

マドレ式 事業承継の奇跡（軌跡）

～『今すぐ事業承継したい』人も『いずれは事業承継を…』な人も～

はじめに

2020年12月、NPO法人マドレボニータは22年続いた創業代表吉岡マコが完全に経営から退き、新たな共同代表と理事メンバーに事業を承継。そのニュースには多くの方からの反響がありました。

それから1年後、モデレーターにマドレボニータ監事の岡本拓也さんをお迎えし、事業継承をテーマにしたトークセッション「マドレ式 事業承継の奇跡（軌跡）～『今すぐ事業承継したい』人も『いずれは事業承継を…』な人も～」を開催しました。当日は52名の方が参加くださり、ランチタイムの1時間だけでは聞き足りない！という濃いセッションとなりました。今回はこのイベントの様子を誌面にてご紹介します。

＼ 寄付月間チャリティ企画 ＼

マドレ式 事業承継の奇跡（軌跡）

～「今すぐ事業承継したい」人も「いずれは事業承継を…」な人も～

2021.12.6
MONDAY 12:00-13:00
@ZOOM

欲しい未来へ、寄付を贈ろう。
Giving December
寄付月間2021



山本裕子 & 中桐昌子
認定NPO法人マドレボニータ
共同代表理事



吉岡マコ
認定NPO法人マドレボニータ ファウンダー / 前代表理事
NPO法人シングルマザーズシスターフッド 代表理事



モデレーター 岡本拓也氏
千年建設 代表取締役社長
認定NPO法人マドレボニータ 監事

スピーカー

吉岡マコ

認定NPO法人マドレボニータ ファウンダー / 前代表理事
NPO法人シングルマザーズシスターフッド 代表理事
1998年にマドレボニータを創業（2008年NPO法人化）。
2020年12月、シングルマザーをサポートするNPO法人シングルマザーズシスターフッドを設立。

中桐昌子

認定NPO法人マドレボニータ 共同代表理事
2007年よりマドレボニータ認定産後セルフケアインストラクターとして活動。2020年12月、共同代表に就任。
ニックネームはまさりん。

山本裕子

認定NPO法人マドレボニータ 共同代表理事
2010年よりマドレボニータ認定産後セルフケアインストラクターとして活動。2020年12月、共同代表に就任。
ニックネームはひろりん。

モデレーター

岡本拓也氏

千年建設 代表取締役社長
NPO法人LivEquality HUB代表理事
認定NPO法人マドレボニータ 監事

公認会計士としてPwCにて、企業再生アドバイザー業務に従事後、NPO法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（SVT東京）の代表理事、認定NPO法人カタリバの常務理事兼事務局局長を歴任。2018年に父の急逝を機に千年建設株式会社の代表取締役社長に就任。10以上のNPOや財団の理事を務める。

オープニング

吉岡 ちょうど去年（2020年）の今頃マドレボニータの代表を退いて、ひろりんとまさりんたちに引き継いでちょうど1年。昨年はパンデミックがあつたり大変なこともありましたが、今こうやってようやく笑顔で皆さんの前に立てることを嬉しく思っています。

今は全然マドレボニータの経営に関わっていないですが、喧嘩して辞めたわけではなく（笑）、時々Zoomで話したり、いい形で繋がってます。

ここ数ヶ月サクセッション（事業継承）について聞きたい、教えてくださいと言われることもあるんですが、私の言葉だけでは不十分だと思っています。バトンを受け取った側も、受け取ってから1年どうだったかということこそが大事だと思うんです。ちょうど12月は寄付月間ということもあってこのイベントを企画しました。

このサクセッションで特徴的なのは、後継者を私が指名したわけではないということです。

サクセッション自体は民主的な形で進めました。この話をするとすごく驚かれるのですが、それが実現した秘訣は何だったのかを振り返ってお話できたらと思います。

これまでを簡単に振り返ると、1998年に『産後ケア教室』が始まりました。同年3月に出産して、産後ケアや産後うつなんて言葉もない時代で、ないなら自分で『産後ケア』を始めてみよう、私の周りがハッピーになったらいいなと思ったのが最初のきっかけです。

それから、「インストラクターになりたい！」という人も少しずつ増え、2008年にNPO化して、インストラクターの養成や認定のシステムを作ってきました。

今日のモデレーターの”おかもち”こと岡本さんは当時、SVP東京にいらして、この頃からのお付き合いだったんです。

Madre Bonita
特定非営利活動法人マドレボニータ

おかもちさんとマドレの出会い

2008年5月10日(土)SVP東京マドレMtg



2008年、SVP東京ミーティングにて岡本さんにバランスボールを体験していただいた時の貴重な写真。

事業継承（サクセッション）の経緯

吉岡 2017年に認定NPO法人となり、2018年ごろからサクセッションを意識し始めました。2018年に参加したJWLI（Japanese Women's Leadership Initiative）主催のボストンでの1ヶ月の研修でも、他の参加者から「いつもマコさんはサクセッションについての質問をしていたね」と言われるくらい、サクセッションについての知見を探し求めていました。サクセッションは一朝一夕でできるものではないと思っていました。

当時発売された本『ティール組織』にもヒントがあるのではないかと思います。勉強会に参加したり、1年かけて読書会をホストしたり、この本で提唱している自律分散型組織、一人ひとりが自分ごととして組織にコミットするという考え方を年1回のインストラクターの研修合宿で学ぶ機会を設けたりしていました。

2～3年かけてやっていこうと思っていたところで2020年にコロナショックが起こり、主力事業である、産後ケア教室、つまり、産後女性と赤ちゃんがスタジオに集まっていた教室開催が一切できなくなってしまっ

4月から急ぎょオンライン講座の開発を始めて、0歳児の母や妊婦さんに届けてきました。状況にあわせていち早く方針や施策を切り替えていくことに、全ての人から賛同を得ることは難しく、一部内部でのコンフリクト（反対意見）もありましたが、内部からも外部からも支えてもらってきました。

一方オンライン講座も開発チームを作り、インストラクター主導でどんどん進んでいき、皆のコミットする力、リーダーシップを見て「今がチャンスなんじゃないか」と思い、実は6月頃に退くことを決意したんです。

内部のインストラクター3、4名ずつのグループごとに分かれ、対話をする機会を設けました。その対話の会で、「事業承継について、新たな理事の立候補を募っていくこと」をお話しましたが、個別に理事になってほしいという依頼は誰にも、一切していないんです。

6人が理事に立候補し、9月には、会員・マドレ応援団（マンスリーサポーター）の皆さん向けの説明会を3回にわたって実施しました。ポジティブな反応も、ネガティブな反応も含めて、いろいろなご意見を頂き、理事候補のメンバーもこの対話の中で覚悟が決まっていたのかなと思います。

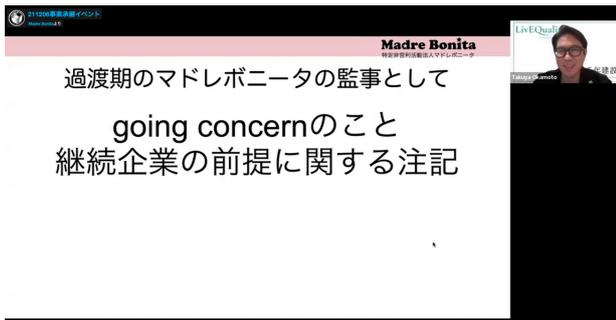
11月の総会で役員改選が正式に承認されました。かなりのスピードで行ってきましたが、今振り返ると、これが可能だったのは、マドレボニータがこれまで積み重ねてきたものの中にこういう要素があったからだと分かってきました。今日はその3つの秘訣を紹介していきます。

過渡期のマドレボニータの監事として

吉岡 2008年、SVP東京でマドレボニータを支援していただいた時に、おかもちはマドレチームではなかったのにお声がけしてバランスボールを体験していただいたりしたんです。ちょうど、団体の過渡期に監事に就任いただき、監事として「継続企業の前提に関する注記」まで書いていただく状況もあった中で伴走してもらってきました。そのあたりをお話いただけますか。

岡本 今日はモデレーターとしてお声がけいただきありがとうございます。皆さん早く3つの秘訣を聞きたいと思いますが（笑）、その前に私から少しお話させてください。

「継続企業の前提（Going concern）に関する注記」というのは皆さんご存じでしょうか。知っている方もいらっしゃると思いますが、決算資料というのはその企業の1年間の報告を決算日で区切って作成するもので、期間を区切る以上は「そこから先も続いていきますよね」ということが前提なんです。もしその前提が崩れる、つまり継続するかわからないときにはその旨を開示しなければいけないということになっています。



監事になって色々な状況を見て、マドレボニータは素晴らしい団体なだけで課題もあり、続くかどうかかわからないぞ、と。であるならば私が監事をやらせて頂く以上はこの注記をちゃんと出さしてほしい、それはマドレボニータと関係者さんだけでなく、ソーシャルセクター全体にもエポックメイキングな非常に重要な取り組みになるはずだという風に伝えしたところ、受け入れてくれたんです。

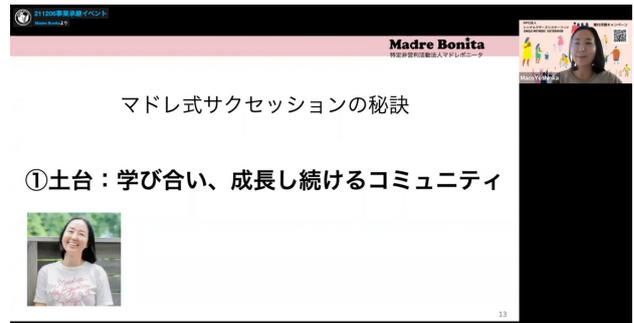
本当は、注記というのは3行ぐらいの短い、「ちょっとこのままいくと危険です」みたいな文章なんですけど、もう一人の監事の広瀬（恵美）さんが30行ぐらいのめちゃくちゃ熱い文章を書いてくれて、「このままいくとちょっと注意が必要なんだけれども今まさにトランジションして素晴らしい団体に生まれ変わろうとしているので皆さん応援してください」というメッセージになったんです。

今年の監査報告書にも実はこの継続企業の注記を別の表現で書きまして、でもすぐ前進しますというメッセージになりました。

その過程を先日共同代表の二人とお話して「まだ（就任して）1年だっけ？」って驚いたぐらいです。関係者の皆さんの素晴らしい努力、そしてマコさんは退いて見守るという素晴らしいサクセッションの事例だなとあらためて思っています。それでは、その秘訣を御三方からお話いただきます。

マドレ式サクセッションの秘訣

1. 土台 学び合い成長し続けるコミュニティ



①土台：学び合い、成長し続けるコミュニティ



吉岡 マドレボニータでは研修はあるけれど、トップダウンの研修はあまりなくてお互いに学び合うスタイルの研修をさまざまな形でおこなってきました。2008年にNPO法人化したときにプログラムを標準化して、どのインストラクターでも同じプログラムを行えるようにしました。教室の報告書も共通フォーマットを作り、知見を持ち寄り、分かち合い、切磋琢磨するための報告書に。それを代表がいい悪いと判断するのではなく、関わる全員が積極的にコミットできる仕組みを作ってきました。

報告書読み込み係を3～4人ずつ毎月持ち回りで決めて、その係が読み込んで考察し、コメントを書きこんだり、月例報告会でディスカッションしたい内容や皆で共有したい内容を考えます。報告会のアジェンダ作成や進行係の担当もベテラン/新人は関係なく、全員で平等に持ち回りして、それぞれが持てる力を発揮してもらいます。

年1回の合宿では合宿係を有志で募って、テーマを考えたプログラム毎の担当を決めたり、誰もが受け身にならず、お互いに学び合って成長していけるコミュニティを作ってきました。新しい理事を募った時にベテランからも新人からも手が挙がったのは、こうした長年の実践から各個人の内発性、リーダーシップが育ってきたからだと思います。

岡本 この土台づくりというのはサクセッションのためにやっていたというより、マドレボニータとして大事にしてきた、DNAみたいなものですよ。それが今回のように究極のリーダーシップ、個人の内発性が重要になるようなところで、土台を耕していたからこそ芽が出て、発揮されている。

サクセッションを考えている方は、取ってつけたようにやるのではなく、そのための準備でもある、一人一人が自立していく組織をつくっていくことが大切なんですね。最初にこのポイントとは、なるほどなあ。

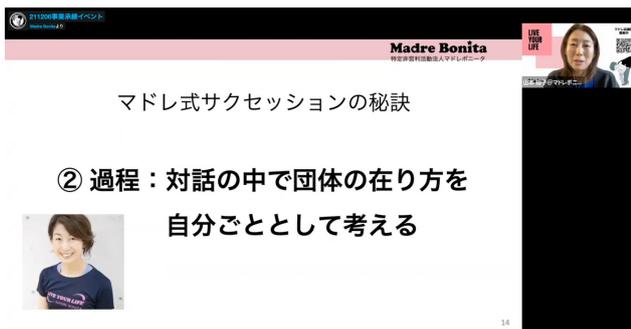
マドレ式サクセッションの秘訣

2. 過程 対話の中で団体のあり方を考える

山本 産後ケア教室でも、パートナーとの対話、地域での対話が大事だよとお伝えしていて、団体の中でもそれを体現することを大事にしてきました。でも今回のプロセスでまだまだ団体内での対話が足りていなかったんだなと気づいて、新体制ではよりいっそう対話を大事にしました。

大きな組織であれば、誰かの思いに乗かって活動していくこともあるかもしれないけれど、私たちは一人ひとりのやりたいことや、どういう団体にしていきたいか、何を大事にしたいかという思いを大事にしています。

試行錯誤しながらやってきたけれどどうまくいかないことも正直あって。でも1年で自分たちで「よくやってこれたな」と思うのは、自分がこれを言っても大丈夫という安心感が育ってきたから。私自身、2010年から団体にいるけれど、これまでの10年とこの1年を比べると、より深く団体のことを自分のこととして考えられるようになったと思います。



岡本 対話というのは、もともとの土台にあったものを進化させたという捉え方で良いですか？

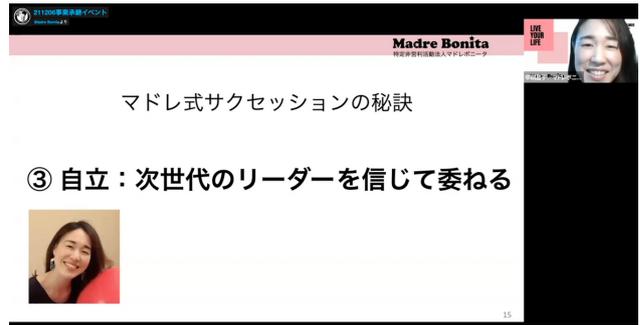
山本 はい、年1回の合宿や月1回の報告会を行っていましたがそれだけではおいつかなくて、オンラインでのやりとりが増えました。週に何度も顔を合わせるメンバーもいますし、振り返ると早朝、夜遅くまで話したな、ということも何度もありました。

岡本 パンデミックになりコミュニケーションが難しくなってきたという声はよく聞くけれど、そこで進化させるというのはすばらしいですし、皆さんの気合いも感じますね。

マドレ式サクセッションの秘訣

3. 自立 次世代のリーダーを信じて委ねる

中桐 マコさんは私たちにとっても大きな存在であり、マコさんやマドレボニータが発信する信念に共感して団体の一員になりました。バトンを受け継ぐことにプレッシャーを感じたけれど、マコさんが皆を信じて、委ねてバトンを渡してくれるというのが大きかった。



2年ぐらいかけて少しずつ手渡していくというやり方もあったと思うけれど、マコさんが完全に退かれたことで一人ひとりの自立心が育ち、自分たちが大事に育ててきたミッションやビジョンに対して、自分たちの手で取り組んで実現していかなくやいけないうんと腹をくくれました。

これは、産後ケア教室の現場で私たちが大切にしてきたことと同じなんですよ。出産を機に社会から孤立する中で、社会からも弱者扱いされてしまうことがあるけれど、教室では産後の皆さんを信じて、本来持っている力を引き出し、その力をもって社会をより良くしていこうというメッセージをお伝えしています。

マコさんは団体内でもそれを実践されていて、自分達も自分自身を信じて持てる力を発揮できたからこそ、この1年やってこれたんだとあらためて思います。

マドレボニータはミッションやビジョンに心から共感した人が集まっていて、目指すところは同じだけど、それぞれちょっとずつやりたいことは違うんですよ。

その”違う”という前提を大事にしながら、改めてみんなで一緒にやっぺいこう！という思いも事業承継というタイミングがあったからこそ再確認できたことでもありました。

委ねるときの気持ち、引き継ぐときの気持ち

岡本 皆さんにひとつお聞きしたいのは、まずマコさんの委ねるときの気持ちは、ぶっちゃけどうだったんですか？ そして引き継いだお二人も、よく引き受けたねと（笑）。

といっても指名されたわけではないんですよ。偉大な創業者のあとに手を挙げる葛藤は、いかがでしたか？

吉岡 「マドレボニータを辞める」と報告したときに、すごく悲しまれる方もいたんです。でも私も自分の人生があるわけで、子育ても終わったし、これだけ次世代のリーダーも育ってきているし、誰かの期待に応えるために代表をやっているわけではなかったんですよ。私＝マドレボニータの人と思われていたけれど、「母になったからといってアイデンティティが『母』一色にならなくてもいい」と、マドレボニータが長年伝えてきたこと

と同じで、私は私だよと気づいて、そう自分に言い聞かせていました。

岡本 日本だと、「辞める」というと、ネガティブな反応も多かったりするけれど、マコさんはマコさんなんだ、自分の人生を生きるんだ、ということですね。いきなりこのイベントのハイライトみたいになっちゃった（笑）。

山本 マドレポニータを残さなきゃ、という気持ちが強かったんです。20年以上たくさんの方が作り上げてくださったこれまでの足跡をここで絶やしてしまわないかと。無くさないために自分に何が出来るのかと考えていたら、「ひとまず共同代表に手を挙げるから皆と一緒に作り上げていこうよ」と行動しました。

手を挙げてから「でっかいことやっちゃったんじゃないかな？」と思ったり、1年経った今のほうがドキドキすることも多いですけど（笑）。

岡本 ある意味自然な流れで、立ち上がってきた気持ちで素直に手を挙げられたんですね。

山本 はい、まさりと話していく上で、「一緒にやっていこうよ」と。

中桐 マドレポニータに私自身の人生を救ってもらったという恩があるので、これからの人生は恩返ししていきたいと思っています。

コロナ禍で大好きな仕事が出来なくなったことで大きく落ち込んだとき、オンラインプログラムをやらうよと声を上げてくれた仲間がいたことで、こんな頼もしい仲間となら一緒に作っていけないんじゃないかなと思いました。仲間が大きなキーワードでした。

岡本 志で動き出して、あとから頭で考えた、という感じだったんですね。マドレへの感謝、恩、伝わってきました。

参加者の方からご質問

「新体制になって、変えたものと
変えなかったものは？」

山本 対話を大事にしていたけれど、それぞれが思っていることを安心して言葉に出してこれなかったという反省もありました。理事のかおりん（永野間かおりさん）が中心になってハラスメント対策など、安心して力を発揮できる土台をこの1年で作ってきました。

岡本 自分ごととして捉える意識を持つ環境づくりのために、オンラインミーティングを増やすなど以外に意識したことはありますか？

山本 私自身はすぐ実際に顔を見て話したくなる、会い

に行きたくなくなるという性質があります。会いに行けなかったとしても、オンライン上でも元気が無い？ 反応が無い？ と思ったら個別で声を掛けるということは心がけてきました。

中桐 マドレポニータのミッションを叶えるために個人がここに集い存在している、とこれまで思ってきました。でも、一人ひとりが成し遂げたいことがあるからこそマドレポニータがある、という考え方に変わったのがこの1年の大きな変化です。

その望みを叶えていくためのプラットフォームがマドレポニータで、その先によりよい社会がある。メンバーと対話を重ねていく中で、1人ひとりのより深い想いや望みにアクセスし、それをお互いに共有することで、そう考えられるようになってきて、今まで以上に力が湧いてきました。



コロナ禍で共同代表に就任して1年。やっとリアルに会えた時の一枚。

クロージング

吉岡 代表は特別な存在と思われがちだけど、学校のPTA会長みたいにどんどん交代していく役職であってもいいわけで、一人が大きな責任を背負い続けるのはおかしくない？みたいな話はしてきました。

代表への重圧はすごくあるかもしれないけど、どんどん交代して循環していくものなんだとしていけたら、皆にとってもっともっと自分ごとになっていきますよね。そういう進化のプロセスがすごく楽しみです。

中桐 この1年、正直大変でした。「私たちうまくやれているのかな？」と心配になるときに、アドバイザーボードの皆さんが温かい言葉を掛けてくださいました。見守っていただける支援者、サポーターの皆さんの存在が本当に大事だと思います。監事の岡本さんも、いつもいつもありがとうございます！

岡本 皆、本心で言ってますから。本当に頑張っているから、受け止めてくださいね。

山本 1年やってきて、ふがいない自分に落ち込むこともあったけれど、どんな自分でも受け入れてくれる仲間や支援してくれる方からもらった力を現場に還元してられているなど実感した1年でした。

これからも私たちがらしいスケールで頑張っていきたいので、応援していただけたら嬉しいです。

Message 参加者の方より

●マコさん、岡本さん、新体制のみなさん、すごく濃いイベントありがとうございました。事業継承は、資本の力を持ってしてもものすごく難しいのに、「すごいマドレ」と思います。僕が海外で事業継承を手がけて苦労したのを思い出しました～。発展を祈っています！（金井 匡彦さま）

●本日はありがとうございます！上下なく切磋琢磨できる、学び合えることを大切に、それぞれが当事者として活動されているのはとても素晴らしいなと思っています！（鈴木 かおるさま）

Information

NPO法人シングルマザーズシスターフッド

子育ての責任を一手に担うシングルマザーが、自分の身体や心をケアする時間を持ち、シングルマザー同士が地域を超えて交流することで、互いを励まし合えるような機会を提供する団体です。

家族のあり方や生き方がますます多様化する現代において、困難な状況に陥りやすいひとり親の女性が、本来持つ力を発揮して、活きいきと暮らしていけることを目指しています。

<https://www.singlemomssisterhood.org/>

LivEQuality

千年建設株式会社（本社名古屋市熱田区）と、女性の居住支援事業を行うNPO法人LivEQuality HUBが名古屋市周辺で女性や子どもの支援活動を行う官民の団体と連携して、「住まいの貧困」の解消を目指す事業です。

- 1) 千年建設による、快適な住まいの提供と家賃減額等の対応。
- 2) LivEQuality HUBによる、入居前後の相談や長期的な伴走支援。
- 3) 地元の官民支援団体と繋ぐことによる、豊かなくらしの実現。

上記と関連し、官民支援団体との連携体制作り、勉強会の開催、支援団体・当事者それぞれを対象としたウェブ上での情報発信なども実施していきます。

LivEQuality <https://livequality.co.jp/>
千年建設株式会社 <https://chitosekensetsu.co.jp/>

マドレジャーナル 2022年4月発行

マドレ式 事業承継の奇跡（軌跡）

『今すぐ事業承継したい』人も『いずれは事業承継を…』な人も～

編集：北澤ちさと、長野奈美

校正：長野奈美 / レイアウト：北澤ちさと

協力：岡本拓也、中桐昌子、山本裕子、吉岡マコ

Special thanks to イベントにご参加いただいた皆さま

発行：特定非営利活動法人マドレボニータ

WEBサイト <https://www.madrebbonita.com/> メール info@madrebbonita.com