

2024.02.03

第47期 福祉施設長専門講座（後期） 社会福祉施設の経営管理  
環境特性分析・中期事業計画の講評

平田 直之

1. はじめに

(1) 総括的な評価

コロナ禍の中、ご利用者のため感染予防含め、日々対応されてこられたことに対して心から敬意を表したいと思います。コロナの5類移行後も、非常に難しい状況の中ワークシートに取り組んで頂いた事についても感謝申し上げます。

- ① このワークショップは、自法人組織の環境特性を分析しながらSWOT分析の枠組みに従って、取り組むべき重点課題を明確にし、将来の方向、ビジョンを明確にするためのものです。また、経営戦略策定プロセスであるSWOT分析の手法を理解することが第1の目標です。12月にあらかじめ提出頂いたシートは、再度修正・見直したものを、今回提出して頂いています。2月3日のグループワークでお一人ずつ発表頂き相互評価を行っていただきます。
- ② ワークシート作成の振り返りでは、SWOT分析により日頃考えていた事が漠然としていた事、また個人の足りない部分に新たに気付かれた事が認識されています。しかし、それを具体的に紙面化する事の難しさも認識されています。
- ③ 『社会福祉施設経営管理論 2023』に実践事例1「SWOT分析に基づく環境特性分析と中期事業計画策定」(p98~104)が掲載されており、この事例を参考にされていたため「SWOT分析の手法」が以前に比べ理解されていました。しかし、参考にするあまり、多くの分析がなされていない方もいました。
- ④ 経営問題及び外部環境等の把握が難しかったとの意見も多くありました。
- ⑤ 今回は職員とともに作業をされた方が少なく、本来であれば職員との共同での作業が望ましく、その意義を再認識する必要があります。
  - i 多面的な検討と職員との課題の共有、及び職員の納得及び共感が必要です。
- ⑥ 全体的に取り巻く環境における課題発見及び目標設定の方法論が不十分です。
- ⑦ 特に、重点取組テーマを絞り込む方法論の理解が難しかったようです。
- ⑧ 施設長としての業務範囲・責務・主体性の違いが明確になっているかどうかは課題です。
  - i 自己納得できるものであるかどうか
- ⑨ 自施設・法人の特徴が明確であるかどうかは課題です。

2. 法人の経営理念／単位組織の使命・目的・機能

(1) 留意点

- ・経営理念(既存の理念を見直し、設定する)

(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て)

・ 単位組織の使命・目的・機能を主導的に設定する

- ① 使命：組織が内外に果たすべき基本的な任務
- ② 目的：使命を前提に組織が目指す最終的なゴール
- ③ 機能：自組織が果たすべき具体的・基本的な機能(役割)

## (2) 再確認の条件

- ・ 求心性 組織構成員にとって活動のよりどころとなるものであるか
- ・ 明示性 目指すべき方向が明確であるか
- ・ 整合性 上位理念や上位組織との関係が整合的に図られているか
- ・ 主導性 主体的で創造的であり、意欲が喚起されているか
- ・ 社会性 社会的価値が認められ、存在意義が明確であるか  
等の条件が満たされることが期待される。

## (3) 講評

- ① 自法人の理念の再構築
- ② 使命・目的・機能については、理念以上にその区別が不明確で、方針等施設において呼称が異なる場合もあり、再度法人内で検討する必要があります。

## 3. 単位組織の環境特性分析及び評価基準に基づくプライオリティづけ(優先順位)

### (1) 外部環境特性分析

#### ① 機会

(留意点)

- i 「機会」の項目の抽出にあたっては、各環境例えば「顧客」環境等毎に、「機会」となる状況と反面「脅威」となる状況を、職員と共同で洗い出していく。
- ii すべて各環境毎に抽出した項目を、魅力度及び成功(実現性の確率)の可能性の高い項目と低い項目の基準によって、重要度、緊急度、波及効果等も勘案し、その高い順に記入し直す。
- iii マトリックス評価等も参考

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。

(講評)

- i 外部の環境の変化に対する認識・知識の不足が感じられます。
- ii 組織(内部)環境の「強み」の項目を、機会の欄に記載された方もおり、外部環境と組織環境の区別が出来ていない方がいます。
- iii 留意点にもあるように、今回「優先度の高い順に」と但し書きに加えているが、その作業の整理が出来ていない方がいます。

## ② 脅威

### (留意点)

- i 「機会」と同様に、各個別環境毎に職員と共同で洗い出していく。
- ii すべて各環境毎に抽出した項目を、深刻度及びリスク発生率の高い項目と低い項目の基準によって、波及効果等も勘案して高い順に記入し直す。
- iii マトリックス評価等も参考にする。

### (講評)

- i 「機会」と同様に外部環境の変化に対する認識・知識の不足が感じられます。
- ii 組織環境の「弱み」の項目を記載されている例もあり、組織環境との区別が出来ていない方がいます。
- iii 「機会」と同様に、深刻度及びリスク発生率を勘案し、自法人にとって重要な項目順に記入されていない方がいます。

## (2) 組織(内部)環境特性分析

### ① 強み・弱み

#### (留意点)

- i 組織環境特性分析においては、各資源毎に「強み」となる資源と、反面そのため「弱み」となる状況を洗い出す。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」があるが、反面「保守的な姿勢が強く硬直化が目立つ」ことがあるかもしれない。
- ii 各資源毎に抽出した項目を、項目ごとに「強み」「弱み」の重要度を相対評価で検討します。
- iii 項目の重要度に応じて「強み」に分類するか、或いは「強み」「弱み」両方に分類するかを決定する。
- iv 各資源で抽出し分類した項目を、重要度、緊急度、波及効果等を勘案し高い順に記入し直す。

#### (講評)

- i 外部環境特性分析と比較し、組織(内部)環境特性においては、現状日々の中で感じておられる事であるため、比較的具体的な抽出項目が多い。
- ii 例年、日々の問題解決の処理に追われる事が多いせいか、組織環境の分析では「弱み」に抽出される項目が多かったが、今回は強み・弱みとも比較的抽出されていました。
- iii 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が重要です

## 4. 経営の重点取り組み課題の明確化

### (1) 留意点

- ① 経営理念、単位組織の使命、目的、機能を前提に単位組織の責任者として、取り組むべき課題は何か

## ② 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)

### i 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、この強みを活かしているか
- ・ この強みは「機会」で活かさないか

### ii 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

### iii 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

### iv 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〉)

- ・ 脅威と自法人の弱みが重なって、最悪の事態を招かないためにはどうすべきか
- ・ 自法人の弱みに対して脅威はどの程度の影響を与えるのか

## ③ 環境特性で分析した 4 分野(機会・脅威・強み・弱み)を上記の 4 象限の視点で検討し、各象限ごとに重点取り組み課題を列記する

### (2) 講評

- ① この 4 象限の視点を参考にされず、環境特性分析の 4 分野の特に「弱み」と「脅威」に対する取り組み課題を記入された方がいました。
- ② また、環境特性分析の 4 分野に課題が記入されていないにも拘らず、突然重点取り組み課題に挙げられた課題もあります。
- ③ 内容的には、環境特性分析が十分でないため現在進行中の課題が主体であったりする例もあります。

## 5. 優先課題の選定と重点目標(水準)の設定

### (1) 留意点

- ① 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することが必要となる。
- ② 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るが、一般的には [OS] (機会×強み) つまり、実現性のある事業機会を伸ばす課題と、[TW] (脅威×弱み) つまり、リスクへの未然防止を図る課題を選択することが多い。
- ③ 経営の重点取り組みテーマとしての「攻めと守り」の課題を「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る。  
しかし、この枠組みで発想する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

る。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/弱み」から発想するのではなく、外部環境の「機会/脅威」から「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くる。

外部環境の機会や脅威を前提に、将来の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ある。

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ある。

- ④ 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重要度毎に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る。
- ⑤ 目標期限は3～5年を目途に設定する。
- ⑥ 目標期限は3～5年を目途に設定するが、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おり、法人によっては1年で達成可能な課題もあり、また5年以上かかる課題もあるため、その選択もする必要がある。そのためにも下記目標水準が必要となる。
- ⑦ 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る。

#### （2）講評

- ① 優先課題の選定においても、留意点にもあるように一連の流れの理解が無いため、重点取り組み課題にない項目が挙げられている例があります。
- ② 目標水準の数値化については、あまり詳細に書かれていませんでした。

### 6. 主管部門の検討

#### （1）留意点

- ① 推進の主管部門や事務局を検討する。
- ② どこと連携をとり、誰を参加させるかを検討する。
- ③ プロジェクトチームを編成する等の検討も必要。

#### （2）講評

- ① 多くの方が漠然とした主管部門となっており、より緻密な主管部門の設定が望ましい。
- ② 中期事業計画の作成メンバーであり、進捗状況の確認及び計画の見直し等具体的作業が可能なメンバー設定が望ましい。

### 7. 資源の現状と将来を検討する

#### （1）留意点

- ① 活用できる資源、獲得すべき資源（法人にない）の両面から検討する。
- ② 獲得すべき資源はどのようにして獲得するのか、またそれは可能かどうか検討する。

- ③ 人的資源、物的資源、財政的資源、組織的資源、情動的資源等、計画実施に必要な自法人の資源を多面的、具体的に吟味する。

(2) 講評

- ① 主管部門と同様に、計画実施に必要とされる資源を、具体的に多方面からの吟味が必要です。
- ② 財政的資源、資金、人的資源等そのまま記載されている例があり、資金をどこから、どのようにして、どのくらい等の吟味が望ましい。

8. 目標実現のためのシナリオ策定

(1) 留意点

- ① 5W2Hの視点で具体的アクションプランを作成する。
- ② 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)、いくらの費用で (how much)
- ③ 工程表を作成するイメージ
- ④ 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。
- ⑤ スケジュール化を図る。
- ⑥ 着手日、達成日を明確にする。

(2) 講評

- ① 具体的な例もあるが、多くは具体性・緻密性に欠けるため、計画内容の細部の詰めが必要です。

9. ワークショップの受けとめ方について (宮崎先生資料)

(1) 本課題の取り組みは、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