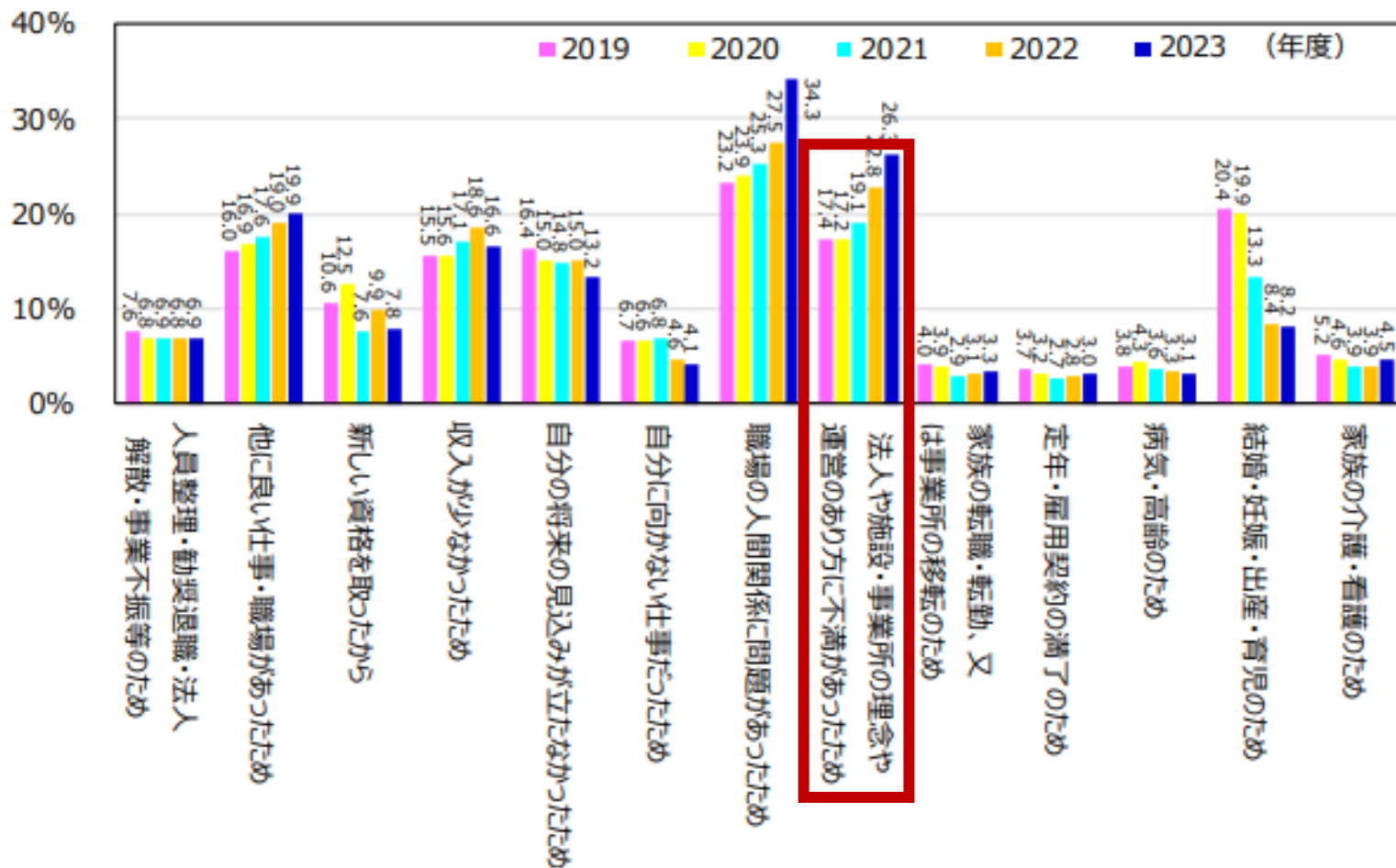


会社のすすむべき方向を示す 経営計画の考え方、作り方

2024年12月17日

介護職員が仕事を辞めた理由

図表 2-4-1 前職の介護関係の仕事をやめた理由（複数回答）推移



経営計画全体図



「理念理念」とは何か？

理念とは**会社（法人格）の夢**であり、
会社**に集うスタッフ全員**の夢でもある



「**会社が何のために存在するのか？**」
という問いは**非常に重要**

エンジーの存在目的（理念）とは？

**「私たちは、幸せな職場作りを通じて、
お客様と繋がりを深めて
明るい未来へのサポートをいたします」**

「経済的に豊かであること」

「心身ともに健康であること」

「家族や友人と仲良くプライベートも充実していること」

「仕事を通じて一生役立つスキルや知識が身につき、会社や自分の成長を実感できること」

私たちの目指す幸せな職場です。

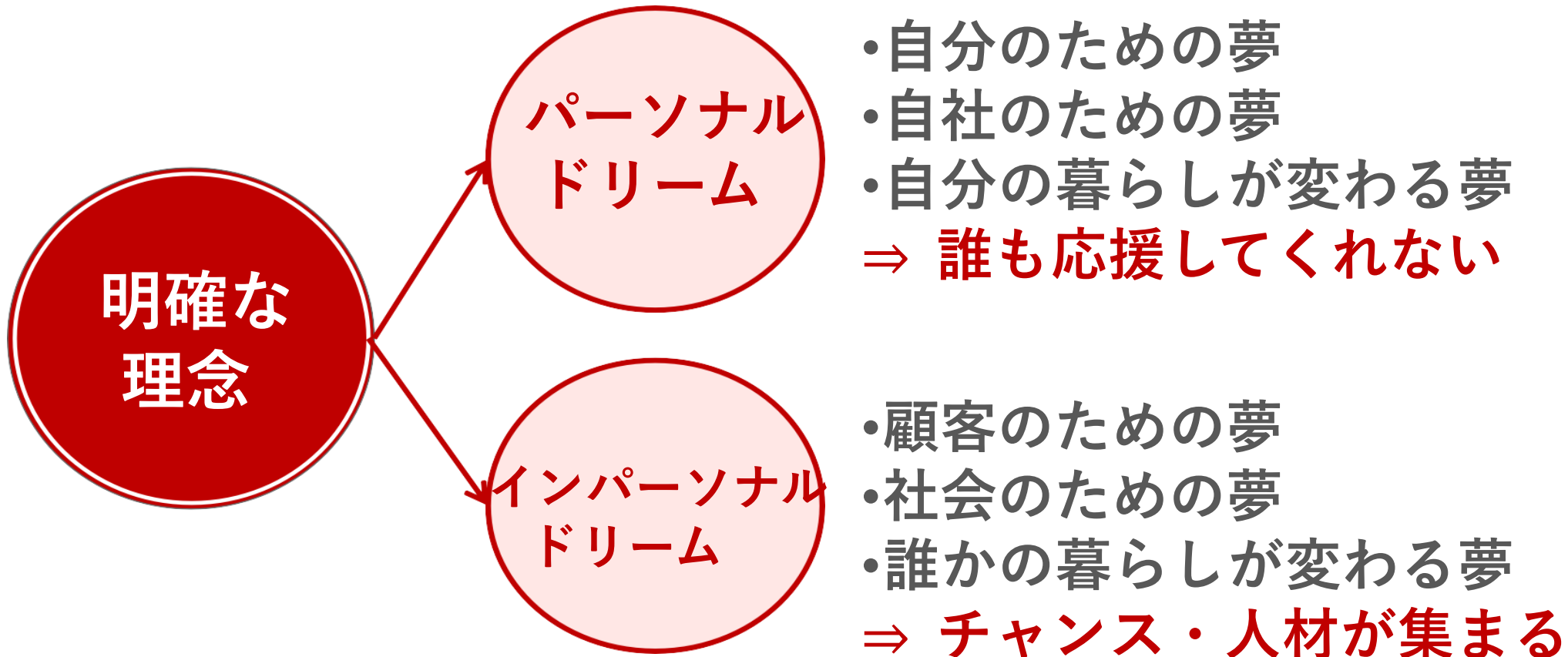
経営計画書のポイント

理念とビジョンに始まり

理念とビジョンに終わる

「理念」には2つの種類がある！

あなたの会社は、インパーソナルドリームのプロダクトでなければならない



個人的な夢だけでは、社員は動かない



①誰のためにあるのか？

→ 自分の実力を試したい

②何のためにあるのか？

→ 年収1億円を目指して

③何を成し遂げたいのか？

→ 売上10億円にして政治家になる

パーソナルドリームの問題点

①社長のために身を粉にします！？

→ そんな社員はいない

②生活のために給与分働け！！

→ 長期的には去っていく

③事業拡大！売上拡大が目的！

→ 社長ばかり！となっていく

理念とは何か？

唐突ですが...

今、皆さんが働いている目的は
何でしょうか？

理念とは何か？

その答えが理念にあります。

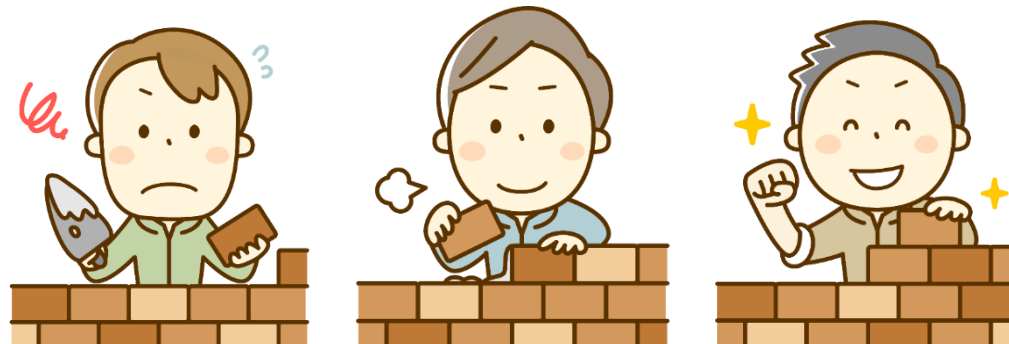
理念 = 働く目的

働く目的は人によって違う

Q.レンガ職人の話を知っていますか？

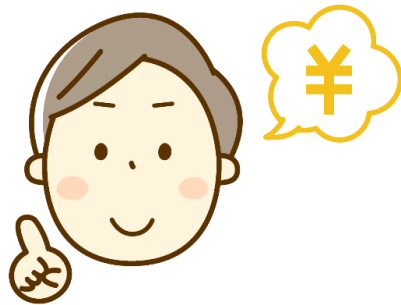
旅人がある街を歩いていると、重たいレンガを運んでは積み、運んでは積みを繰り返す3人のレンガ職人に会いました。

何をしているのですか？

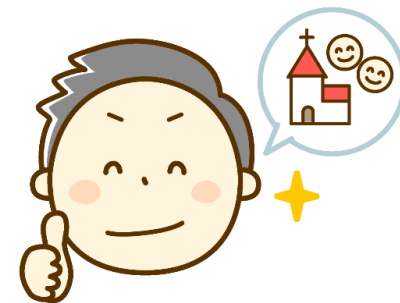




見ればわかるだろう。
親方の命令で「レンガ」
を積んでいるだよ。
暑くてもうこりこりだ。



レンガを積んで「壁」を
作っているんだ。
仕事は大変だけどカネが
いいからやっているのさ。



レンガを積んで、後世に
残る「大聖堂」を造って
いるんだ。こんな仕事に
就けてとても光栄だよ。



目的の考え方や捉え方ひとつで

『やりがい』が変化していく

この話で得られる示唆

誰かの役にたつ

言われたから



お金のため

物事の捉え方次第で結果は全く異なる
これは経営にも当てはまる！

価値観・向き合い方で結果が変わる



給料貰ってるから働くの当たり前！！

社員をコマのような扱いをする

若い奴は根性がない！？

社員と信頼関係が築けない

社員も本気で働かない

社員に対してイライラが募る！

1年周期で社員が辞める

業績が落ち社長が働く

「経営理念」策定・作るポイント①

あなたの会社が存在するのには「意味」がある

- ・ ビジネスは、誰かに役立つためにある。
- ・ ビジネスは、社会を良くするためにある。
- ・ ビジネスは、関わる人を豊かにするためにある。
- ・ ビジネスは、関わる人を幸せに導くためにある。
- ・ ビジネスは、社会をより良く変えていくためにある。

「経営理念」策定・作るポイント②

あなたが情熱を持ち、熱中できることを選ぶ

× Have to やるべきこと。
やらないといけないこと

○ Want to 心の底からやりたいと渴望すること

経営者の**Want to**が成功の可能性を高める

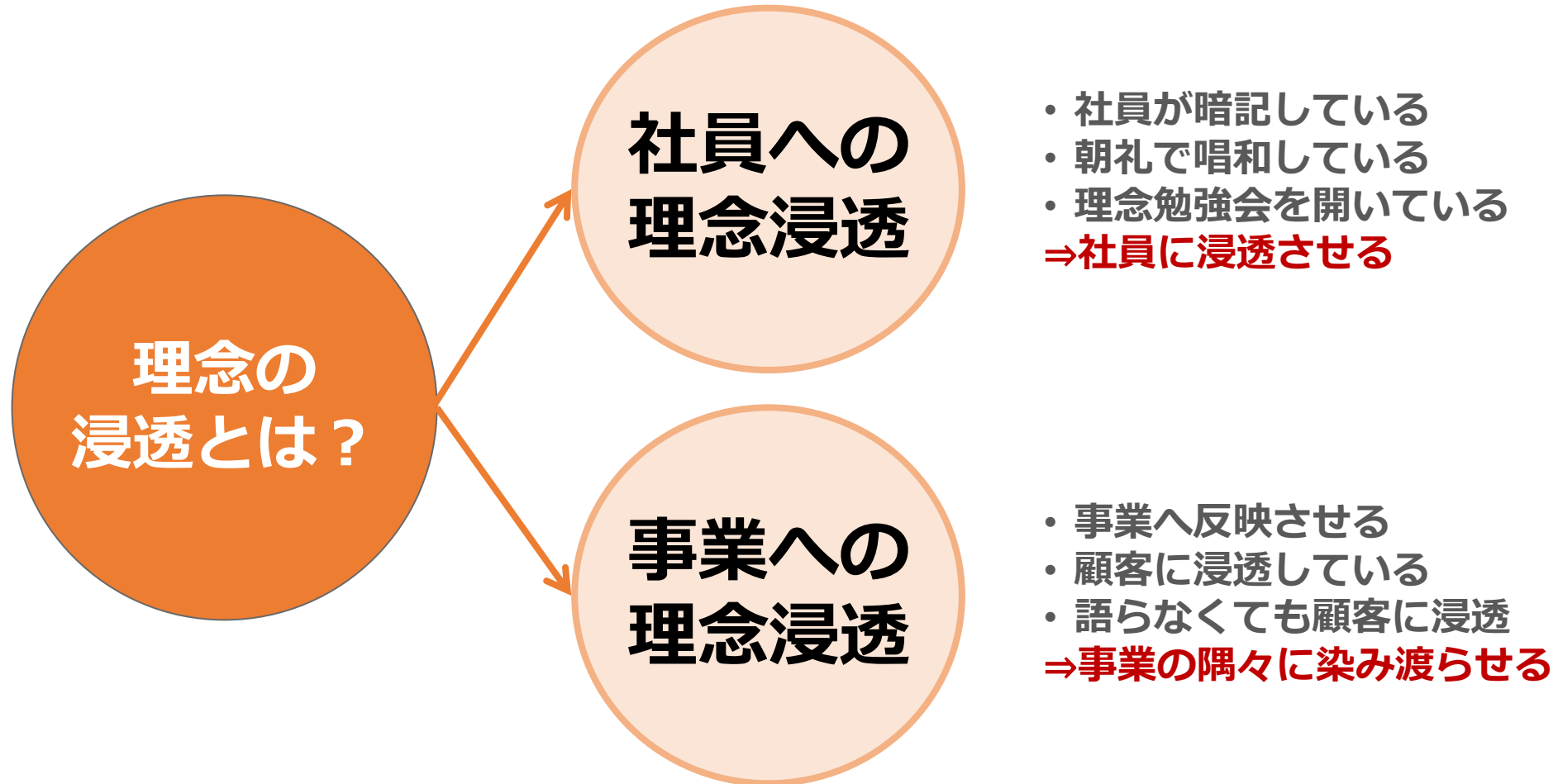
経営理念について点検してみてください

- ✓ あなたが経営者になることで実現したかったことは何だろう。思いつくまま書いてみよう。

- ✓ あなたの夢・実現したいことは顧客やスタッフ、社会にどのような良い影響をもたらすだろう。

理念に対する誤解

どちらか片方だけでは浸透しない。社員、そして事業にも浸透させていく。



理念の具体例（他社）

◆ソフトバンクグループ
情報革命で人々を幸せに

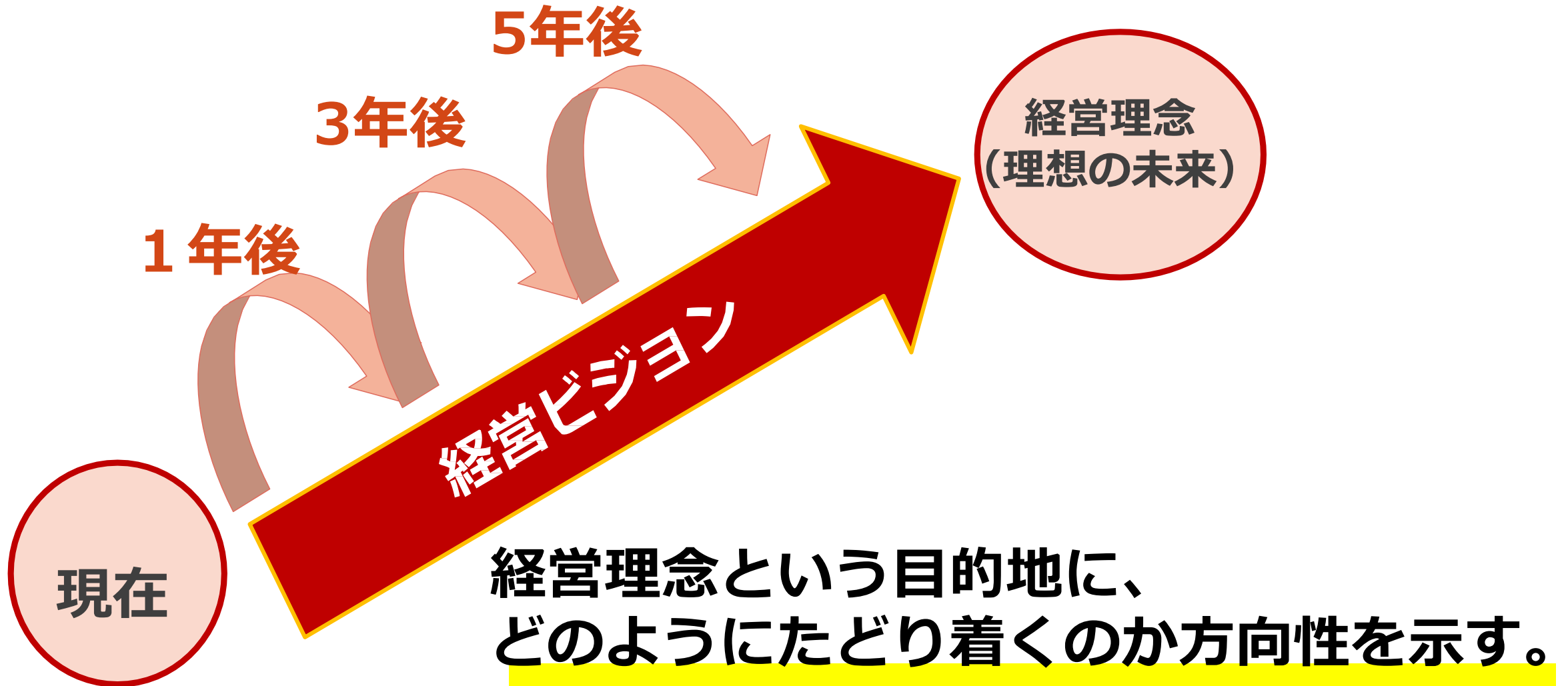
◆株式会社タニタ
「はかる」を通して、世界の人々の健康づくりに貢献します

◆FAST RETAILING（ユニクロ）
服を変え、常識を変え、世界を変えていく

経営理念について点検してみてください

- ✓ あなたが今日時点で思いついた経営理念を書いてみよう。

「経営ビジョン」とは何なのか？



「問題」とは何なのか？

問題とは？

→「あるべき姿（ビジョン）と現状のギャップ」

つまり、あるべき姿と現状が明確でなければ、正しく問題を把握することができない。

例)

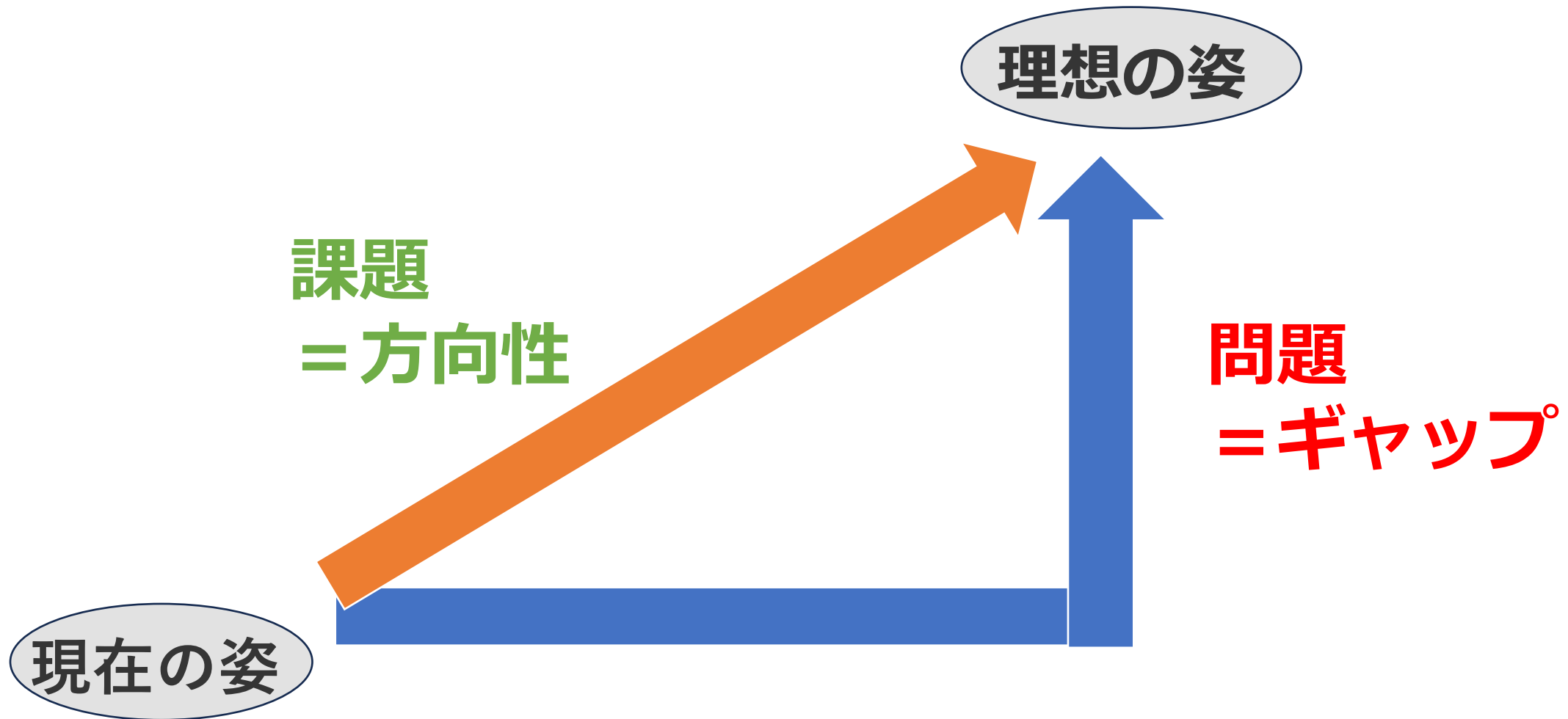
「レストランの売上が上がらない」

→「理想の売上はいくらなのか？」

→「今の売上はいくらなのか？」

→「どれくらいのギャップがあるのか？」

「経営ビジョン」とは何なのか？



マクドナルドが1955年に描いたビジョン

マクドナルドは10年以内に、全国で毎日、何百万人もの人たちに、安価で食事を提供するチェーン店になっている。売り上げは500億円を超え、全米で1000を超える店舗を持つ。顧客はいつでも近くの店舗で、いつも同じ体験を得ることができる。すばやいサービス、温かい食事、安い価格、きれいな店内、魅力的な環境、便利な開業時間と場所、そして、礼儀正しく、フレンドリーな人たちによって、きわめて効率的なサービスが提供される。

マクドナルドは、すべての人種、すべての経済的階級の人たちに向けて設計される。特に、子持ちで、早く、快適な環境で、安価で食事を得たい家族に受け入れられるものにする。駐車場には、シボレーのピックアップトラックから、ロールスロイス、自転車まで様々な乗り物が停まっている。マクドナルドはすべての面において、標準化され、きわめて効果的にコントロールされている。

メニューは、ハンバーガー、フレンチフライ、ドリンク、さらに限定商品によって成り立っている。店内は、効率的で、清潔で、魅力的で、セルフサービスで成り立っている。店舗は、顧客は入れないが、見ることができるキッチン、サービスカウンター、食事エリア、トイレ、駐車場から成り立っている。従業員はユニフォームを着ていて、すべての店舗で同じ手順で働いている。



「問題」の分析方法

問題を分解して考える(売上や業務マネジメント)

- 売上 = 商品別、時間帯別、担当者別、店舗別、新規 + 既存
- 売上 = 問い合わせ数 × 契約率 × 単価
- 売上 = 単価 × 利用回数
- 受注数 = 訪問数 × 商談率 × 成約率
- 処理時間 = 仕事量 ÷ 処理速度
- 価値提供プロセス = 開発 → 製造 → マーケティング → 販売
- マーケティング = 商品・価格・チャネル・プロモーション

「問題」の分析方法

問題を分解して考える(組織マネジメント)

- 社員満足度 = 20代 + 30代 + 40代 + 50代 + 60代
- 社員満足度 = 入社1年以内 + 入社3年以内 + 入社3年以上
- 信頼関係の構築 = コミュニケーションの質 × 量
- 社員定着 = 労働環境 × 人間関係 × やりがい × 給与 × 将来性
- 理念浸透 = 理念共有 × 継続 × 事業での体現度
- 目標達成 = 計画立案 → 実行 → チェック → 改善計画

「問題」の分析方法

問題を分解して考える(人材マネジメント)

- 採用の年間投資回収 = (採用投資 + 給与) - 貢献売上 / 年
- 人材育成 = 価値観教育 × 能力教育 × スキル教育
- 教育成果 = 成長目標 × 教育時間 × 質 × フィードバック
- 自主性の発揮 = 目標共有 × 信頼 × 裁量権 × コミュニケーション
- 採用力強化 = 労働条件 × 待遇条件 × 共感 × 将来像
- 採用プロセス = 母集団形成 → 会社説明会 → 1次面接 → 最終面接

ダブル・ビジョンの視点で考える

2つの視点から決定する

1) 現状から未来を見る

⇒今の会社の取り組みは未来につながっているか

2) 未来から現状を見る

⇒なりたい姿は何か・近づくために何が必要か

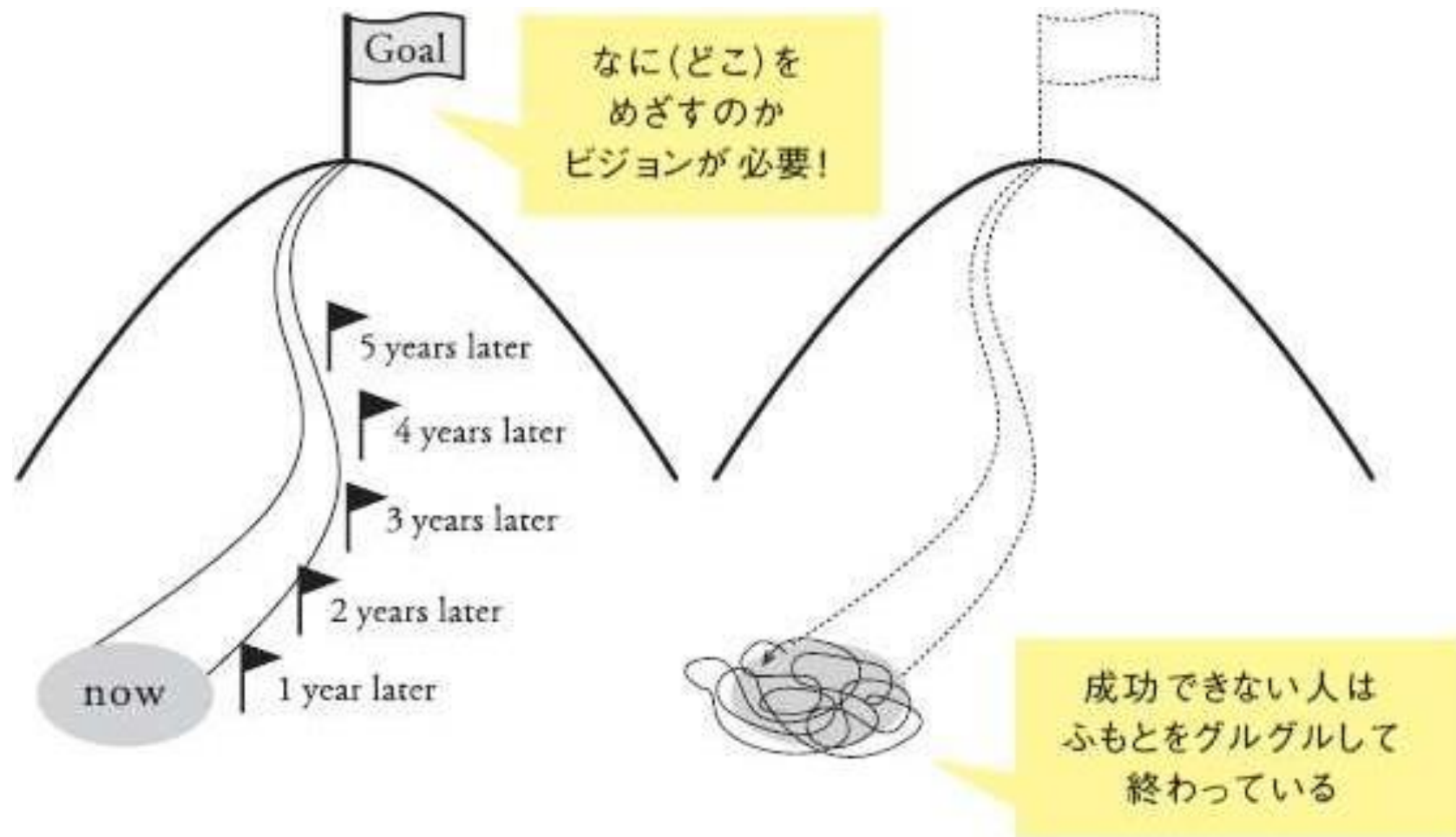


“現在”と“未来”を行ったり来たりする

ダブル・ビジョンの考え方が重要

設定型の問題解決が組織に根付く

設定型の問題解決は「P（ゴール）」が不可欠



ビジョンの必要性

- ✓ あなたには「現在から積み上げる視点」と「未来から逆算する視点」どちらが強いでしょうか？バランスをとるにはどうしたら良いと思いますか？

- ✓ 「現在から積み上げる視点」「未来から逆算する視点」どちらも使いこなせた場合、あなたの会社はどのように変化すると思いますか？

ビジョン策定の3つのポイント

ポイント1

現状の外に置く

やり方や道筋
がわかるゴールは
現状の外側とは言えない

ポイント2

心からやりたい
こと

× have to

○ want to

ポイント3

複数の視点で描く

ゴールは
「定性」と「定量」
2つの要素を
取り入れる

ポイント1：現状の外に置く

現状の
内



現在の先にある最高の未来

現状の最適化であって、
ステージアップはならない。

現状の
外



現状の外にある新たなステージ

今の状態では行き方さえ想像が付
かない世界。現状の延長線上で
はない。

今までの延長から抜け出し、道筋が思いつかない
『**抽象度の高いもの**』をイメージする。

ポイント2：心からやりたいこと

- × Have to やるべきこと。
やらなければならないこと。
- Want to 心の底からやりたいと渴望すること。

経営者の**Want to**が成功の可能性を高める



「できるかできないか」で考えている人は、
限界を超えられない。

ポイント3：複数の視点で描く

「定性」と「定量」を取り入れる

目に見える要素

規模、売上、利益率

目に見える要素

エリア、サービス、

目に見えない要素

顧客満足度、企業文化、部下からの尊敬度

目に見えない要素のほうが、日常の仕事の中では重要である

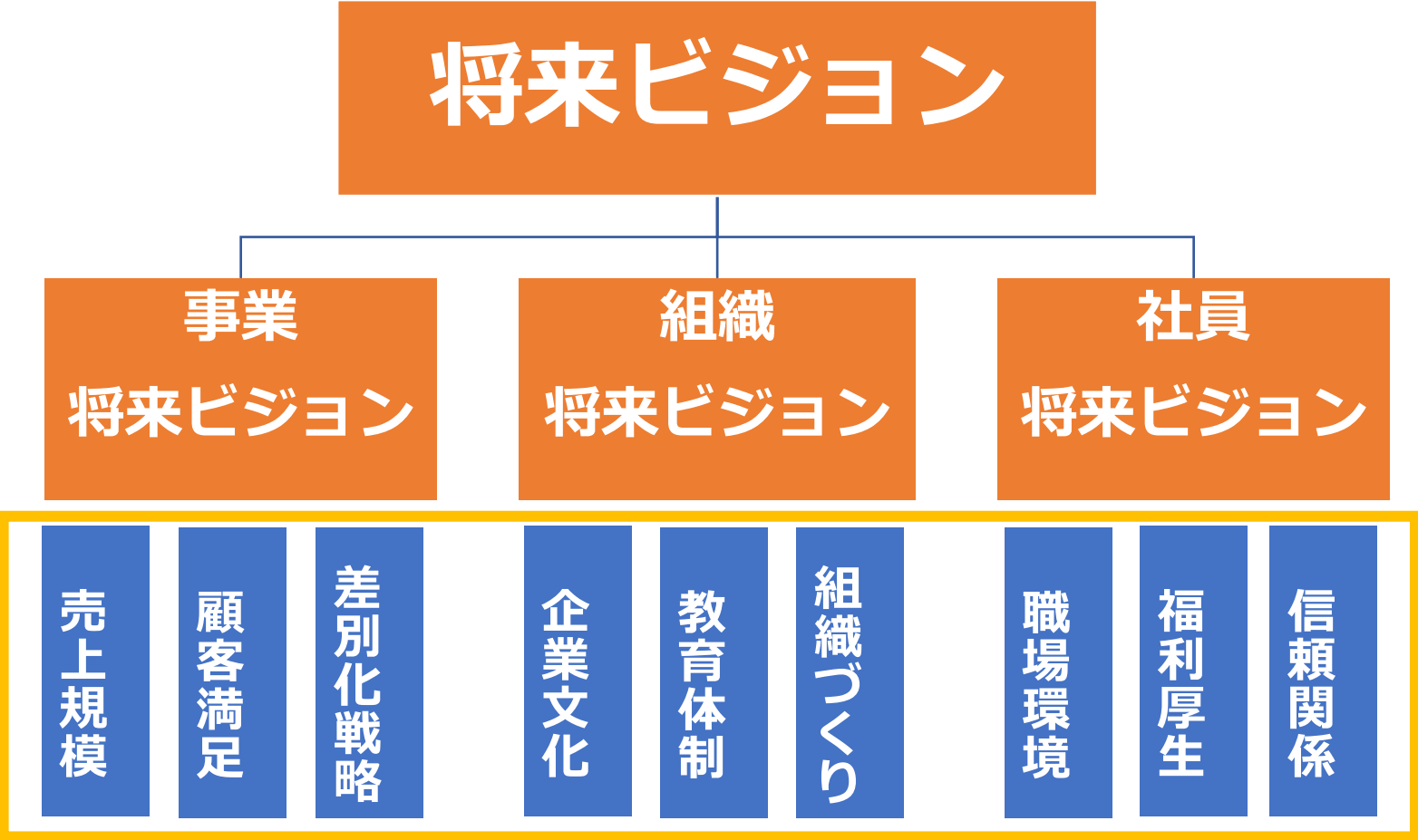
ポイント②3：複数の視点で描く

将来ビジョンを目に見える要素と見えない要素に分類した一例

目に見える要素	目に見えない要素
例) <ul style="list-style-type: none">• 売上• 昨年対比粗利• 利益率• 利益額• 労働分配率• 支店数• エリア• 従業員数• 一人当たりの生産性	例) <ul style="list-style-type: none">• 企業文化の成熟度、• 理念の浸透度、ビジョンへのコミット度合い• ブランドの社内浸透• ブランドのマーケット浸透• 地域での存在感• 社内システム化の進捗度• 会社の自主性発揮の度合い• 5年（10年）ビジョンの進捗割合

ビジョンの構成

詳細に書けば描くほど、イメージが湧き、実現に繋がる

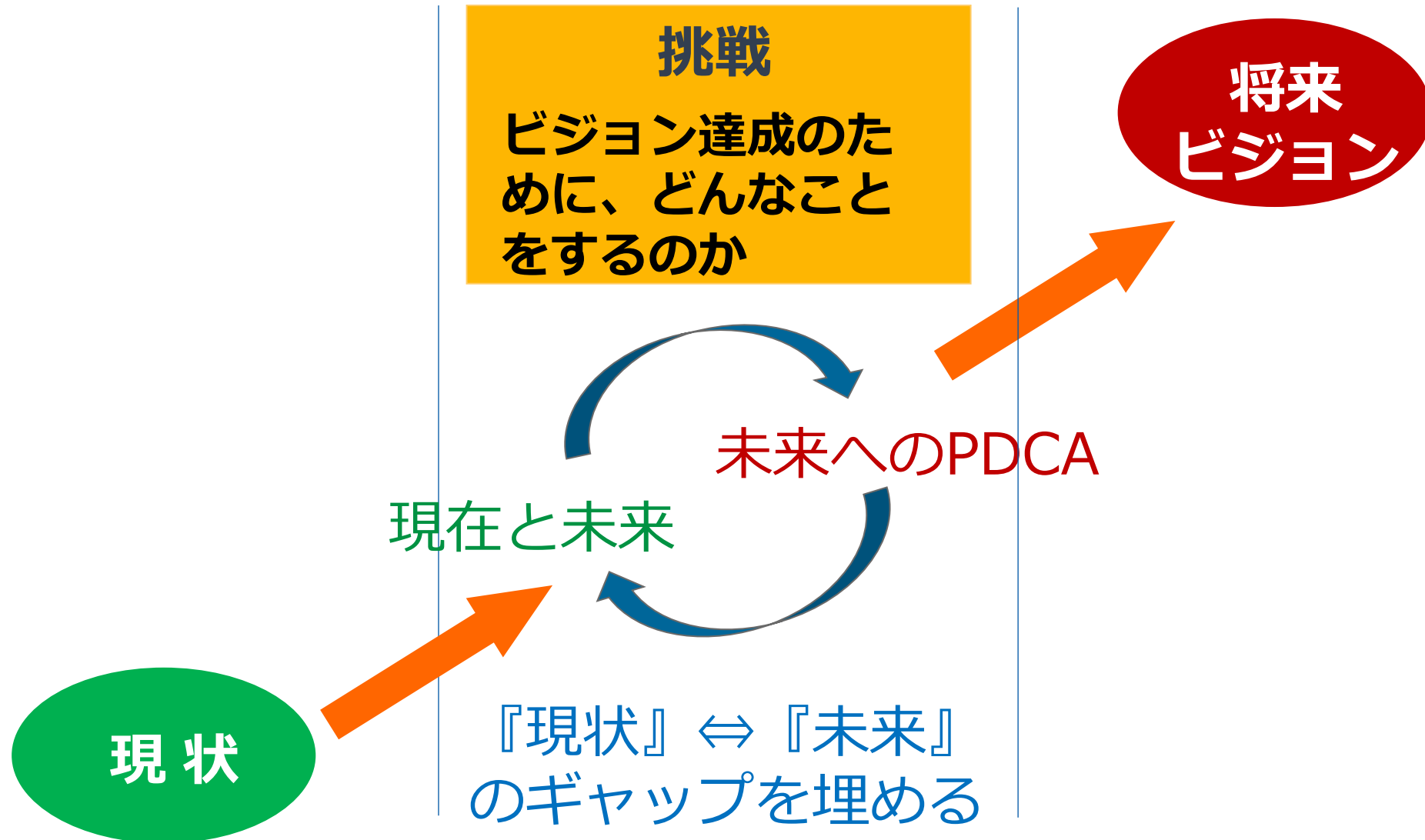


➡ **今回共有**

経営理念について点検してみてください

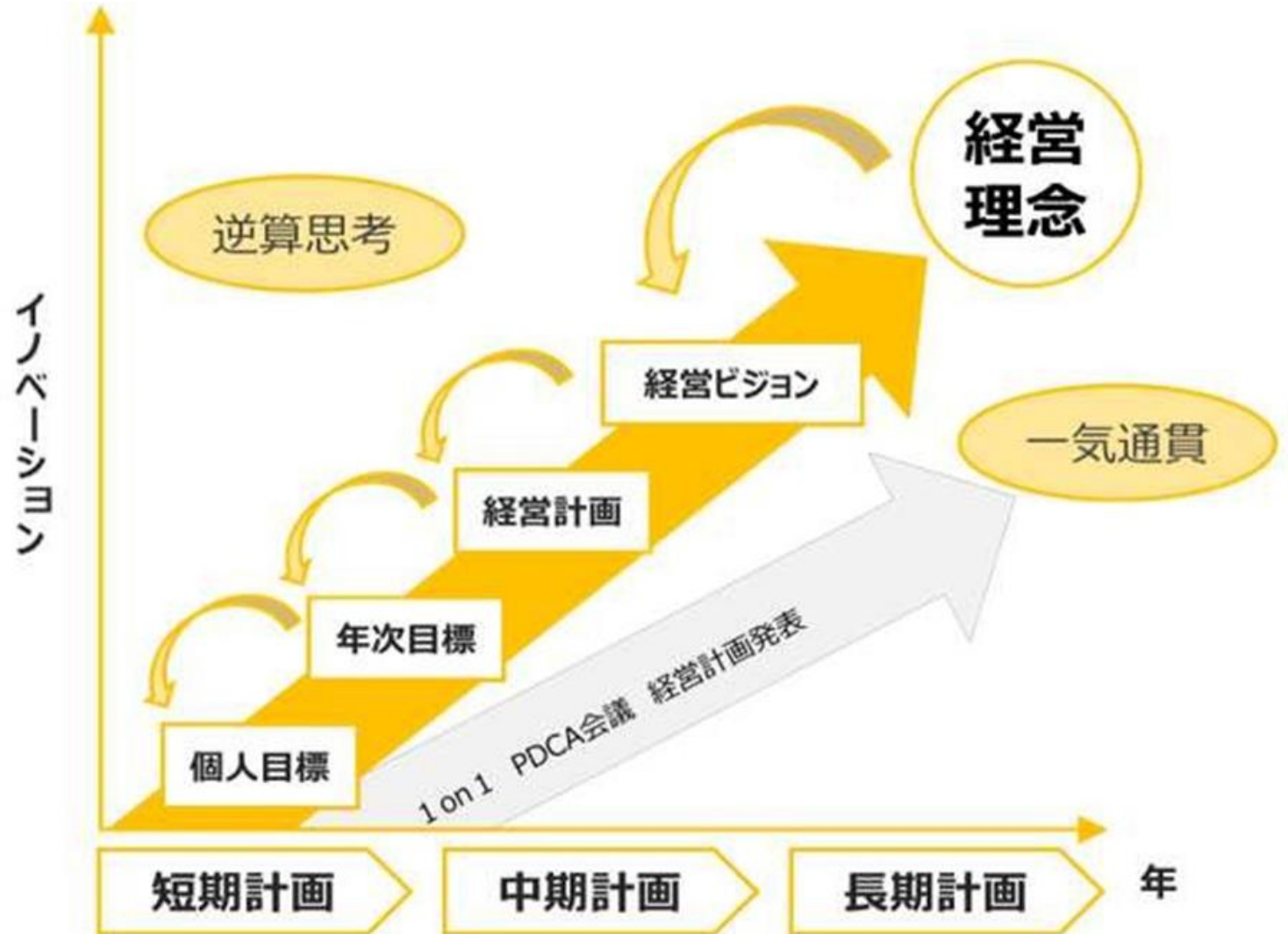
- ✓ あなたが今日時点で思いついた経営ビジョンを書いてみよう。

経営方針とは何か？



ビジョンを経営に活かす「考え方」

ビジネスを一本の線で
統合する。



事業環境と自社分析の立て方

SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	Strength 強み 会社や組織内部にある プラスの要因は？	Weakness 弱み 会社や組織内部にある マイナス要因は？
外部環境	Opportunity 機会 外部環境での プラスの要因は？	Threat 脅威 外部環境での マイナスとなる要因は？

事業環境と自社分析の立て方

クロスSWOT



事業環境と自社分析の立て方

クロスSWOT

		強み(S)・・・ターゲットと比較して (ターゲットがない場合は一般的な発注者ニーズをベースに)		
		A	B	
		A	研修サービスなど新しいサービスのラインナップが充実してきた	
		B	各業務において一定レベル以上の品質を継続できると評価されるようになった(ご紹介をいただけるようになった)。	
		C	介護事業に強い事務所と認識されるようになった	
		D	行政資格と中小企業診断士の有資格者が出て幅の広いサービス提供ができるようになった	
		E	経営指針があり、毎年浸透への取り組みを実施している	
		F	事務所の物理的なセキュリティがしっかりしている	
		G	従業員の専門化がすすんでいる	
機会(O)		組み合わせ 番号(例(2) -B)	【積極戦略】自社の強みを活かしてさらに伸ばしていく対策。または積極的に投資や人材配置して、他社との競合で優位に立つ戦略	左記対策を実施した場合の概算数値 (件数増減、売上増減、経費増減、利益改善、%増減等)
顧客・市場	日本の働き方が大きく変わり、労働法への意識が高まっている	(3)-C	介護や障害福祉関係の知識を経験を蓄積し、指定申請を入口として、さらなる顧問先数を増やす	
顧客・市場	労務に関する深い知識が求められており、社労士需要が増えている			
顧客・市場	介護、障害福祉関係は成長分野なので、今後も需要がある	(4)(5)-A	既存の顧問先に対して、研修などよりよい会社になってもらうための新サービスを提供する。	
顧客・市場	中小企業向けコンサルティング業務は成長分野である(補助金含む)			
顧客・市場	社労士に対し、価格ではなく品質を重要視する顧客が多い	(4)(5)-D	経営コンサルティングの提供や会社成長塾の開催	
競合	ホームページやSNSを有効活用している介護特化社労士はまだ少ない			
		(3)-G	営業担当を作り、能動的な営業活動をおこなう	

事業環境と自社分析の立て方



あなたの会社の強み外部の機会（チャンス）はなんだろう？
SWOT分析をしてみよう

内部要因	自社の強み	
	自社の弱み	
外部要因	機会（チャンス）	
	脅威	

事業環境と自社分析の立て方

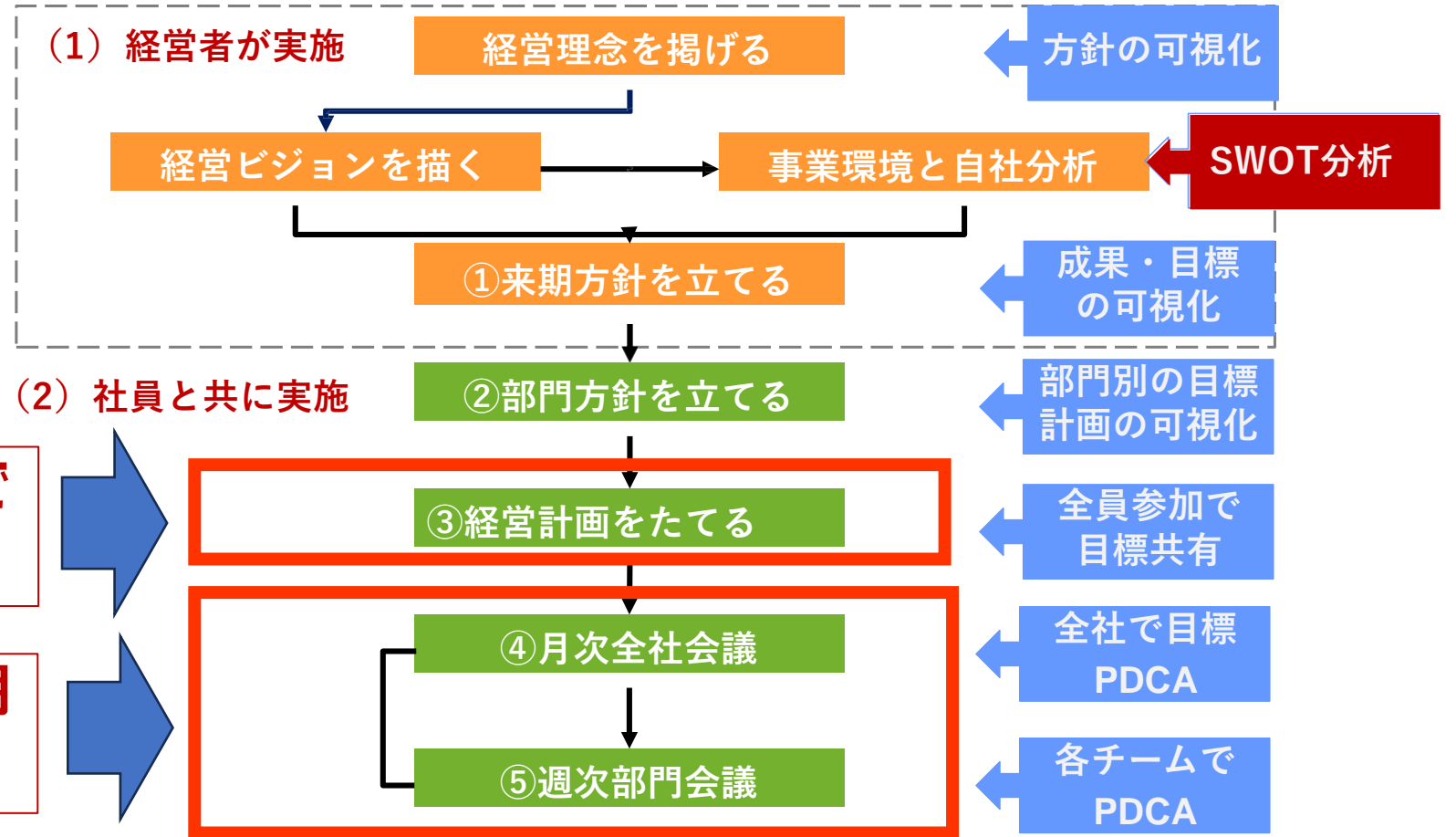


SWOT分析でのあなたの会社の強み外部の機会（チャンス）から、どんな方針を立てたらよいだろうか？

	強み	弱み
機会		
脅威		

経営計画とは何か？

方針をより具体的にしたものの



何を、誰が、いつまでにするのかを決める

計画の進捗状況を定期的に確認、修正する

経営理念について点検してみてください

- ✓ あなたが今日時点で思いついた経営理念を再検討してみよう。

- ✓ あなたが今日時点で思いついた経営ビジョンを再検討してみよう。