

みんなでつくる園の未来!

# 保育ナビ

2025  
AUGUST  
〈5/12〉

8

特集

## どうする? 園の代替わり 〜事業承継で大切にしたいこと

保育実践から読み解く  
「安心と挑戦の循環」  
「チャレンジ」に必要な  
意識や能力は環境で育つ

保育ナビエッセイ 保育とわたし  
骨太な「育ち」論

保育環境 知らないと損!  
遊びが10倍豊かになる砂場づくり  
砂場の環境アイデア①

2025年度は、保育と子どものおもしろさを伝え、  
ワクワクを広げる内容を読者にお届けします。

## 『保育ナビ』の使い方

### 読む

まずは、自分で読みます。回覧したりして、園内でも各自で読みます。



### 語り合う

読んだ記事をもとに、園内で「雑談」をしたり「研修」をしたりしてみましょう。



### 保育の質の向上へ

読み、話すことで、園内で学び合い・語り合いが生まれ、保育の質が高まります。



### 【今月のおすすめ】

園長・主任・学年リーダーにおすすめのコーナーを選んでマークを表示しています。

園長 主任 学年リーダー

マークのついているコーナーでは、園内で話し合うためのお題・ワークを用意しています。職員会議や園内研修などでご活用ください。

マークのついているコーナーではワークシート等のダウンロードができます。右の二次元コードからアクセスしてください。



マークのついているコーナーでは、関連動画があります。

### 『保育ナビ』は、編集委員がサポートしています。

秋田喜代美（学習院大学）

浅井幸子（東京大学）

大方美香（大阪総合保育大学）

大豆生田啓友（玉川大学）

北野幸子（神戸大学大学院）

古賀松香（京都教育大学）

境 愛一郎（共立女子大学）

汐見稔幸（東京大学名誉教授）

砂上史子（千葉大学）

松井剛太（香川大学）

無藤 隆（白梅学園大学名誉教授）

矢藤誠慈郎（和洋女子大学）

敬称略 50音順

編集委員から読者の皆さんへ応援メッセージを  
月替わりで配信します。詳しくはP.32へ！

### 『保育ナビ』が伝えたいこと

### 変化の時代だからこそ 事業承継にも備えを

社会情勢など外部環境の変化で、保育や園運営にも変化の波が否応なく押し寄せています。そんな状況のなか、理事長や園長が代替わりすることになれば、保育内容にも園運営にも大きな影響があるはずです。そこで、今月の特集では、園の代替わり、事業承継について取り上げました。当事者の声や保育団体の取り組みなどから、事業承継の心づもりについて参考になれば幸いです。

——『保育ナビ』編集部

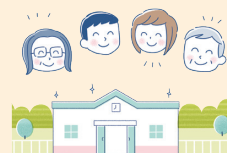
## 巻頭

リ フレーベルのことば 汐見稔幸 小西貴士

## 特集

国 どうする？ 園の代替わり  
～事業承継で大切にしたいこと…4

馬場耕一郎



## 対談

保育・教育の未来を探る  
～周辺領域との交わりから第19回 なぜ？不思議！から始まる探究  
～もっとワクワクする多様な教育を！…20汐見稔幸（東京大学名誉教授）  
館野繁彦（一般社団法人タテノイト代表理事）

## 注目テーマ

国 保育実践から読み解く  
「安心と挑戦の循環」…26

境 愛一郎

園の未来を握るリスペクト型マネジメント  
みんながワクワクする  
多機能化と地域共創…28

大豆生田啓友

リ 小学1年生の授業を拝見！  
～学びを通してつながりを理解する…30

無藤 隆 片岡麻梨子

聞くと視野が広がる  
編集委員からのメッセージ…32

北野幸子

## 保育内容

リ 3・4・5歳児  
遊びが育つ保育  
保育者の役割…34

田代幸代

0・1・2歳児  
保育者のセンス・オブ・ワンダー  
子どもの心を豊かに育むために…36

井桁容子

国 保育が変わると計画が変わる  
やってみよう！子どもの姿ベースの  
指導計画…38

大豆生田啓友 佐伯絵美

主 “こどもまんなか”の食育  
—諏訪保育園が考える食育活動—…42

島本一男

主 保育環境 知らないと損！  
遊びが10倍豊かになる  
砂場づくり…46

笠間浩幸

Information…49

## 人材育成

「人格」を軸とした人事と研修  
エリクソン ティール組織  
東洋思想から学ぶ…50

久保健太

職員みんなで考える  
保護者支援10のポイント…54

浅井拓久也

## 国の動き

国の動きを読む！  
研究者の目2025…56

矢藤誠慈郎

## 園経営

持続可能な未来を切り拓く  
変化する時代の経営戦略…58

桑戸真二 柳 修二

予防のために知っておきたい  
事故につながる  
12のポイント…60

脇 貴志

## エッセイ

主 保育ナビエッセイ  
保育とわたし…62

久保健太

# どうする？

# 園の代替わり

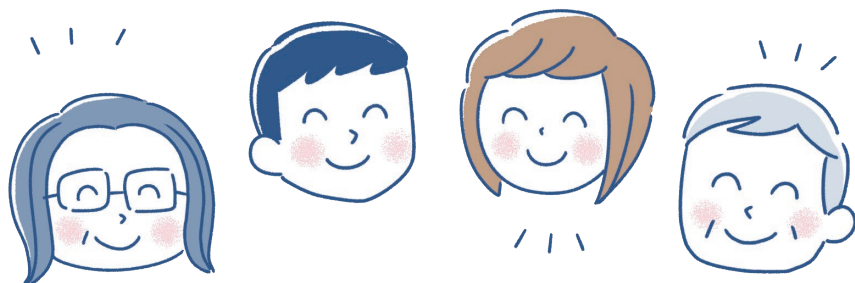
## 事業承継で

## 大切にしたいこと

園経営の悩みの1つとして、園の代替わりにあたっての後継者への引き継ぎ、いわゆる「事業承継」があります。そこで、今回は法人の種別は問わず、2代目、3代目への事業承継に際してどのような心づもりをするべきか、知識や準備について紹介し、当事者の声を交えながら、これからの事業承継のあり方について考えます。

監修 馬場耕一郎（こども家庭庁）

取材協力／こんべいとぷらねっと イラスト／うつみちはる



# （ 悩みが尽きない事業承継 ）

## 職員と うまくやれるか

.....  
新理事長・園長と職員がうまく連携・  
交流できるかが課題。代替わりの際、  
職員が大幅に入れ替わる園が多いと聞  
くので。

（認可保育園 園長）



## 先代と自分の 価値観が違う

.....  
先代園長の価値観と自分の理想とのす  
り合わせに悩み中。現場の職員の意識  
の修正と指導も難しい。

（認可保育園 園長）



## 価値のある園に ならなければ

.....  
「そもそも、事業承継する価値がある園  
なのか」と自分に問いかけて、価値の  
ある園になるために努力している最中。

（認可保育園 園長）



## 世襲で選んで よいか迷う

.....  
私自身は世襲によって選ばれたが、幼  
児教育施設のあり方も含め時代が変化  
しつつある今、次の代はどうするか……。

（認可保育園 園長）



# Contents

## Part1

### 事業承継について考える

- (1) 事業承継の基礎知識 ..... P.6
- (2) 次世代の育成～どんな準備・修業をする？ ..... P.8
- (3) 座談会～代替わり、事業承継で大事なことは？ ..... P.10
- (4) 提言～これからの代替わり、事業承継のあり方について ..... P.15

## Part2

### 現場の声からピックアップ

- 私の園の事業承継 ..... P.16



汐見稔幸 (しおみ としゆき)

1947年、大阪府生まれ。東京大学名誉教授。白梅学園大学名誉学長。保育者の学びの場「ぐうたら村」村長。東京大学教育学部卒、同大学院博士課程修了。主な監修に『0・1・2歳児からのていねいな保育』（全3巻、フレーベル館）、共編著に『保育のグランドデザインを描く』（ミネルヴァ書房）ほか多数。



館野繁彦 (たての しげひこ)

1978年生まれ。神奈川県出身。一般社団法人タテノイト代表理事。地球惑星科学者・保育士。東京工業大学(現東京科学大学)地球惑星科学専攻博士課程修了。海洋研究開発機構、東京工業大学、岡山大学を経て、横瀬町にてタテノイトをスタート。世界初、地球中心の圧力温度条件を実験室に再現(米サイエンス誌掲載)。

汐見稔幸  
監修

# 保育・教育の未来を探る

## ～周辺領域との交わりから

第19回

なぜ？不思議！から始まる探究  
～もっとワクワクする多様な教育を！

保育は、人間を育てるという、ある意味でたいへん難しい仕事です。人間と文化のあり方、そして人間と社会のあり方の根本に立ち返って保育という営みを考えることなしに、本当の保育は見えてこないのではないかと、私は考えています。

今年度は従来の保育や教育にとらわれず、新しい視点で保育に携わっている方々にお話をうかがい、未来の保育・教育につながるヒントを探っていきます。その1回目は、埼玉県秩父郡横瀬町でユニークな学びの場をつくっている館野繁彦さんに登場いただきます。(汐見稔幸)

対談は2025年3月6日に実施

## 『保育ナビ』編集部からのお知らせ

公式サイトや SNS で保育最新情報をチェック!

『保育ナビ』は公式サイト や SNS でも様々な情報を配信しています。  
より早く、より詳しい情報のためにぜひともチェックしてみてください。

公式サイト



YouTube



Facebook



Instagram



保育ナビ

第11回

## 「悩み」を「学び」に 結びつけて

「人間の育ち合い」を大事にしたい。そのための組織づくりを工夫したい。そうした工夫を実際に行っている人たちの姿と、その姿を読み解く理論を紹介します。



執筆 久保健太  
(大妻女子大学教員)

## 「人格」を 軸とした 人事と研修

エリクソン  
ティール組織  
東洋思想から学ぶ

### つつじの 「ひだまりかぞく」

こんにちは、久保です。  
まずは皆さん51ページのイラスト（「ひだまり」）をご覧ください。

きれいですよね！

「ひだまり」は、つつじ認定こども園（埼玉県戸田市。以下、つつじ）の保育者の皆さんが作成したものです。

私は「ひだまり」と、その説明文（「ひだまりかぞく」…52ページ）を読んで、驚いてしまいました。

だって、あまりにも見事な出来栄だったから！

のみならず、「ひだまり」と「ひだまりかぞく」に記されている育ちのプロセスが、学術的にも正しいプロセスを示している

から。

何より、そのような育ちのプロセスが、学者の言葉ではなく、保育者の言葉で、ごく自然に語られているから。

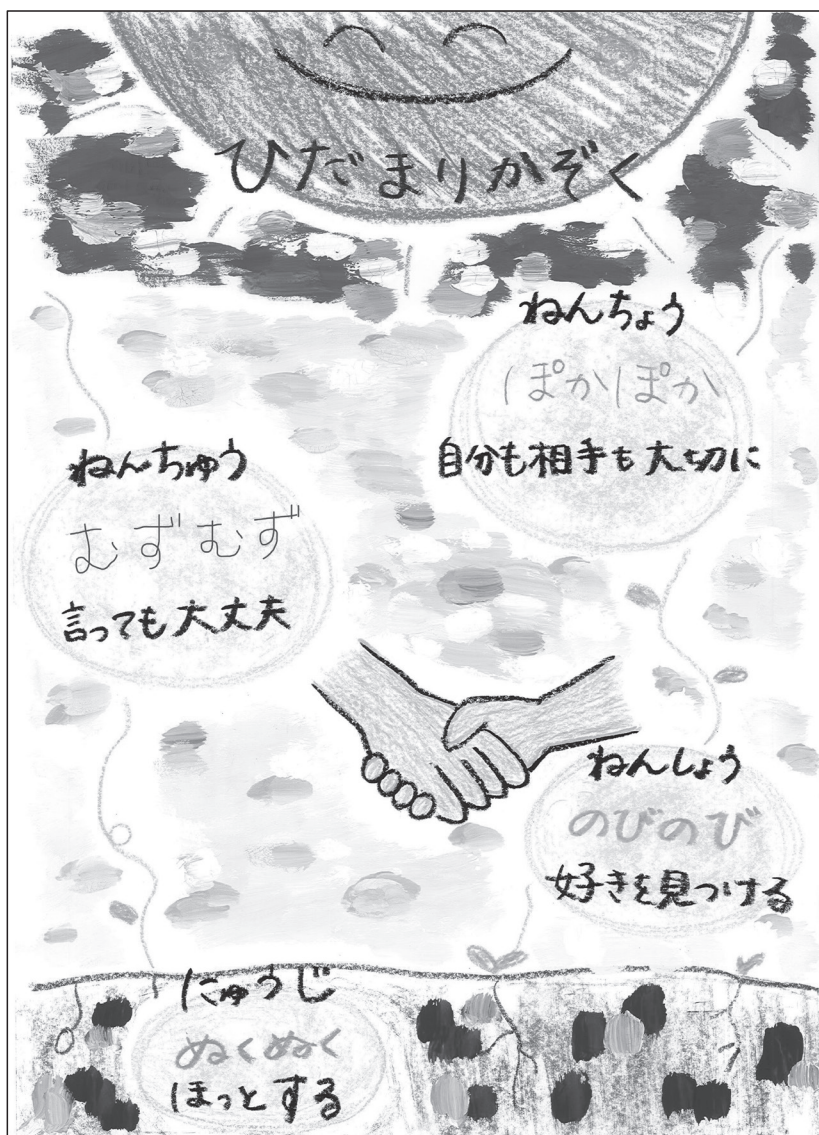
### 「茶話会」の中で

つつじでは、一斉活動が中心の保育から、遊びを中心とした保育への見直しが進んでいます。そのプロセスの中で、保護者の方から、次のようなご意見をいただきました。

「先生のお話、聞けていますか？ 聞く姿勢等が以前より気になっていて……。メリハリがなくなってきたるように思えるのですが」

うーん。悩ましいですね。

保護者の方からのこうしたご意見に誠実に応えるために、つ



イラスト「ひだまり」

つじでは「メリハリ」についての語り合い（茶話会）を重ねました。そうしたプロセスの中で「ひだまり」と「ひだまりかぞ

く」が生まれてきました。そのプロセスを、小林ゆうか先生が写真を使いながら、文章にしてくれました（53ページ）。

そのおかげで、いくつものポイントが明らかになりました。①「茶話会」のおかげで、語り合いの雰囲気が普段から生ま

れている。

②3、4人のちょうどいい大きさで語り合っている。

③「メリハリって？」という難しいテーマよりも、「どんな子どもに」というやさしいテーマで語り合っている。

④意見の出し方はパワポでもいいし、絵でもいいし、自由。

⑤全体での共有や整理は、丸をつけ、その後、トナメントを行うというおもしろさと丁寧さで。

⑥そうしてまとまってきたものを、保育者からの「手書き」「絵」というアイデアで落とし込んでいく。

⑦そのプロセスの中で、一人ひとりが意見を出せるし、自分の持ち味を発揮できる（例えば、絵を描くなど）。

⑧「保育理念」とは別の「職員の共通認識」「私たち現場の保育理念」が許されている。



## ◎ ひだまりかぞく ◎

かたらいの森つつじ認定こども園 保育理念

### ◎ 乳児クラス ほっとする(めくめく期)

お家の方から離れて過ごす初めての場。最初は不安で涙が溢れてしまうと思います。優しく包み込む中で「抱っこしてくれる」「ぎゅってしてくれる」と安心したり、どこかほっとしたり。

第2のお家として安心して過ごせる場でありたいです。乳児期は、大人との関わりが最も重要な時期。この時期に、信頼できる大人と愛着関係(アタッチメント)を築くことは、その後の幼児期への成長にとって、とても大切に大きな意味を持ちます。愛情いっぱいに育てていきます。

### ◎ 年少クラス 好きを見つける(のびのび期)

人やモノなど、身の回りの環境に気付き、「あれはなに?」と興味を持ち始めてきた年少さん。「得意げに知っているもの」もあれば「驚きや不思議さ」に気づく瞬間もたくさんあります。子ども園での生活を通して出会ったこと、興味を持ったことを「なんでだろう?」「で終わらせずに自分で考えて」やってみたい!と心に火をつけたり「やってみよう!」ができることを大切にしていきたいです。

様々なことを経験する中で、難しくてもモヤモヤしたり、面白いが見つかって嬉しくなったり、ありのままの気持ちをさらけ出せる場でありたいです。自分の気持ちに気付き、それぞれの好きが見つかり、その好きから子どもたちの世界を広げていきたいと感じます。

### ◎ 年中クラス 言っても大丈夫(むずむず期)

大好きな友だちができ、言っても受け入れてもらえるという安心と信頼があるからこそ、自分の気持ちを素直に表現できるようになってきます。

その中でお友だちと上手にいかないことやぶつかり合う経験をしながら、お互いの気持ちを知り、考えられるようになっていきます。

自分でやりたいことやできるようになったことも増え、なりたい自分やお友だちへの憧れが出てくる年齢です。できないことへのギャップや葛藤を感じることもありますが、乗り越える力や助け合う力を年中では育てています。

### ◎ 年長クラス 自分も相手も大切に(ぼかぼか期)

幼稚園で楽しかったことも嬉しかったことも悲しかったことも……一緒に乗り越えてきた年長クラス。いっぱい笑い合った経験も意見がぶつかり合って悩んだ経験もみんなと一緒にだから、大切な仲間とだからできたことだと気がつきます。

お友だちを「大好きだな!」と大切に想う気持ちや、お友だちから大切にされて嬉しい気持ち。その経験を重ねていく中でお友だちだけでなく、自分のことも大切にできるようになっていきます。

子ども同士の言葉や意見でのやり取りを大切に見守り、子どもたちがそれを乗り越えて、自分たちなりに解決することでお友だちとぼかぼかを共有できるのではないかと思います。

⑨ 何より「保護者の方からのご意見」に誠実に応えようとしているし、そうして、「悩み」を「学び」に結びつけている。

⑩ 「やりたい」が「やらなきゃ」にならないための、見つめ直しを大事にしている。

も「開かれていく」。それは保護者に対しても、同僚に対しても、未来に対しても。

## 曲げて譲るからこそ

つつじの皆さんは、開かれている。だからこそ、そこに学びが生まれています。以下、老子の言葉です。

第二章 マイナスは大きなプラスを妊む

いいかね、  
マイナスに見えるものは、そのなかに  
大きなプラスを妊んでいるんだよ。

突っ張って直立するものは折れやすい。

自分を曲げて譲る人は、かえって

終わりまでやりとげる。

こづかれてあちこちするかに見える人は、



自分なりの道を歩いてる。

ぼろぼろになった古い物は、それ自体、新しくなる寸前にあるんだし

窪んだ所は自然に

水の満ちるところになるのだ。

(加島祥造『タオ』p.82、83、ちくま文庫)

保護者の方からの御意見に「こづかれてあちこちする」。それは「曲げて譲る」ようにも見える。ともすれば、軸がないようにも見える。優しくすぎるようにも見える。しかし、ただ優しいだけではない。

「曲げる」ということは「開く」ということでもある。

相手の意見に自分を「開く」。だからこそ、自分たちが大事にしたい「想い」を確かめ直すことができる。

それは「突っ張って」いたらわからなかったはずのこと。

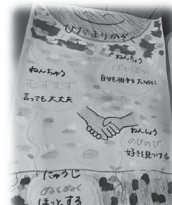
### つつじ幼稚園 『ひだまりかぞく』が生まれた経緯

一斉活動が中心の保育から、遊びを中心とした保育へと見直している今、保護者の方から「遊び中心の保育に変わってから、メリハリがない」とご意見いただきました。久保先生との園内研修を通して「本当は、私たちもそれを思っているのではないか。」と見つめ直すヒントをいただきました。そのことをきっかけに、メリハリについて考えてみましたが、言葉に出来ませんでした。これを機に、「私たちの園でのメリハリ」について考えることにしました。

私たちは午後の時間に、保育の悩みや行事などに向けて他学年とのすり合わせなどを話し合う「茶話会」を行っています。その時間に「メリハリ」について話してみよう。となったのですが、最初から「メリハリは〇〇だ」と考えることが難しかったです。そこでまずは、つつじ幼稚園を卒園したときに「どんな子どもに育ってほしいか」を、4つのグループに分かれて話し合うことにしました。(そこからメリハリが見えてくるのかな…と思って。)意見を出し合い、書式は自由。パワーポイントや手書きの絵など、とにかく「こんな風に育って欲しい!」を、グループごとに考えました。「卒園するまでに」というゴールから「…そしたら年中で大事にすることは?」「…年少では?」と順を追って考えていきました。



発表を聞いて「良いと思ったフレーズ」「ここは残したい」「各グループの共通点」を一人ひとりが、各グループの資料に丸をつけていきました。そこから皆でトーナメント戦を行いました。丸をつけた内容を見ていくと、「のびのび」や「ほかほか」など、なんとなく「あたたかい言葉」を職員全員が選んでいることが分かりました。そうしていく中で「手書きであたたかいよね」「絵でまとめてみるのもいいのでは?」という意見も出てきたので、各学年のテーマをイラストで1つにまとめ上げていきました。



その後、このイラストをもとに「解説を作っていく。」「保護者の方に伝える時に、また、保育をする上で、言語化していきたいよね。」「どのような子どもの姿があってどのような力を育てていきたいのか。」などを、各学年に別れて話し合っていました。他学年がどのように考えているのか情報共有しながら進めていき、文章にまとめ、職員の共通認識として「ひだまりかぞく」という、保育理念とは別の、私たち現場の理念が完成しました。この保育理念は、今後、私たちが保育に迷ったときや保護者の方から保育について質問をいただいたときに、答えられたり、立ち返ったりできるようにという想いで作りました。この想いを忘れずに、保育を行っていきたいと思います。また、この保育理念が「やりたい」から「やらなければいけないこと」にならないように、新任の先生への伝え方であったり、時には保育理念を見つめ直し再び話し合ったりと、保育の質を高めていきたいと思っています。

#### 話し合いのポイント

自分を曲げて譲る人は、かえって終わりまでやり遂げる。そんな姿を見たことはありませんか? あるいは、自分に、そんな体験はありませんか? そのような体験を通じて、「自分なりの道」を見つけたことはありませんか?

フレーベル館セミナー事務局からのお知らせ

# フレーベル館 保育セミナー

## LIVEセミナーのご案内

(各セミナー開催日の2週間後より、14日間の見逃し配信がしております。)

夏の  
スペシャルセミナー  
開催!

「夏のセミナー  
受け放題パック」も!

※8月19日開催「安心と挑戦の循環を園から学校へ〜幼保小の接続・架け橋を通してわくわくする園と学校を実現する〜」は夏のセミナー受け放題パックの対象外です

### 発達支援

#### アタッチメントの個人差とその背景 ～正しい理解と保育者にできること～

LIVE 開催日時：7月31日(木) 13:15～14:45  
見逃し配信：8月14日(木)～8月27日(水) 予定

●講師 遠藤利彦 先生  
(東京大学大学院教授)



### 教材研究

#### 絵かきうたが育てるもの ～絵かきうたで保育とあそびをひろげよう～

LIVE 開催日時：8月4日(月) 13:15～14:45  
見逃し配信：8月18日(月)～8月31日(日) 予定

●講師 宮地明子 先生  
(幼児造形指導・プランナー)



### マネジメント

#### こども誰でも通園制度が投げかける課題 ～問われる保育と子育て支援の境界領域～

LIVE 開催日時：8月5日(火) 13:15～14:30  
見逃し配信：8月19日(火)～9月1日(月) 予定

●講師 吉田正幸 先生  
(株式会社保育システム研究所代表取締役)



### 子どもの育ち

#### 脳科学から考える保育 ～子どもの育ち・人間関係のヒント～

LIVE 開催日時：8月6日(水) 13:15～14:45  
見逃し配信：8月20日(水)～9月2日(火) 予定

●講師 黒川伊保子 先生  
(株式会社 感性リサーチ代表取締役・人工知能研究者・感性アナリスト)



### 教材研究

#### 絵本から広がる運動遊び 第1回 幼児編 第2回 乳児編

LIVE 開催日時：  
第1回 8月7日(木) 10:15～11:30  
第2回 8月7日(木) 13:15～14:30  
見逃し配信：8月21日(木)～9月3日(水) 予定

●講師 堀内亮輔 先生  
(東京女子体育大学講師)



### 発達支援

#### インクルーシブなクラス運営 ～子どもも保育者も一緒にいきいきと～

LIVE 開催日時：8月8日(金) 13:15～14:45  
見逃し配信：8月22日(金)～9月4日(木) 予定

●講師 松井剛太 先生  
(香川大学准教授)



### 子どもの育ち

#### 子どもの可能性を広げる保育 ～安心と挑戦の「循環」～

LIVE 開催日時：8月27日(水) 13:15～14:30  
見逃し配信：9月10日(水)～9月23日(火) 予定

●講師 秋田喜代美 先生  
(学習院大学教授)



### 幼児教育

東京書籍 × フレーベル館特別セミナー

#### 安心と挑戦の循環を園から学校へ ～幼保小の接続・架け橋を通して わくわくする園と学校を実現する～

LIVE 開催日時：8月19日(火) 13:30～16:00  
※オンライン&会場(東京) 予定  
見逃し配信：9月2日(火)～9月15日(月) 予定

●講師 無藤 隆 先生 他  
(白梅学園大学名誉教授)

東京書籍 × フレーベル館



## その他、2025年度のLIVEセミナーとオンデマンドセミナー、 プラン・パックの詳細やお申し込みはこちらから!



※フレーベル館は幼稚園・認定こども園様について、処遇改善等加算に係る研修の実施主体認定を全国で受けております。ご案内しているすべてのセミナーが対象です(2025年4月時点)。

※配信時期、テーマ、内容、受講料、講師は予定です。一部変更となる可能性がございます。最新の情報や申込方法・セミナーの詳細はフレーベル館ホームページからご確認ください。(二次元コードからアクセス、もしくは「フレーベル館セミナー」で検索してください)

※保育士等キャリアアップ研修については、「一般社団法人フレーベル子育てラボ」にて「株式会社フレーベル館」の研修システムを使用した研修を開始しております。詳細につきましては、右記の二次元コードからアクセスしてください。



【問い合わせ先】 株式会社フレーベル館 セミナー事務局 メール：seminar@froebel-kan.co.jp 電話：03-5395-6637