

「一般社団法人 社会福祉経営全国会議」



第2期管理職養成学校ニュース

2023年1月11日発行 (No.5) 連絡先/〒543-0045 大阪市天王寺区寺田町 2-5-6-902
電話 06-6772-1360 Fax06-6772-1376 Eメール/jimukyoku1@f-zenkoku.net

いよいよ「航海」も大詰めに！～第4講座「財務分析と事業計画」を開催～

12月22日に行われた第4回講座「財務分析と事業計画」についてお伝えします。

この回は、財務の力をつけることと第5回につながる事業計画の学びの大きな2本柱です。「お金」は経営の三要素の一つですが、福祉施設の管理者は会計・財務を学ぶ機会が少ない、あるいはその機会を遠ざけてしまっているというのが実態ではないでしょうか。しかし、新自由主義政策の下、営利企業とのイコールフットリングや生産性・効率性の最重視が法人の自己責任で求められるなか、法人の理念を実現し、権利保障としての社会福祉事業をすすめていくため、管理職が財務管理の力を磨くことがますます重要になっています。

【講座のねらい】

- 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。

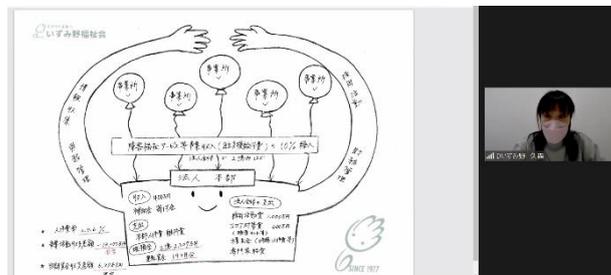
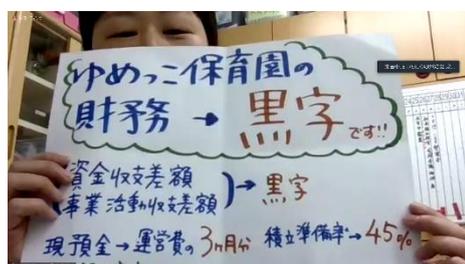
～事前の学び 職場で取り組んでこそ～

9月・10月に行われた山本先生による会計講座で基礎的な会計知識や財務の視点を学び、自施設（法人）の決算の数字を「財務分析ワークシート」に入力して財務指標を導き、財務分析に取り組みました。

また、テキストと解説動画を視聴し、自組織のSWOT分析、SWOTクロス分析をおこなった上でのBSC（事業計画）の作成にも挑みました。第2講座後からの約2か月間に職場でプロジェクトチームを組織して行う作業で、現場での発信力や調整力も必要とされました。コロナ対応など課題遂行には数々のご苦労もあったと思いますが、「チームで取り組むことで、なかなか考えることのない立場の職員ともでき、運営経営の視点にたち関心を持ってもらえ」たなど、手応えたっぷりの取り組みでした。

～プレゼンとグループワーク 数字に注目！～

当日のプレゼンは、職員集団に向けて財政状況を踏まえた上で財務計画を話し、経営改善をとともにすすめる合意形成を図るという設定です。職員にわかりやすく財政状況を伝えるため、専門用語は使わない、家計に例えるなどの配慮や、3分の制限時間で濃い内容を伝えるため、キーワードや図式を示すなどの工夫があり、回を重ねるごとにプレゼン力にも磨きがかかっています。数字の根拠を示して事業継続のために何が必要か伝えたり、具体的な取り組みを挙げて「お願いします」と訴えたり、聞き応えのあるプレゼンも多くあり、事前課題の苦労がプレゼンに集約されていました。



午後は「A 保育園の道をひらけ！」というミッションでグループワーク。モデルの A 保育園の基礎情報と決算・予算・月次決算の数字から課題を見つけ、改善の糸口を探るといいます。事前に各自が SWOT 分析を行い、当日は再度数字とにらめっこしながら、〇月の□□費の変化は何だろう？同業と比べて多い、少ないなどグループで分析を深めました。それを基に改善計画を話し合った結果、各グループから、計画的な職員採用が大事、本部機能を強化して補助金

総合問題
ある法人の決算書（資金収支計算書の本業部分（事業活動収支の部）の数値を見て、事業の問題点を見つけ、経営改善の提案をしてください。



経過：長年地元で経営してきた社会福祉法人の保育園。昨年4月、近隣に株式会社設立の同規模の保育園がオープンした。年度途中から開光の死傷が相次ぐ。また一部正職員が相次いで退職した。対策を打つ前に、今年3月の決算では、事業の収支が大きな赤字となった。待機児童がいたが、地域の少子高齢化・人口減少に伴い、急遽に待機児童が解消し始めている。

前提：①掲載されている数字は、自由に調整してください。（現状分析：50分 改善プラン：30分 グループ発表：5分）

- ・上記で記載している部分とA3シートに記入した提案の経過を参考にしてください。それ以外の部分は自由に推測してください。
- ・法人1施設のある今年3月の決算書
- ・土地を賃貸し建物を買収してから30年以上経つ。以前に外壁塗装の修繕を行ったのみ。長期修繕計画等の、中期計画は無し。
- ・半部職間は無く、園長が事務をかねているため、これまで収支の管理をあまりできていない。予算も大まかな数値でいた。
- ・年末は年末の建替や人機標準標準に備え必要固定費を決めてやりくりを考える逆算型予算計上が必要。
- ・収入であれば、保育は単価×園児数+加算ですが、保育・高給は単価×利用率+加算の計算となります。いずれ保育も園費・高給と別種の日割計算（利用率）になる

可能性が高いので、いかに日々の利用率を引き上げるかの観点で考えてください。



を確保、借地問題の解消など、多彩な意見が出されました。「数字から課題を読み取るワークが出来、より具体的に運営を捉えていく視点が見えた」「…いろいろな着眼点が聞かれて楽しく興味深かった」とグループワークならではの気づきが得られました。

～常に「なぜ」を問いながらすすめること～山本先生講義～

プレゼン講評では、課題と絡めて具体的なアドバイスをいただきました。私たちの得意(?)とする熱量・思いは「努力する」「たくさん」などを多用しがちですが、抽象的表現は曖昧でわかりにくい。アクションプランは具体的な数値を示し、5W1H（いつ、どこで、誰が、何を、どのように、なぜ）の視点が必要で、常に「なぜ」を問いながらすすめることが重要であること。ただし、数値は万能ではなく、実践と数値の管理のバランス感覚が大事であると話されました。非営利公益組織の活動評価について、活動時間での評価やアンケートで具体化・客観化できることも紹介していただきました。



講師の山本匡人氏（中央会計税理士法人・(株)大阪中央会計事務所）

また、3分プレゼンには、誰に何を伝えるのか、豊富な情報量を取捨選択し、言葉を研ぎ澄ますことにより本質を伝えることができること、職員へのリスペクトを根底に「一緒に」というメッセージを伝えるなど、民主的な運営により職員の主体性が発揮されることも話していただきました。

グループワーク後のふりかえりでは、A 保育園の決算書の数字を追いながら、課題を見つける視点を具体的に示していただきました。日常業務で財務に関与しているかにかかわらず、現場の出来事と会計の数字を結びつけて考える実践は、今後活かせる貴重な経験になったのではないのでしょうか。

最後に、次回につながる SWOT 分析の補足講義をしていただきました。政治の影響が大きい社会福祉法人にとって外部環境をしっかり捉えることが重要です。内部環境の「強み」は違いや特徴ではなく、他者との優位性です。主観ではなく利用者・職員・家族に認知や共有化されているか、数値などから客観的な評価が必要であることを強調されました。社会福祉法人の強みは人のつながりを活かすこと。憲法実現のために集団で地域とともに動くことは強みとして捉えることができ、営利企業との差別化になる、との熱い励ましもいただきました。

今回の学びをいかして SWOT 分析・SWOT クロス分析・BSC を見直した上で中長期計画を作成し、次回はいよいよ卒論発表です。職場やゼミのなかまと励まし合い、高め合い、最終回を迎えられることを期待しています。送り出し法人・職場のみなさま方には、引き続きご支援をよろしくお願ひいたします。

いよいよ最後の集大成！

第5回講座 1月26日（木） 13:00～17:00