

第49期 福祉施設長専門講座(後期)

経営管理ワークシートの講評

宮田 裕司

<はじめに>

それぞれ多忙な職場で、日常業務を遂行しながらこのワークシートに取り組まれたことに敬意を表します。

本ワークシートは法人理念達成のため、自組織が“現在”保有する「強み」「弱み」を網羅的に把握したうえで、3～5年先の自組織を取り巻く外部環境変化を、自組織の理念に照らして、「機会」「脅威」に分類する。そして、その影響を考慮したうえで、今有る内部環境と将来の外部環境変化を掛け合わせて、自組織が3～5年かけて優先的に取り組むべき課題を“論理的”に抽出することが、大きな特徴です。このようなワーク自体が初めての方が多いためか、残念ながら、適切な分析が行われているシートはごく少数でした。再度、職員参加でこの作業を行うことをお勧めします。

1. 法人の経営理念等(フェースシート)

- ・自法人の経営理念は、創設の思い、利用者の期待、地域・社会への責任、職員の願いを踏まえたものとなっているか
- ・単位組織の使命：自分の所属する施設が内外に果たすべき基本的な役割は何か
- ・単位組織の目的：使命を前提に目指す最終的な施設のイメージはどのようなものか
- ・単位組織の機能：自分の所属する施設が果たすべき具体的な役割は何か
- ・理念は抽象的なものにならざるを得ないものですが、それを経営者が職員や関係者に自分の言葉で具体的に「語る」ことができる必要があります。

<講評>

- ・自法人の理念が明確に定められていない法人が見受けられました。
- ・理念、使命、目的、機能については、抽象的で、その区別が不明確で、その呼称が異なる場合もあります。理念についてはステークホルダーに説明し、納得、理解が得られ、特に、職員が業務遂行において常に目指すべき目的となるものが望ましいです。
- ・この機会に、職員と今一度、自らの組織の存在理由である法人理念を議論し、必要なら、新たに理念を創ったり、見直したりして、理念が意図することを共有することが重要です。

2. SWOT分析1 外部環境分析表

- ・機会、脅威の抽出(3～5年先の自組織に影響を及ぼすと思われる外部環境の変化)
- ・「外部環境特性」項目の分析にあたっては、様々な事業を取り巻く外部環境、「市場環境」、「現事業の協力環境」、「現事業が置かれた社会、政治、経済、技術的環境」といった視点から、その外部環境の変化を予想し、その変化が自組織にとって、「機会」となるもの「脅威」となるものに分類し、それぞれの欄にできるだけ多く記入することが重要です。
- ・この作業が、SWOT分析の一番重要なところですので、自組織の職員参加のもとでじっくり行うことが求められます。

3. SWOT 分析2 内部環境分析表

- ・このシートでは、自組織の現状を網羅的に分析します。具体的には、「経営組織」「事業管理」「業務管理、予算管理、情報管理」「人事管理」といった視点から、自組織が今持っているものやことが、理念に照らして、「強み」なのか「弱み」なのかを吟味して、数多く挙げることが重要です。この作業も職員とともにじっくり行なうことが求められます。

4. 外部環境の機械・脅威、内部環境の強み・弱みの抽出表

- ・このシートは上記の外部環境分析表で出た、将来の外部環境変化による機会、脅威から、自組織に影響が強いと思われるものから順に10項目を記入します。
- 同様に、内部環境分析表で出た、現在の自組織が持っている強み、弱みを重要と思われるものから順に10項目を記載します。

<講評>

○将来変化する外部環境の「機会」「脅威」と現在の自組織の「強み」「弱み」について

- ・この作業を一人で行なったと思われるものが散見されましたが、職員参加で行なうことが重要です。作業を通して自組織の内外の経営環境に対する職員間の共通認識や、参画意識を醸成することも、重要な目的です。また、多くの職員が関わることで、多様な視点からの分析が可能になります。
- ・外部環境の「機会」「脅威」が項目数、内容的にも少なく、外部環境の動向に対する認識・関心の不足が感じられます。特に、昨今の社会福祉を取り巻く制度動向への言及が非常に少なかったです。
- ・内部環境の「強み」「弱み」の項目を外部環境の「機会」「脅威」の欄に記載されている方も多く、外部環境と内部環境の区別を今一度検討してください。
- ・内部環境の「強み」「弱み」の項目は、事業(サービス)管理や人事管理という視点の抽出が多く、財務管理や経営組織(理事会、評議員会の機能)等、網羅的に課題を抽出する必要があります。
- ・また、「人件費が高い」「離職率が低い」等、定量化できるものは可能な限り、主観ではなく、実際の人件費率や離職率といった数値を、定量的に記入することが望されます。
- ・外部環境、内部環境に共通して指摘できる事として、優先順位の検討作業が出来ていない方が多いのと、課題が「第三者評価」「オール電化」「ICT化」等、単語の羅列のみで意味が伝わりにくいものがありました。また、逆に一つの項目が長文で、その中に複数の課題がある例等がみられました。具体的かつ簡潔に記入することが求められます。

☆記入方法の具体例

【脅威・弱み】～の恐れがある。～への対応が遅れている。～ができない。～が悪い。

～が弱い。～による影響が懸念される。など。

【機会・強み】～である。～が強い。～に実績がある。～を先駆けている。～の信頼が厚い。

～が充実している。～が予想される。など。

5. SWOT 分析3 クロス分析表

- ・このシートは、抽出表の将来の「機会」「脅威」、自組織が現在もっている「強み」「弱み」をじっくりみて、SWOT 分析の4象限の視点(SWOT 分析で導かれる事業戦略のポイント)
 - ・機会×強み=自法人の強みで取り込むことのできる事業機会は何か
 - ・機会×弱み=自法人の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か
 - ・脅威×強み=他法人には脅威でも自法人の強みで事業機会に出来ないか
 - ・脅威×弱み=脅威と自法人の弱みが重なって、最悪の事態を回避するには何をすべきか
- といった視点から、中期(3~5年)で優先的に取り組むべき課題は何かを、環境特性で分析した4分野(将来の機会・脅威、今ある強み・弱み)を上記の4象限の視点で検討し、4 象限を構造化したうえで、重点取り組み課題を4~6項目設定し、それぞれの該当する欄に記入してください。

6. SWOT 分析4 経営の重点課題

- ・クロス分析で設定した、「重点取組課題」について、優先順位が高いと思われるものから順に記入し、それぞれの課題を設定した根拠・理由、その課題をクリアした結果、得られる効果を定量的に記入してください。

<講評>

○「クロス分析表」と「経営の重点課題」について

- ・4象限のマトリックスの視点を参考にされず、単に環境特性分析の「弱み」と「脅威」に対しての取り組み課題を記入している例が多く見られました。
- ・また、経営の重点取組課題の「設定した根拠・理由」の欄には、SWOT 分析を踏まえての根拠を記入すべきところですが、環境特性とは無関係の記載が見られました。
- ・「実施した結果得られる数値予測」は未記入が多くあり、計画の具体性がイメージできないと感じられました。
- ・クロス分析で設定した課題と無関係なものが、「経営の重点課題」に記載されている例が少なからずありました。
- ・環境特性分析の4分野に項目が記入されていないにも拘らず、突然クロス分析に挙げられた課題もありました。
- ・内容的には、現在進行中の単年度の課題や、人材確保・育成に関する課題が多く見受けられました。SWOT分析をする意味は、限られた経営資源の中で、中期で取り組むべき優先課題を、論理的に導き出す手法であることを再度確認してください。
- ・施設の経営者として、日頃感じている課題をテーマアップするのではなく、SWOT 分析で合理的、論理的に課題を導き出すことが重要です。もし、テーマアップしたものが、SWOT の項目にないのであれば、再度それに関わる要因を分析し、SWOT を見直すことも有効です。

7. 目標とアクションプラン

- ・このシートは、6で設定した「経営の重点取組課題」を具体化するための中期計画です。まず、「経営の重点取組テーマ」を記入し、その課題の中期(3~5年)目標を可能な限り定量的に設定し、目標項目・目標水準に記入します。
- ・その上で、必要となる資源を検討し、今ある「活用できる資源」、「獲得すべき資源」を検討し、記入します。「主管部門」には、それぞれの中期計画の進捗管理をする人や部門を記入します。
- ・「具体的なアクション」の欄には、目標期日までの具体的な工程を、数項目に分けて記入し、工程ごとの着手年月と、達成年月を右の欄に記入してください。

<講評>

○目標とアクションプランについて

- ・テーマが抽象的で3年から5年後までに何をするかが不明なものが多くみられました。
- ・目標水準やその定量化については、ほとんど設定されていませんでした。計画の実効性を高めるためには、目標期日にどのような状態になっていれば、その計画目標が達成できたかを図る物差しを設定することが有効です。ぜひ知恵を絞って、設定してください。
- ・単年度の事業計画に盛り込むべきものも見受けられましたが、中期(3~5年)で取り組むべき計画であることを再度確認してください。
- ・「具体的なアクション」あまり記載がありませんでした。3~5年で取り組む目標を、具体的な工程に細分化し、着手年月、達成年月とともに、しっかり検討し、単年度の事業計画に落とし込み、月次で進捗管理すると、計画の実効性が格段にあがります。職員を巻き込んで検討してください。

以上