

平成 20 年度県出資等法人運営評価説明会（H20. 6. 10）講演
「マネジメントシステム運用のための 4 つのポイント」講演概要

講師 監査法人トーマツ仙台事務所
マネジメントコンサルティングマネージャー
中小企業診断士 安孫子 敬一氏

- ・ 県出資等法人の改革工程表を見て気づいた点が 1 点。P D C A サイクルに基づく運営評価結果の公表と合わせて、S W O T 分析の外部環境分析も合わせて公表すると、より出資継続の妥当性がわかりやすくなると思う。運営評価結果だけでなく、外部環境分析に基づく出資継続も妥当であると県民が判断できる情報提供になる。
- ・ 外部環境に大きな変化が生じている。経済が右肩上がりのかつての時代であれば、一生懸命頑張れば業界 1 番でも 10 番でも成長できたが、現在のゼロ成長の中では 1 位の部分を持っていなければ成長できないというように民間は変わっている。
- ・ 行政も従来は予算を使い切るのがこれまでの成長の条件だったと思うが、現在は、①良好な収支状態を継続すること、②受益者満足度を向上させることが成長、存続の条件となっている。
- ・ 運営評価の結果を踏まえて、P 5 のタイプ分けの中でどこに該当するか自分で判断する必要がある。運営評価シート P 20 のレーダーチャート（運営評価の総括：マネジメント評価）で弱いところを明確にしてその改善に向けた対策を取っていく必要がある。タイプ毎の対策を明確にするのが運営評価の目的。
 - タイプ A：質の向上を図り満足度を上げる必要がある。
 - タイプ B：収支の状態も満足度も高いことから、満足度維持のために県民とコミュニケーションをとり続ける必要がある。
 - タイプ D：S W O T 分析をやって改善に取り組むべき。
 - タイプ C：整理合理化に既に取り組んでいるので殆どないと思うが、さらなる分析が必要。
- ・ タイプ C に該当する場合の分析のやり方は、運営評価シートでは組織分析にあたる。
 - タイプ C-1 受益者の意見を取り入れたサービスの改善
 - C-2 サービスの絞込み
 - C-4 事業の外部移管か、根本的な組織改革の必要性がある。
 - C-3 だとすれば解散。
- ・ なぜ、厳格な運営評価が必要かといえば『適切な経営改善策を選択するため』。
- ・ どの改善策を選択すべきか、階段式に示したのが P 8（1 段目＝組織変革、2 段目＝業務改革、3 段目＝受益者満足度の向上）。組織に課題を抱えたまま、業務課題に取り組んでも効果が上がらない。
- ・ タイプ分けの何が難しいかといえば『判断基準の設定』。判断基準に基づくタイプ分けができないと経営改善は中々進まない。
- ・ 厳しい経営状態を乗り越えた経営者が共通して言う言葉が、「苦しい“今”が『正常』だと考えて経営革新に取り組んだ。」今が正常だと考えてしっかり運営評価して、経営改善に繋げていくのが大事なポイントである。

・これまでの業務を通じて目標管理の失敗事例はたくさん経験しているので、その中から見出した4つのポイントをお知らせし、各法人がタイプBになるためのプロセスを理解していただきたい。

・マネジメントシステムの全体像はP13のとおり。まず組織の目的を明らかにし、次に組織の運営方針を定める。組織の運営方針はISO等でも外部に伝えていくことを求められる。そして、どういう活動方針を通じてやっていくのか組織の目標を設定する。目標を決めた上で戦略を策定し、P＝中期経営計画に落とし込み、D＝運営し、C＝目標と実績を対比し、問題があれば対策を見直す。この際に大切なのは適切な改善策を選択すること。

・中期経営計画の見直しのときに考慮していただきたいポイントは、経営戦略はアウトプットから考えるということ。抽象的だが戦略を考える場合のポイントはP16。計画を策定するときにも、見直すときにもアウトプットから考えることが非常に重要になってくる。

・17が民間企業の例だが、これは運営評価の結果を基に皆さんが目標設定しているのと同じ。中期経営計画の目標に達成できる施策が盛り込まれているか確認していただきたい。達成できない＝施策が間違っていることがあるかもしれない。

・P19がアウトプットから検証する1つの流れなので、「経営計画書を読み込み、アウトプットから目標を整理して、必要な対策に漏れがないか」、ビジネスサイクルの検証を行っていただきたい。

・計画を周知するためには、コミュニケーションの方法が大事になってくる。計画の中身はいいが結果が出ない場合は、コミュニケーションに問題がある可能性もある。経営計画を絵に描いた餅にしないためには、計画のポイントを繰り返し伝えること。単純だができているところは少ないと思う。繰り返さないと運用が不十分になる。

・リーダー、特に経営者層の役割はP27のとおり。【短期より長期、過去より未来、内部より外部、維持よりも変革、能力開発より動機付け、ベースラインの維持（コンプライアンス等）】

・出資等法人はトップが何年かで替わるので、融合を図ることがポイントになる。融合を図るために、場合によっては第三者（コーディネータ、ファシリテータ）が入り「リーダーズインテグレーション」の手法を用いることも効果的。

（方法）① リーダーが目標を報告

② リーダーが退席し、メンバーと第三者でディスカッション（リーダーに知っておいてほしいことの洗い出し、メンバーが目標達成にどう貢献するか等）

③ メンバーとリーダーが入れ替わり、第三者がリーダーに説明

④ 全員集合し、リーダーが回答

これをやってもらえるとスムーズに目標の遂行ができると思う。

・目標を達成できているところは、四半期ごとのチェック等と合わせて結果の予測を立てている。PDCAの中には出てこないが、Checkと一緒に予測することが非常に大事。予測することで原因分析し、目標達成のための具体的な対策が明確になる。

・受益者の声を聞くということは、情報収集を行っていることで、このような組織は外部環境の変化に強い。中期経営計画は、受益者は（顧客）は誰か、受益者へのサービス内容の周知手段、そして満足度を把握した上で策定していくことが大事である。

・重要なポイントは、自分の法人は他と比べてどのように位置付けられるか、どこが弱いのか認識して対策を考えること。大事なことは適切な経営改善策を選択すること。