちとせ保育園の行事に理事長として出席するたびに、子どもたちの笑顔に癒され、力をもらっていることに気づいた。一方で、人間関係や煩雑な書類処理など、本来の保育業務でなく職場環境を理由に、保育士の離職が相次いでいることに危機感を覚える。「未来をつくる子どもたちのために、私にできることがあるのではないか」。保育士の資格を持つ妻と、わずかな正規職員とパート、合わせて10人ほどで保育園の改革に挑んだ。何より目指したのは、保育の現場を支える職員が生き生きと活躍できる職場づくりだった。目指す方向性がブレないように

と、再出発メンバーと「Home」という理念を生み出す。ここに集い、ここで育み、そしてここからはばたく。関わる全ての人にとって心安らぐ場所「Home」でありたい。この理念が山口氏の原動力となっている。ここから、保育事業は大きく好転していくこととなる。

培った経営感覚で全国展開を実現

1990年代後半ごろから大都市での保育園不足による待機児童が急増したことを受け、山口氏は東京進出に打って出る。「会社を大きくして雇用を増やし社会貢献を」という両親が目指した夢への挑戦でもあった。

しかし、保育園の新規開設には、その地域での実績が厳しく問われる。審査に落ちるたびに地道に地域の調査を重ね、情報を集めてノウハウを蓄積、最初の開園までに実に7年を費やした。その後は開園ペースを加速、多い時には1年間で13園を開園するなど拡大を続けた。

こうした拡大を実現できた要因には、菓子事業で培った経営感覚を保育業界に活かしたことが挙げられる。財務やマーケティングのプロなど、経験と専門知識を持った「信頼できる仲間」を内部ブレイクに据え、組織運営ができる体制を固めてきたことが、業界での成長の礎となった。

山口氏は「こうした仲間と信頼関係を結ぶために最も大切なことは、何を成し遂げたいのかという経営者のロマンやビジョンの大きさです」と強調する。未来への展望や「Home」という理念など、ありったけの思いを込めて語るといふ。

また、シンプル、ショート、ストレートの3Sを基本に、単刀直入な意見を出し尽くして結論を導く会議手法を徹底した。このことは、改善点を見つけ無駄を省く効果



2019年4月に保育士養成スクールを開設。保育園で働きながら3年間で資格を取得できる。今春には2期生が卒業し保育士として同法人の保育現場に入る。卒業生の中にはちとせ保育園の卒園者もいる



全国を飛び回り、行った先々の保育園では園内を見て回り、職員との会話も怠らない。年に1度の面談では職員の本音を聞き出し職場改善につなげる



山口哲史氏は大学卒業後、東京の百貨店に勤務。その後29歳で帰郷し30歳の時に菓子屋の3代目を継ぐ。同時に初代が設立した財団法人交友会ちとせ保育園の理事長就任により保育の道に目覚める



▲年1回の総会で発表する未来マップ。上層は、教育が育成していく「しあわせ」な社会のよりどころ、下層は、「しあわせ」な社会を実現するために医療で健康を支えることを表現。子供や親、働く職員が安心して子育てできるように保育を中心に医療、介護、食育などワンストップで提供する構想

を發揮し、コストや効率などの数字目標が曖昧になりがちな保育業界の中で、ちとせ交友会の独自の強みを發揮させることとなった。現在、東京から福岡までの8都府県で62施設を運営するに至っている。

人材育成と職場改善、そして未来ビジョンへ

山口氏は当初から「現場の真実を聞かせてほしい」と、全職員との面談を続けてきた。過去の苦い経験から、職員の想いを汲み取ることの大切さを知ったためだ。他の保育士の子どもへの態度や上司の指導方法など、普段は言い出しにくい本音を丁寧に聞き取り、職場づくりやモチベーションアップに努めている。保育士の離職率を下げることもつながっているという。

また、社内コーチを育成し、研修システムも整備した。現在は4人のトップコーチと12人の社内コーチが園長研修、主任研修、エリア研修などを担い、保育の質の向上に取り組んでいる。

一方で、62施設もの保育園を運営するとなると失敗例もある。しかし大規模だからこそ多くの情報を蓄積することもできる。ちとせ交友会として変えてはならないことや、教訓も含めた改善点をまとめたマニュアルを近く作成予定で、各地の現場改善に活かすことにしている。山口氏はこうした情報を他の保育園とも共有し、業界全体のレベル向上ができればとも考えている。

保育園を営む社会福祉法人として日本一になった今、山口氏は小児科や産婦人科、皮膚科などによる医療法人を設立し、保育施設を中心に、医療、介護、食育などの施設を配置するという未来ビジョンを掲げる。「まずは岡山をモデルケースに、親や働く職員にとって、安心して子育てできるまちづくりに貢献したい」と夢を膨らませる。