

「環境特性分析・中期事業計画」の講評

宮田 裕司

<はじめに>

コロナ禍で、自身や利用者の感染予防や感染対策に努められるという非常に厳しい環境の下で、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、“将来”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」に分類し、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、大きな特徴であります。このようなワーク自体が初めての方が多いためか、適切な分析が行われているシートは少数でした。再度、職員参加でこのワークを行うことをお勧めします。

1. 法人の経営理念／単位組織の使命・目的・機能

○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る。

<講評>

- ・自法人の理念が明確に定められていなかったり、具体的な行動指針を理念としている法人が見受けられた。
- ・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る。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。
- ・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、その理念が意図することを共有することが望まれる。

2. 単位組織の環境特性分析とその優先順位づけ（1枚目左側）

（1）外部環境特性分析

○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外部環境、例えば「利用者を取り巻く環境の動向」「社会福祉諸制度を取り巻く政策動向」「雇用環境の動向」「地域開発の動向」「同業者や類似事業者の動向」等の視点で、できる限り多くの項目を出す（少なくとも20項目以上）。その事象が及ぼす自組織への影響を検討し、理念に照らし「機会」となる要因と

「脅威」となる要因に分類し、各 10 項目ぐらいに整理する。

- ・出てきた「機会」「脅威」を、自組織への影響が高いと考えられる順に並び替える。

(2) 内部（組織）環境特性分析

○強み、弱みの抽出（現在の自組織の姿）

- ・「経営組織」「事業管理」「財務管理」「人事管理」「設備や不動産」「組織風土」「立地」等の視点で、現在自組織にある「強み」となるものと、「弱み」となるものを出す。しかし、「強み」と「弱み」は表裏一体であることが多く、例えば「定着率が高い」という人事管理の「強み」は、「人件費率が高い」という財務管理の「弱み」になるかもしれない。
- ・チェックリスト等を活用し、自組織を網羅的に見つめ直し、できる限り多くの項目を出す（少なくとも 20 項目以上）ことが重要である。
- ・出された要因の「強み」「弱み」の重要度を検討し、それを各 10 項目ぐらいに整理し、重要と思われる順に並び替える。

<講評>

- ・この作業を一人で行なったと思われるものが散見されたが、職員参加で行なうことが重要である。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ができる。また、多くの職員がかかわることで、多様な視点からの分析が可能になる。
- ・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る。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。
- ・多くの方が、組織(内部)環境の「強み」「弱み」の項目を外部環境の「機会」「脅威」の欄に記載しており、外部環境と組織環境の区別が出来ていない。(新園舎であることや、現在の自施設の立地環境などは内部環境である)
- ・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等、網羅的に課題を抽出する必要がある。
- ・また、「人件費が高い」「離職率が低い」等は可能な限り、主観ではなく、実際の人件費率や離職率を記入することが望ましい。
- ・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」「立地」「サービスの質」「園長がかわった」等、単語の羅列で意味が伝わらない例や、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た。具体的かつ簡潔に記入することが求められる。

☆記入方法の例

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

3. 経営の重点取り組みテーマ設定（1枚目の右側）

○経営理念、単位組織の理念を前提に単位組織の責任者として、数ある課題の中で優先的に取り組むべき課題は何かを環境特性分析から導き出す。

○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）

- ・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、最悪の事態を招かないためには

○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、4象限を**構造化**したうえで、重点取り組み課題を設定し記入する。

<講評>

- ・多くの方が、この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た。
- ・また、重点取組テーマ設定の根拠・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あるが、環境特性とは無関係の記載が多く見られた。
- ・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多くあった。
- ・内容的には、現在進行中の課題であったり、人材確保・育成に関する課題が多く見受けられた。
- ・この課題の抽出においても、抽象的すぎて、課題が不明なものが多く、絞込み不足と同時に、中期事業計画の具体性にも欠ける結果となっている。(ex. 「地域との関係づくり」「サービスの質の向上」「適正な経営」等)
- ・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たい。
- ・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ある。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ある。

4. 経営の重点取り組みテーマの選定と目標水準の設定（2枚目のワークシート）

○3で設定した課題の中から、実際に実施予定とする優先課題を選定する。

○目標水準は3～5年で達成できるように設定するとともに、達成の可否が判断できるように、具体的に定量化することが重要である。

○例えば、「職員のモチベーションの向上を図る」といった抽象的なテーマではなく、モチベーションが向上した状態をイメージし、「離職率を○%にする」「自主研修に○%の職員が参加するようになる」等、計画終了時に目標が達成されたか否かが評価可能な表現を用いる。

<講評>

- ・優先課題の選定においても、一連の流れの理解が無いため、重点取り組みテーマ（1枚目のワークシート）にない項目が挙げられている例があった。
- ・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かった。
- ・目標水準やその数量化については、ほとんど設定されていない。
- ・目標水準を明確にすることで、この後のアクションやスケジュールが立てやすくなるので、ここをしっかりと検討することが重要である。
- ・「第三者評価の受審」や「事務処理の円滑化」といった単年度の事業計画に盛り込むべきものや「中期計画の立案」といった手段と目的を混同している例が見受けられた。

5. 主管部門と必要となる資源の検討

○主管部門について

- ・その計画の進捗管理を行う事務局としての人や部署を検討する。
- ・福祉施設の場合、組織規模が小さなことが多いので、プロジェクトチームを編成する等の検討も必要であるが、その場合メンバー選定のイメージを具体的に持つことが重要である。

○必要となる資源について

- ・その計画を実施するために必要となる人的資源、物的資源、財政的資源、組織的資源、情報的資源等、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。
- ・現在法人が有する「活用できる資源」、法人にない「獲得すべき資源」の両面から検討する。
- ・獲得すべき資源は容易に獲得できるか、困難であれば、どうすれば可能かを検討する。

<講評>

- ・「法人」といった記載をはじめ全体的に漠然とした主管部門となっており、比較的規模が小さい法人が多いため、施設長がすべて主管部門となっている例も見られる。実態に即し、より緻密な主管部門の設定が望ましい。
- ・中期事業計画を推進する事務局として、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の検討が望まれる。
- ・必要な資源の検討は主管部門と同様に、計画実施に必要とされる資源を、具体的に多面から吟味する必要がある。
- ・「財政的資源」「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、いくら調達するかという吟味が必要である。
- ・また、「人材確保」というテーマの計画で「獲得すべき資源」の欄に「人材」という例もあり、計画の目的と手段を混同しないように注意する必要もある。

6. 具体的アクションとスケジュールの検討

○重点取り組みテーマの目標水準を達成するために、具体的に 4～5 段階の工程を箇条書きで設定する。

○その際、何を (what)、どこで (where)、誰が (who)、何のために (why)、どんな方法で (how)、いくらで (how much) という視点で、具体的に検討し設定する。

○着手日、達成日を工程ごとに明確にする。

<講評>

- ・ 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ある。
- ・ 各工程には必ず着手日、達成日を入れることが重要である。
- ・ ここで作成された中期事業計画は、この工程に従って、各年度の事業計画に落とし込み、各年度のより詳細な計画を作成し、月次管理をしながら実施することが、計画の実効性を高めることとなる。

以 上