

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

遠部 敦也

1. 全体として

全体として、本ワークシートの意図をよく理解されて、上手く活用されていました。自法人のことを良く理解している、もしくは、この機会に理解を深めていったことがよくわかる分析になっていました。社会福祉事業において弱いと言われがちな定量化について、目標設定においてしっかりと記載されたシートが多く、社会福祉事業における経営感覚が全体として変化していることを感じました。

お互いのシートについて意見交換することで、互いに様々な気づきを得て相乗効果を生み出すことのできる、そのようなスクーリングを期待させる内容でした。

2. 法人の組織理念、単位組織の使命・目的・機能

本項目では、法人全体としての基本理念を明示し、それに基づく、各事業書の使命・目的・機能を整理する項目です。単に、制度上位置づけられているものに留まらず、法人基本理念の具現化を目指すための当該事業所における使命・目的・機能を明示する必要があります。ここが目指すところですので、理念が明確でないということは、目的が明確ではないということになります。

【講評】

総じて、しっかりとした記載がなされていました。特に、法人の設立経緯や理念をかみ砕いた説明がなされているシートがあり、より理念、法人の事業目的が共有しやすいシートとなっていました。

本シートは、実際事業計画を策定するにあたり、グループで共有することが想定されることから、書き方がより読み手に分かり易い工夫、段落をつける、番号をふる、文字に強弱をつけるなどすればより良くなると思われるシートがありました。

3. 環境特性分析(SWOT 分析)

自法人の状態を分析するフレームワークはいくつかありますが、もっともシンプルでポピュラーなフレームワークが SWOT 分析です。このフレームワークにそって要因出しを行うと、自ずと自法人の状態が整理され、見える化されます。大きく外部環境と内部環境に分けますが、外部環境は簡単には変えることができない一方で、内部環境は自分たちの意思決定により変化させることができます。変えにくい、もしくは変えることのできない外部環境をどのように見るのか、変えることのできる内部環境をどのように見るのかがポイントです。また、強みと弱み、機会と脅威は表裏の関係にあります。例えば、小規模であることは人事問題の柔軟性に乏しいという弱みになる一方で、全体のコミュニケーションが取りやすいという強みにもなります。ある状態や要因をどのようにとらえるのかで、対応が変わってきます。

また、この分析は複数人で行うことで得られるメリットが増えます。気づかない要因を出し合え

るということもありますが、複数で意見だしすることで、自事業所をどのように見ているのかを互いに共有することになり、視点合せになります。そうすることで、相互の誤解や無理解が軽減される効果があります。

【講評】

全体として、よく整理、分析がなされていました。量、質ともに適切に分析されており、意図を理解できていない方は殆どおられませんでした。

4. 経営の重点取組テーマ・目標水準

すべての事柄に均等に力を入れ行っていくことは不可能ですし、そうすべきではありません。資源は有限です。理念や事業使命の具現化により資すると思われる取組に優先的に取り組み、当該法人、当該事業所の役割を果たすことを目指さなければなりません。その為には、何を今すべきか。SWOT 分析で整理された要因をもとに、重点取組事項を掲げ事業に取り組んでいきます。

そのときのポイントとして、優先順位をつけること、取り組みの偏りを避けるためのチェックポイントを設けておくこと(例えば、人材、物資、財務、情報の視点が入っているかなど)で、効率的な取り組みを担保していきましょう。

【講評】

全体として、SWOT 分析をもとに、クロス分析も上手く活用され、適当な重点取組テーマが掲げられていました。ただし、取り組むことがどのように数字として反映するのか、目標水準が定量化できているシートとそうでないシートがありました。目標が明確になり、共有し易いという点で、極力定量化する努力はする必要があります。

5. 具体的アクションとスケジュールの検討(主管部門と必要となる資源の検討を含め)

当然ですが、社会福祉事業も経営する必要があります。単年度ごとの計画のみならず、中長期的な計画が必要になります。中長期的な計画を策定するためには、目指す姿(≒ビジョン)と現在の姿を比較し、ギャップを明確にすること、そして、そのギャップを埋めるためのプロセスを計画し、実施していくことになります。その為の方法論の一つが、今行っているものです。繰り返しになりますが、それらを行っていくためには、まずは、当該法人の存在理由、価値である理念を明確に理解する必要があります。その理念を具現化した形(≒3年後、5年後のビジョン)を作成し、現在との比較(≒分析)をする必要があるからです。

また、そのギャップを埋める為のプロセスを示した中期事業計画には、ビジョンをより細分化した目標が必要です。この目標は、重点取組事項とほぼイコールですが、できる限り具体的で、定量的なものであることが望ましいと思われます。計画の進捗、達成度を振り返ることが容易だからです。

【講評】

全体としては、具体的行動計画をよく策定されていました。ただし、行動計画を考えるにあたり、コスト及び業務量も勘案する必要があります。経営の大きな要素の一つは、現在持ちうる資源をどのように配分するか、いわゆる集中と選択の戦略を立てることです。もちろん、一度、制約をは

ずし考えうる計画を洗い出してみるという方法は有効ですが、最終的にはそれらを絞り込んでいく必要があります。その点も踏まえつつ、ブラッシュアップしていきましょう。

以上