

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

安河内 達

1. はじめに

人口構造の変化や物価高騰など、厳しい社会情勢への対応で日々の業務が多忙を極める中、ワークシートに取り組んでいただき、感謝申し上げます。

皆さまの回答を拝見すると、共通して「人材不足」や「若手不足」が挙げられていました。これはまさに日本社会全体の課題であり、私たちの仕事においてマンパワーがいかに重要であるかを如実に物語っています。また、それに付随する「中間管理職の育成」や「DX(ICT・AI)の課題と急務性」に関わる意見も多く見られました。

今回のSWOT分析では、多くの方が鋭い気づきを挙げられていました。一方で、導き出された重点課題が「法人理念」と連動していなかったり、具体的なアクションが「現在の経営資源や能力」の範囲内に留まっていたりするケースも見受けられます。

今回のワークショップは、異なる環境で活躍するメンバーから多面的な刺激を得られる貴重な機会です。現状の制約を超えた活発な意見交換を期待しております。

2. 法人の経営理念／単位組織の使命・目的・機能

【留意点】

経営理念とは、経営を行っていく上で「活動の拠りどころ」であり、活動の方向性を示す「指針」です。よって次の条件が期待されます。

- ①求心性 … 組織構成員の活動のよりどころとなるものであるか
- ②明示性 … めざすべき方向が明確であるか
- ③整合性 … 上位理念や関連組織(上位組織含む)との関係が整合的であるか
- ④主導性 … 主体的で創造的であり、意欲が喚起されるものであるか
- ⑤社会性 … 社会的価値が認められ、存在意義が明確であるか

また、取り巻く社会環境が変化すれば、その変化に応じて「見直し」や場合によっては「(創設の想いを前提に)再構築」を検討することも必要です。

【講評】

どれも社会福祉法人の使命が盛り込まれ、共感できる内容でした。以下のとおりいくつかコメントします。

- ・SWOTのクロス分析結果から導かれた「重点課題(取組テーマ)」に理念が含まれている内容がいくつかありました。
- ・理念の実現に向けての具体的なアクションが示されているものもあれば、連動していないものもありました。あわせて職員参加の視点を加えると尚良いと思われるものがありました。

### 3. 外部環境特性分析／組織・内部環境特性分析

#### (1) 外部環境特性分析(機会: Opportunity・脅威: Threat)

##### 【留意点】

- ① 抽出にあたっては、環境(市場と地域環境、協力や競合、制度動向)毎に「機会」となる状況を洗い出す反面、「脅威」となる状況も洗い出します。また、職員と共に作業することが重要です。
- ② 次に、抽出した項目を、優先度の高い順に記入し直す。

##### 〔優先順位の視点〕

機会 … 魅力度及び成功(実現可能性)、重要度、緊急度、波及効果等

脅威 … 深刻度及びリスク発生率、波及効果等

- ③ マトリックス評価等も参考にしましょう。法人施設の独自性や固有性に着目した分析と一般的・概括的な視点の両方に着眼することが大事です。

#### (2) 組織・内部環境特性分析(強み: Strength・弱み: Weakness)

##### 【留意点】

- ① 組織環境特性分析においては、資源(人、物、金、トキ、シラセ、経営、事業、財務、人事)毎に「強み」となる資源を洗い出す反面、そのため「弱み」となる状況を洗い出します。例えば人的資源の一つに、自法人において「有資格者比率が高い」という強みは、反面「保守的な姿勢が強く硬直化が目立つ」ことになっているかもしれません。この作業は、職員と共に行うことが重要です。
- ② 次に資源毎に抽出した項目に重要度を「強み」と「弱み」の相対評価で検討します。
- ③ 重要度に応じて「強み」または「弱み」に分類するか、「強み」と「弱み」の両方に分類するかを決定します。
- ④ 分類した項目を、重要度、緊急度、波及効果等を勘案し、優先度の高い順に記入し直す。

##### 【講評】

- ・法人の状況がよく分かる内容もありましたが、もう少し工夫した方が良い内容もありました。
- ・視点が組織内部だけに向けられているものがありました。法人または事業所が所在する地域への視点も必要です。
- ・抽出数が少ないものが見られました。最低でも 10 以上が推奨されていますので、さらに認識や知識を深め幅広い視点で考えられることを期待します。
- ・優先順位の整理ができていないものがありました。再整理をしてください。
- ・組織の「強み」を「機会」と捉えている内容(待機者数など)がありました。外部環境と組織環境を正しく区別し、クロス分析の際にエラーが生じることがないように気をつけて下さい。
- ・環境特性分析によって、管理者自身気づかない各分野を洗い出すことも重要です。

#### 4. 経営の重点取組テーマ(目標項目)・目標水準(可能な限り定量的に)

##### 【留意点】

経営理念、単位組織の使命、目的、機能を前提に責任者として、取り組むべき課題は何かを考えます。SWOT 分析の4象限の視点で検討することで課題が明確化になります。

[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)]

- ①機会(O)×強み(S) (積極的攻勢戦略・好影響〈実現性のある事業機会〉)
  - ・自法人の強みで取り込むことの出来る事業機会は何か
  - ・現在の事業は、この強みを活かしきれているか
  - ・この強みは「機会」で活かさないか
- ②機会(O)×弱み(W) (段階的施策戦略)
  - ・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
  - ・この機会を活かすために、自法人の内部環境で欠けているものは何か
- ③脅威(T)×強み(S) (差別化戦略)
  - ・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
  - ・他法人には脅威であっても、自法人の強みで差別化要因とすることは出来ないか
  - ・どうすればこの脅威を回避できるのか
- ④脅威(T)×弱み(W) (専守防衛／撤退戦略・悪影響〈リスクの未然防止〉)

次に SWOT 分析の 4 象限で明確になった重点課題の中から、実際に実施予定とする優先課題を選定します。どの象限のものを優先的に選択するかは、各法人の置かれている状況によって異なりますが、一般的には「“機会(O)×強み(S)”＝実現性のある事業機会を伸ばす課題」と、「“脅威(T)×弱み(W)”＝リスクへの未然防止を図る課題」を選択することが多いようです。

経営の重点取組テーマとしての「攻めと守り」の課題は、インサイドアウト(内部から外部を見る)の発想でリストアップすることになります。しかし、この発想だと、機会や脅威への対応課題が、自組織のリソース(経営資源)やコンピテンス(経営能力)の現状に制約されてしまうという問題点も指摘されています。そこで、抜本的な経営改革や事業再構築の視点を制限なしに発想するためには、法人・施設の強み(S)や弱み(W)から発想するのではなく、外部環境の機会(O)や脅威(T)から見るアウトサイドイン(外部から内部を見る)の発想で検討するというスタンスも必要となってきます。これは、外部環境の機会や脅威を前提に、事業ドメインを明確にし、事業戦略(成長戦略や競争戦略)と組織戦略(組織の再編成や組織活性化、人材戦略や人事管理戦略、財務管理戦略等)を構想し、課題を明確にするというものです。実際の分析にあたっては、この両者の発想を持つことが重要です。

以上のように、環境特性分析の 4 分野の課題分析によって優先順位重要度を整理された項目に対して、SWOT 分析の 4 象限の視点を参考に重点取り組み課題を検討した後、優先課題が選択されることになり、この一連の流れの方法論を理解する必要があります。

取り組みの期間は 3～5 年を目途に設定しますが、この中期事業計画作成では 1～2 年を短期事業計画、5 年以上を長期事業計画としていて、法人によっては 1 年で達成可能な課題や 5 年以上かかる課題もあるため、そこも選択もする必要があります。そのためにも目標水準は達成度の評価ができるように、具体的に定量化・数値化する必要があります。

【講評】

- ・目標水準の数量予測がされていないものが散見されました。数値化することでより目標が具体的なものになります。
- ・多面的に分析しているにもかかわらず、優先課題の選定が自組織の資源や能力に制約されている内容がありました。

## 5. 主管部門と必要になる資源の検討

【留意点】

計画の進捗管理を行う人(部署)を検討します。内容によってはプロジェクトチームの編成 も検討します。

計画を実施するためには資源が必要になります。また、その既に活用できる状況にある資源と新たに獲得しなければいけない資源があります。

資源の位置づけや活用にあたっては、自法人内にある資源に留まらず外部資源にも目を向ける必要があります。

【講評】

- ・資源が記載されていない事例がありました。
- ・メンバーが上層部(幹部)だけの事例がありました。組織として取り組むためにはその他の職員の参画も検討すると良いと思います。
- ・外部資源の活用が期待できる目標にもかかわらず、内的資源のみが記載されているものがありました。
- ・記載された資源が具体的アクションのどこにあたるのか不明なものがありました。

## 6. 具体的アクションとスケジュールの検討

【留意点】

具体的アクションは以下の項目を意識して作成することで、メンバーの具体的な行動が明確化します。目標水準を達成するために4～5段階の工程を箇条書きで設定すると良いです。

- ・自身でやるべきことと、職員にやってもらうこと、外部に委託及び協力してもらう事を区別する。
- ・着手日、達成日を明確にする。
- ・5W2Hの視点で内容を具体的にします。

[5W2Hの視点]

何を(what)、どこで(where)、いつまでに(when)、誰が(who)、何のために(why)、どんな方法で(how)、いくらで費用で(how much)

【講評】

5W2Hの視点、特に誰が(who)、何のために(why)、いくらで費用で(how much)、が記載されていないものが散見されます。できる限り明確にすることでメンバーが行動しやすくなりますので記載を期待します。

7. ワークショップの受けとめ方について(参考:宮崎先生資料より)

(1)本課題の取組は、自施設の経営管理の将来課題

① 経営管理者としての基軸と説明責任を果たすためのエビデンス

(2)修了認定のプランであるが、自法人施設の将来を決定づけるもの

① 自己分析、自己決定できたレベルでしか経営改革は進まない

② 関係者が理解し、納得し、共感をもって参加・協力してくれるか

③ 経営管理者として自己納得し、自信を持って説明できるか

④ 自分の言葉で表現する工夫が必要である

(3)問題の多い職場は伸びる職場である(潜在問題や将来問題の認識)

① 問題とは、「あるべき姿と実際の姿とのズレを誰かが感じていることである」

② 問題を認知できない経営管理者が一番の問題である

(4)進化しない組織は、いずれ化石化してしまう

(5)方向性を誤った組織は、いずれ社会に不適合を起こす

(6)先見性とは、現状及び将来に対するシグナルを感じ取る感性である