

「一般社団法人 社会福祉経営全国会議」

管理職養成学校ニュース



2022年1月22日発行 (No.5) 連絡先/〒543-0045 大阪市天王寺区寺田町 2-5-6-902

第四回講座を開催！



講師：山本匡人氏

昨年12月21日の第4回講座「財務分析と事業計画」の様子についてお伝えいたします。

今講座は第5回の中長期計画（卒論発表）の過程でもあります。中長期計画を立てる上で財務の視点は欠かせません。新自由主義政策の下、福祉が商品化され、社会福祉事業の現場で生産性・効率性が求められる中、それに抗して利用者を守り、職員を守り、事業を継続・発展させていくためには、知恵と工夫が必要です。一方、多くの管理者が会計・財務の経験や習得の機会がないまま責任を負う立場になり、苦手意識が強いのも事実です。このような課題に正面から向き合いました。

第4回講座は、以下のねらいで多くの事前課題に取り組みながら学びを深めました。

- ①現場の実践と、財務の数値が結びつけられるきっかけにする。
- ②自事業所の財務状況と経営課題を年間・中長期・月次管理の観点でつかめるようになる。
- ③自法人の理念や管理者の意志を反映した事業戦略と財務管理を結びつけられるようになる。



事前課題では自組織（自法人または自施設）の分析を行い、そこからビジョンを導き出し、達成のための事業計画を作成するまでのプロセスを一通り行いました。

まずは決算の数字を「財務分析シート」に入力し、そこから導き出した指標を見ながら財務分析を行います。会計業務未経験の人も、9月・10月に受講した会計講座の内容を思い出しながら、法人本部に聞いたり、自主ゼミの中で教え合ったりして取り組んでおられました。

事業計画作成は、中央会計税理士法人・(株)大阪中央会計事務所の山本匡人先生によるテキストと事前講座（動画）で学びながらすすめました。

そのプロセスは…まずは自組織の歴史をふり返り、創業の精神（理念）がどのように受け継がれてきたのか、今後どう受け継いで行けばいいのかを再確認する。次に環境分析で自組織の置かれている位置を正確に把握し方向性を再確認する（SWOT分析）。さらにそこで確認した要素をマトリクスで整理し戦略を立てる（SWOTクロス分析）。そして中長期計画の策定（BSC）に反映させる…というものです。

また、この課題は受講生ひとりではなく、職場でプロジェクトチームを組織して取り組むことも課されました。前回講座日から課題提出まで約20日という短期間でしたが、職場会議の一枠に組み入れたり、職員アンケートを採ったりと組織力を発揮してまとめ上げておられました。

財務分析ワークシート



恒例のウォーミングアップ

講座当日のプレゼンでは、自組織の財務分析を踏まえた上で、より具体的な数値をあげながら財務計画を発表しました。事前に示された要素を5分間に盛り込みつつ、その人ならではの、その職場ならではの内容で、利用者・職員を大切に作る姿勢の堅持や運動による環境改善を図る方向性など、法人理念に基づいた財務計画が打ち出されていました。また、今回のプレゼンから、自分の言葉で伝えきることを前提としながら、ズームの画面共有を使える設定としました。本番でうまく操作できなかった人もいましたが、それも含めて機能の使い方やツールでの見せ方を学ぶ機会にもなり、卒論発表に活かすことができると期待しています。



受講生は様々なツールを使用しプレゼン！

山本先生の講義では、SWOT・クロス分析、BSCの要点を再確認しました。これらは民間企業などで一般的に使われている手法ですが、社会福祉法人の民主的経営の観点に基づいて具体的に解説していただきました。中でも、分析要素「脅威」への対抗となる政治への働きかけは、運動だけでなく政策的な力量が必要であること、管理職には地域・行政と連携して主体的に地域を担っていきけるような政策的な力量が必要であるというお話が印象的でした。BSCは顧客（利用者）の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、人材の視点の5つに加え、地域の生存権を担う社会福祉法人に欠かせない「社会・公益性の視点」を加えた全国会議オリジナルです。数値目標やアクションプランをより具体的にすることが肝心であること、そして大事なのは作成後、定期的にPDCAを行い、実現させていくことを学びました。

SWOT分析表	
<p>機会(Opportunity)</p> <p>国や地方自治体の補助金が増えること、民間企業からの寄付が増えること、社会福祉法人の認知度が上がることで、新たな事業展開が可能になる。</p> <p>国や地方自治体の補助金が増えること、民間企業からの寄付が増えること、社会福祉法人の認知度が上がることで、新たな事業展開が可能になる。</p>	<p>脅威(Threat)</p> <p>国や地方自治体の補助金が削減されること、民間企業からの寄付が減ること、社会福祉法人の認知度が下がることによって、事業展開が難しくなる。</p> <p>国や地方自治体の補助金が削減されること、民間企業からの寄付が減ること、社会福祉法人の認知度が下がることによって、事業展開が難しくなる。</p>
<p>強み(Strength)</p> <p>法人は、4. 国の政策を推進する役割を担っており、社会福祉の発展に貢献している。</p> <p>法人は、4. 国の政策を推進する役割を担っており、社会福祉の発展に貢献している。</p>	<p>弱み(Weakness)</p> <p>法人は、4. 国の政策を推進する役割を担っており、社会福祉の発展に貢献している。</p> <p>法人は、4. 国の政策を推進する役割を担っており、社会福祉の発展に貢献している。</p>

イマジン グループワーク



グループワークの前半は会計の演習問題です。個人で考えた後にグループで答え合わせをし、理由も含めて発表しました。じっくり悩みながら取り組み、中央会計税理士法人の富田恵未子先生の解説により理解を深めました。

後半は、ある法人の決算書を見て事業の問題点を見つけ、改善計画を提案するという総合問題です。長年地域に根ざして経営してきた保育園が、競合保育園の出現で園児の転園、一部職員の退職により赤字転落…あるあるの設定です。

A3用紙一面に並んだ数字から園の状況を想像し、課題を見つけていきます。

グループ発表では「競合園との比較などから、給食費は削減せずにその魅力をアピール。人件費は見直しも必要だが、ベテラン職員がいることの強みをいかす。研修費が少ないので職員教育を強化」や「どういう保育園にしていきたいのか、経営ビジョンをしっかりと持つ。魅力ある保育園づくり」、中には「園長が養成学校に」という意見も。多彩で本質を突く意見が次々出され、山本先生からは「想定した答えの10倍以上」という言葉もいただきました。

架空のモデルですがこれは現実、新型コロナや大規模災害など不確実性の高い時代に国の保障は削減され、法人の自己責任が強く求められています。管理をきっちりしながら現場職員とともにどのように法人理念に基づいた実践をすすめる魅力をつかっていくのか、法人の魅力や強みをどのようにしっかりと伝えていくのか、民主的経営の優位性をどのように発揮していくのか、重要な課題を再認識することができました。また、事後アンケートから「予算作成時にいかしたい、月次決算をしっかりと見たい」など業務にいかす学びができたことも大きな成果です。いよいよ次回は最終回、卒論発表です。これまでの学びの集大成として、受講生の皆さんがどのような姿を見せてくれるのか、期待が膨らみます。



第5講座 1月27日(木) 「卒業発表・中長期事業計画」
 <プレゼンテーション>

法人の予算理事会で自施設の事業計画のプレゼンテーションをするという設定です。その予算理事会では5年に1度の中長期計画審議となっています。

<ゼミ発表>

ゼミの中で共有した問題意識などをテーマとして、ゼミごとに発表します。6か月間の学校生活で培ったチームワークを武器に自由な発想で取り組みます。