

介護事業所が事業成長の為に理解しておくべき
マーケティングの「基本プロセス」
2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）



株式会社ケアモンスター

代表取締役 田中 大悟

社会福祉士・介護支援専門員



職歴

1998年 医療法人 整形外科病院 MSW (名古屋市)
 (22-28歳) 老人保健施設 支援相談員 (老健施設:2施設の開設に関わる)
 (28-30歳) 居宅介護支援事業所 管理者 兼 介護支援専門員

2006年 社会福祉法人 特別養護老人ホーム (石川県小松市)
 (30-31歳) 経営企画室:生活相談員 兼 介護支援専門員

2007年 医療法人 脳神経外科病院 (石川県金沢市)
 (31-35歳) 地域連携室 主任 MSW / 居宅介護支援事業所 介護支援専門員 兼務
 地域連携室の立上 / 退院支援・退院調整 / 病診連・病病連窓口(紹介状管理・データ化)
 回復期病棟立上げ / 病院機能評価対応 /
 ベッドコントロール(医師の入退院の予定と実績のデータ化)/医療経営を学ぶ

2011年 医療法人 小規模診療所 理事 / MS法人 取締役(石川県小松市)
 (35-38歳)

小規模診療所を中心とした地域包括ケアシステムの構築をテーマに下記介護事業の開設・運営を行う
 住宅型有料老人ホーム:3事業 / 訪問介護:1事業 / 居宅介護支援事業:1事業
 通所リハビリ:1事業 / 訪問看護:1事業 / 訪問リハビリ:1事業 / 通所介護:7事業
 認知症共同生活介護: 1事業

2014年 合同会社JAPAN UNITED HOME CARE 設立
 (38歳~) たなかだいご介護・福祉相談室 開設 (独立型社会福祉士事務所)
 居宅介護支援事業所の運営・コンサル事業・セミナー事業

2018年11月 株式会社ケアモンスター 代表取締役 (社名変更)
 今の福祉事業の概念を壊しながら、「新しい価値」と「新しい仕組み」を創造する！！

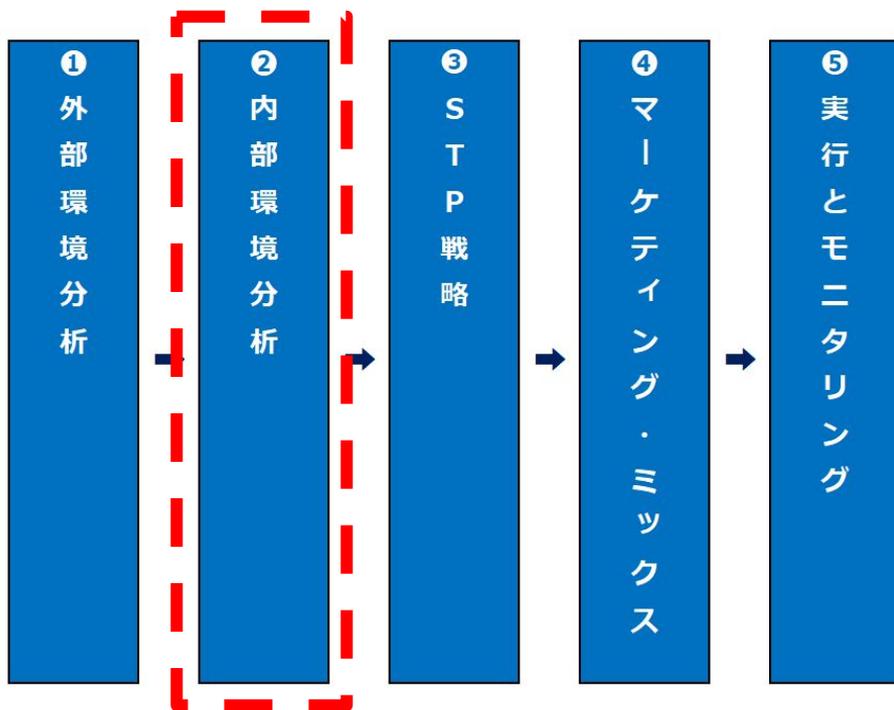
2012年09月 (石川県)加賀脳卒中地域連携協議会 理事

2013年12月 日本介護福祉経営人材教育協会 北信越支部 理事

2017年03月 日本デイサービス協会 監事

著書**2017年1月** 介護施設での生活相談員の仕事 (ナツメ社)

2章：内部環境分析編の研修内容の項目



2章：内部環境分析

【研修内容目次】

2-1: あるべき姿の「重要性」と「設定」

2-2: 「事業性」と「福祉性」の理解

2-3: 組織の成長過程の理解

2-4: キャリアパスの設定

2-5: 業務内容と業務手順の設定と可視化

2-6: 組織の成長過程に必要な教育・研修の仕組み

2-7: 事業計画の理解

2章：内部環境分析編

2-3：組織の成長過程の理解の目次

目次：.....	04
はじめに.....	05
1：組織の成長過程と各段階毎のテーマ.....	06
2：第1段階のイメージについて.....	07
3：第2段階のイメージについて.....	09
4：第3段階のイメージについて.....	11
5：第4段階のイメージについて.....	13
6：第5段階のイメージについて.....	15
7：組織成長過程におけるビジョンの設定.....	17
おわりに.....	18

2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

はじめに

組織の「成長過程」の可視化って？

組織の成長過程や成長段階毎の特徴を理解しておくことは、組織を効率よく成長させるうえでは、非常に重要な視点と考えられます。

また、この成長過程の段階を可視化し、共通理解する為の「ものさし」を準備しておくことは、組織としての「あるべき姿」の**現状確認**や**目標設定**の為に有用であると考えられます。

もし、現状確認や目標設定の為の「ものさし」がなければ、**現状の立ち位置**の把握や共通理解もできませんし、併せて、今後の「目指す段階」の明確化や共通理解もできません。

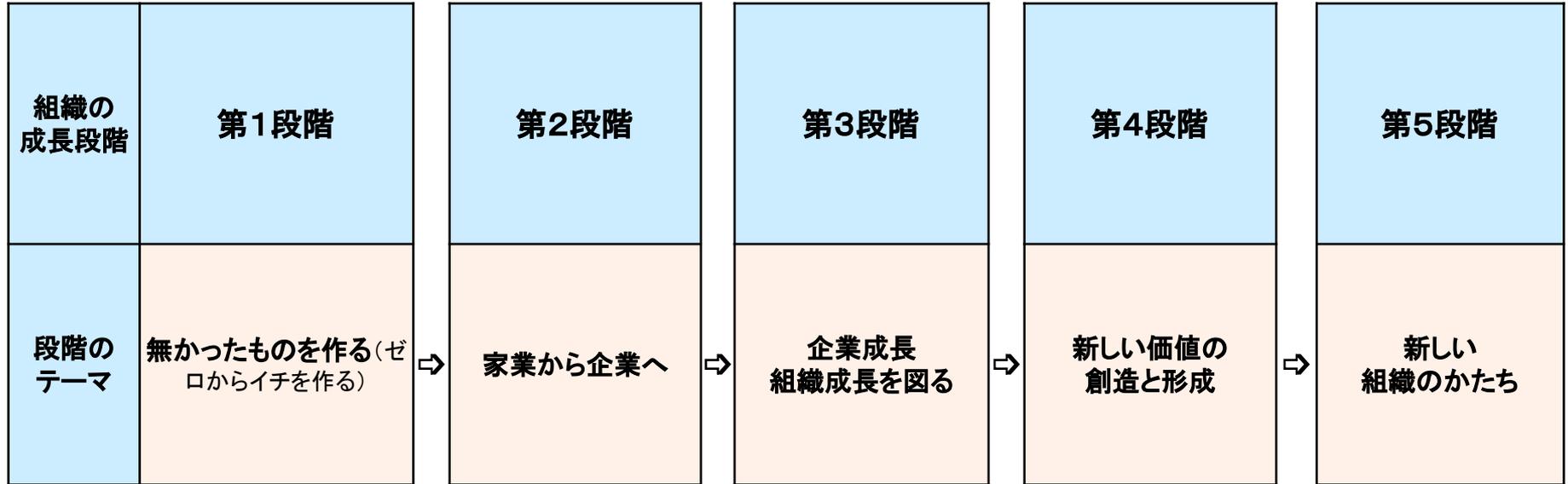
右記の表は、**グレイナーの5段階企業成長モデル**を参考に「組織の成長段階」を可視化したものになります。

組織の成長段階	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
テーマ	ゼロからイチをつくる	家業から企業へ	企業成長組織成長	新しい価値の創造と形成	新しい組織のかたち
ステージの背景	会社を作る選択をした	成長のきっかけを得た	業路は濃とんとしているが、会社は成長	イノベーション意識できる状態	新しい組織への挑戦ができる状態
ステージの特徴	会社が小さい	「個人商店」と「会社組織」の間を揺れ動く	「情報＝力」となる時期	「72%」は重く価値観は同一化	安定と不確実性のバランスをとり続ける時期
ステージのコンフリクト <small>意見や利害の衝突、離脱、対立などの</small>	創業者は業務多忙動きが取れなくなり目覚め	<small>幹部：権限委譲に不慣れ 職員：意思決定できない</small>	非効率なルールの変更を迫る正論が出てくる	ルールに従うことが正しいという価値観が浸透	社員は充実した時間を過ごせる「フロー経営」の時期
コンフリクトマネジメント	創業者の右腕確保	あるべき姿の設定と共有	権限委譲し調和がとれる体制を構築	おかしと思ったり不審へのヒアリング	社員同士の情報交換が減る
革命的危機	成長とリーダーシップの危機	成長と自主性の危機	権限移譲による成長と統制の危機	成長と形式主義の危機	協働による成長と新たな危機
マネジメントコントロールの視点	熱くビジョンを語り仲間を集める	「ミッション」「コンセプト」「ビジョン」の共有	管理職にたてつく「リーダー」を潰さない	経営者は人よりも数字に目が向く	ヒエラルキー構造からホラクラシーマネジメントへのソフトチェンジ等
	ある程度の「ワンマンさ」が必要な時期	作り上げた仕組みを破壊しなければならぬこともある	・権限委譲	経営は安定する一方、外部環境の変化に対応できなくなる	積極的に新しいことを生み出す
	経営の仕組みを「設計」できる実務者を確保する	問題の発生とシステム化の遅いペース	・標準化（可視化） ・単純化（簡素化） ・専門化（分業） ・システム化	新しいことに挑戦できるよう社内を遊びを作る	安定と不確実性のバランスをとり続ける

2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

1：組織の成長過程と各段階毎のテーマ

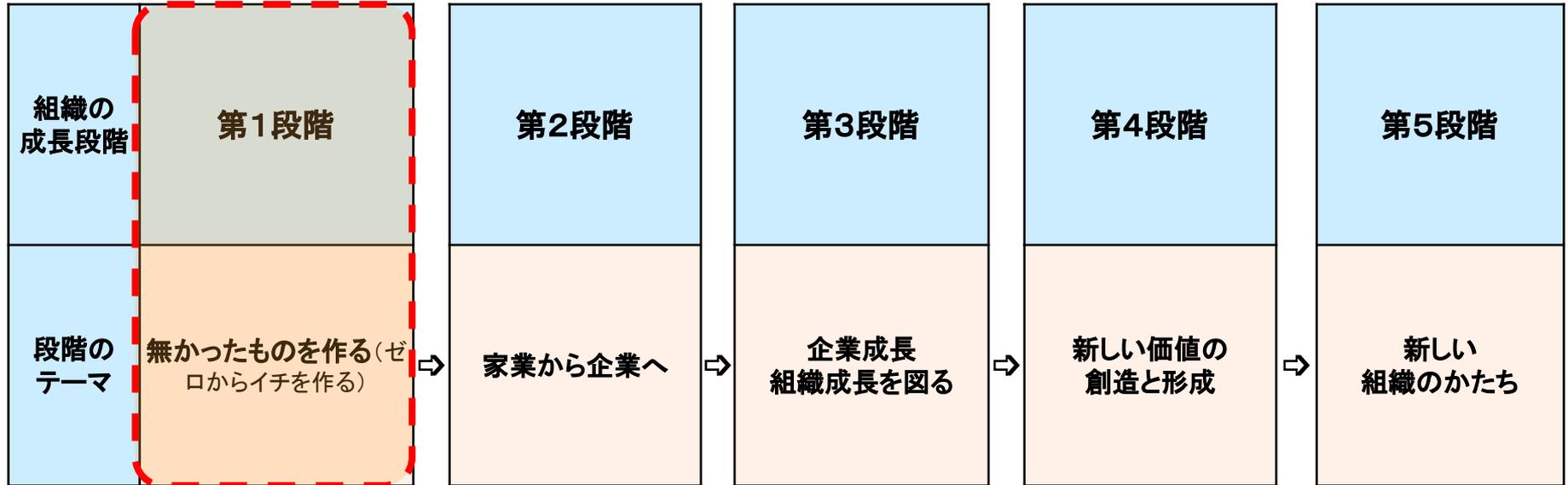
参考：グレイナーの5段階企業成長モデル <成長段階毎の特徴の要約イメージ>



2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

2：第1段階のイメージについて

参考：グレイナーの5段階企業成長モデル <成長段階毎の特徴の要約イメージ>



2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

2：第1段階のイメージについて

組織の成長段階	第1段階
テーマ	無かったものを作る(ゼロからイチを作る)段階
この段階の背景	会社(事業所)を作る選択をした
この段階の特徴	会社や組織が小さい、社員は会社と一緒に成長する実感を持っている
この段階のコンフリクト 意見や利害の衝突 葛藤、対立など	創業者は業務多忙で、動きが取れなくなり自問自答する
	望まなかった管理を迫られる
コンフリクトマネジメント	☆創業者の右腕確保
この段階の革命の危機	成長とリーダーシップの危機



次の段階への マネジメント コントロールの視点	熱くビジョンを語り仲間を集める！
	ある程度の「ワンマンさ」が必要な時期
	創業者の「ミッション」や「ビジョン」を理解した 経営の仕組みを「設計」できる実務者（経営者の右腕）を確保する

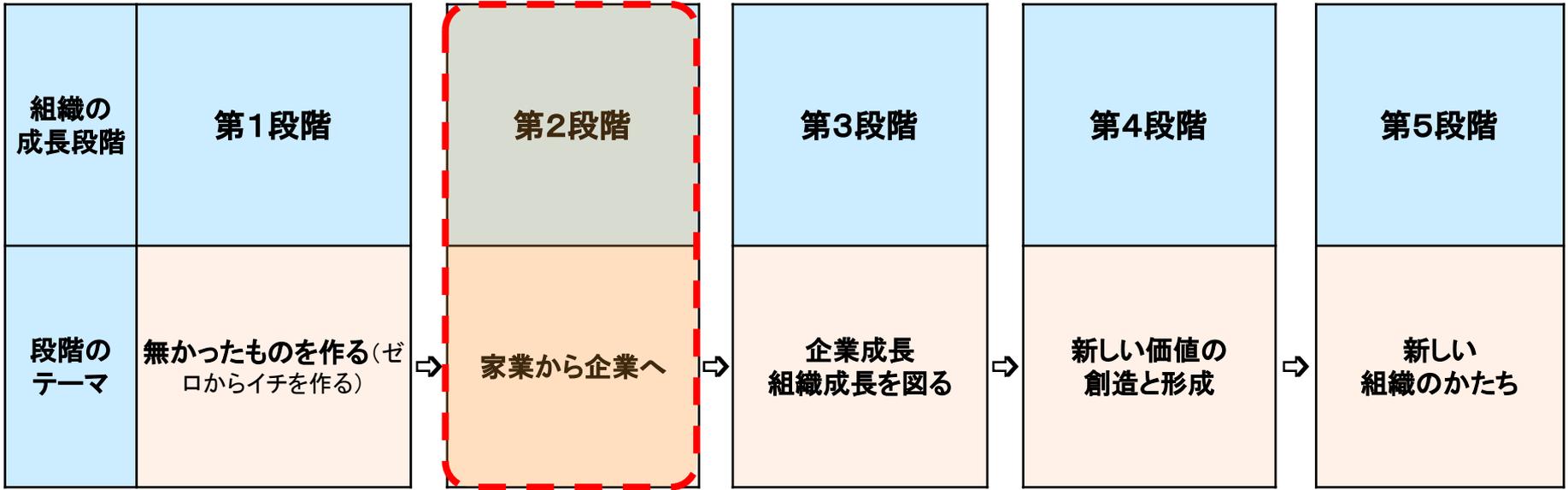
一緒に夢を
達成しよう！！



2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

3：第2段階のイメージについて

参考：グレイナーの5段階企業成長モデル <成長段階毎の特徴の要約イメージ>



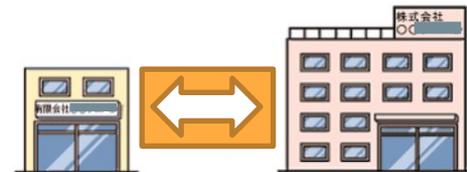
2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

3：第2段階のイメージ例について

組織の成長段階	第2段階
テーマ	・家業から企業へ（個人商店から会社組織へ）
この段階の背景	・何らかの理由で、成長のきっかけを得た（理由は様々）
この段階の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・「個人商店」と「会社組織」の間を揺れ動く時期 ・「問題の発生」と「システム化」の追いつき
この段階のコンフリクト 意見や利害の衝突 葛藤、対立などの	<ul style="list-style-type: none"> ・幹部社員自身も（プレーヤーとして働いており）権限委譲に不慣れ ・現場職員も、（権限移譲されても）自分で意思決定する力がない
	・上位マネジャーのパワーの拡大（情報のコントロール）
コンフリクトマネジメント	☆権限委譲する事への「仕組み」を整える
この段階の革命の危機	成長と自主性の危機



次の段階への マネジメント コントロールの視点	「ミッション」「コンセプト」「ビジョン」の設定・共有
	作り上げた仕組を破壊しなければならないこともある
	職責・職務内容の明確化 から「役職」に基づく「階層構造化」

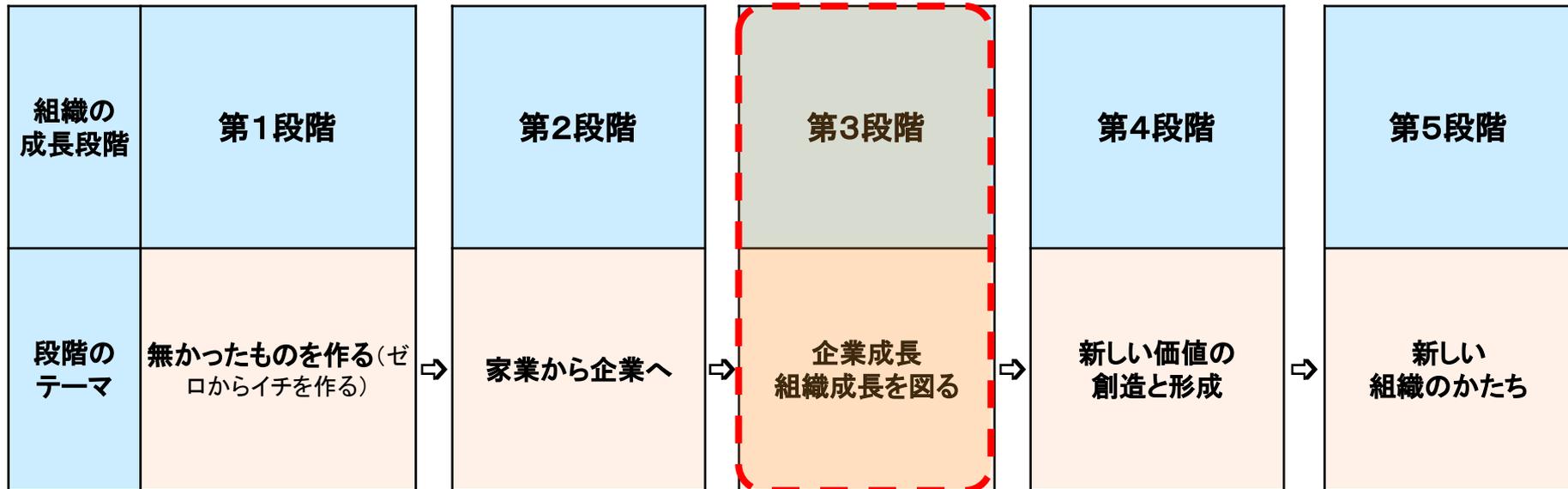


社長
部長
課長
リーダー

2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

4：第3段階のイメージについて

参考：グレイナーの5段階企業成長モデル <成長段階毎の特徴の要約イメージ>



2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

4：第3段階のイメージ例について

組織の成長段階	第3段階
テーマ	・企業成長・組織成長を図る
この段階の背景	・組織や業務は混んとしているが、会社は成長している
この段階の特徴	・「情報＝力」となる時期で「標準化」「効率化」「システム化」の推進 ・「マネジメント専業の管理者」が「外部」から登用されることがある時期
この段階のコンフリクト 意見や利害の衝突 葛藤、対立などの	・非効率なルールの変更を迫る正論が、現場から出てくる ・現場リーダー等が、コントロールを取り戻す為に「集権化」への動きを起こすことがある
コンフリクトマネジメント	☆権限委譲を推進し、調和がとれる体制を構築する
この段階の革命の危機	権限移譲による成長と統制の危機



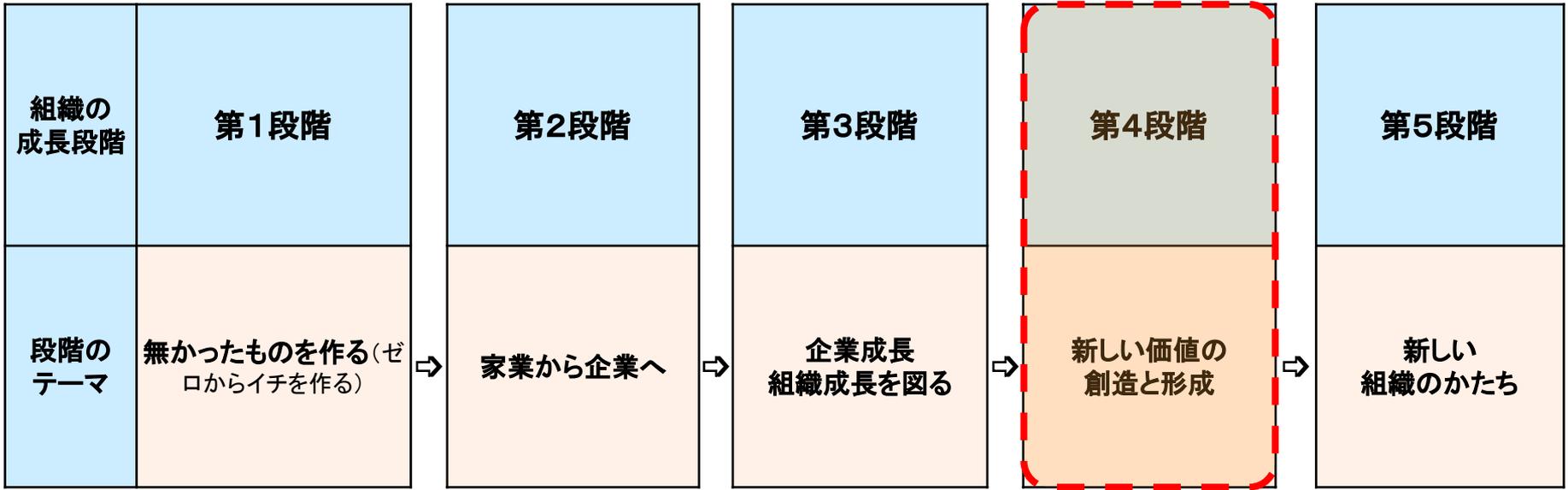
次の段階への マネジメント コントロールの視点	管理職に意見する「リーダー」を潰さない
	ぶつかり合うエネルギーを「高いレベルで統合（昇華）」する
	標準化・単純化・専門化（分業）・システム化を図る



2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

5：第4段階のイメージについて

参考：グレイナーの5段階企業成長モデル <成長段階毎の特徴の要約イメージ>



2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

5：第4段階のイメージ例について

組織の成長段階	第4段階
テーマ	・新しい価値の創造と形成
この段階の背景	・イノベーションを意識できる状態
この段階の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメントは重く、組織内の価値観は同一化が進む ・ITなどを活用した様々なマネジメントツールが導入されている
この段階のコンフリクト 意見や利害の衝突 葛藤、対立などの	<ul style="list-style-type: none"> ・中間管理職は「根回し」や「調整」に追われ、戦略を練る「頭脳」と、手足を動かす「現場」に分断される ・経営者は「人」よりも「数字」に目が向き、「無意味な社内ルール」も「変えようとする人」はほとんどいない
コンフリクトマネジメント	☆おかしと思う事や不満へのヒアリング
この段階の革命の危機	成長と形式主義の危機（形式偏重主義による「静かな対立」）



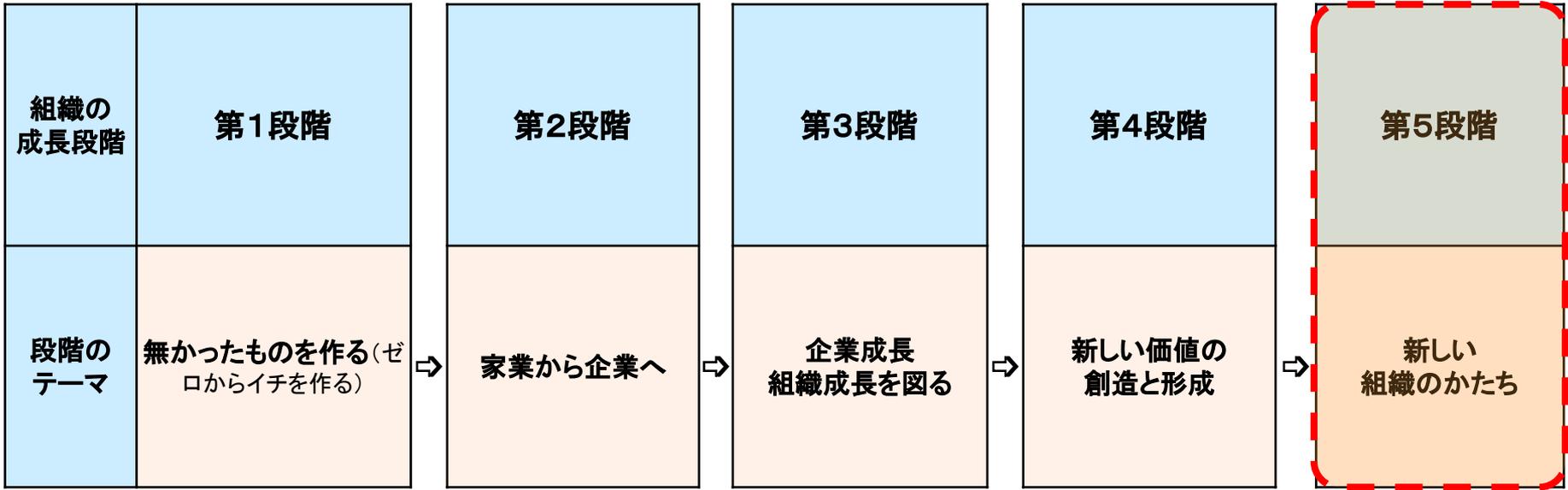
次の段階への マネジメント コントロールの視点	イノベーションを模索する：イノベーションは「合理性」と「反対」
	「合理的」に管理すると、「イノベーションの芽」は摘まれる
	社員が新しいことにトライできるように社内に「遊び」を作る



2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

6：第5段階のイメージについて

参考：グレイナーの5段階企業成長モデル <成長段階毎の特徴の要約イメージ>



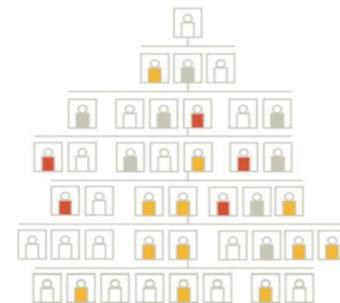
2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

6：第5段階のイメージ例について

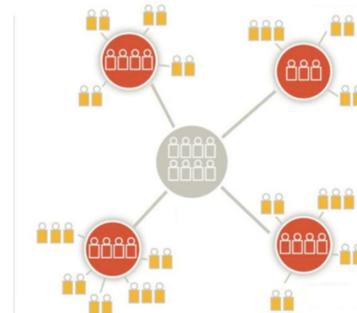
組織の成長段階	第5段階
テーマ	・新しい組織のかたち
この段階の背景	・新しい組織への挑戦ができる状態
この段階の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・よく成功した企業が雑誌やメディアで特集される時期 ・安定と不確実性のバランスをとり続ける時期 ・社員は、充実した時間を過ごせる「フロー経営」
この段階のコンフリクト 意見や利害の衝突 葛藤、対立などの	<ul style="list-style-type: none"> ※「フロー経営」: 指示・命令をしないで従業員の自己判断にまかせる ・「組織成長」と「マネジメントコントロール」がマッチしている
コンフリクトマネジメント	☆ヒエラルキー構造(階層構造)を廃止し、各社員が自律的に働くホラクラシー(※)マネジメントを採用してみる
この段階の革命の危機	協働による成長と新たな危機

※「ホラクラシー」: 組織全体に権限を分散させ意思決定させることで、自走する組織を保つための社会技術または組織のガバナンス・マネジメント方法

ヒエラルキー
HIERARCHY

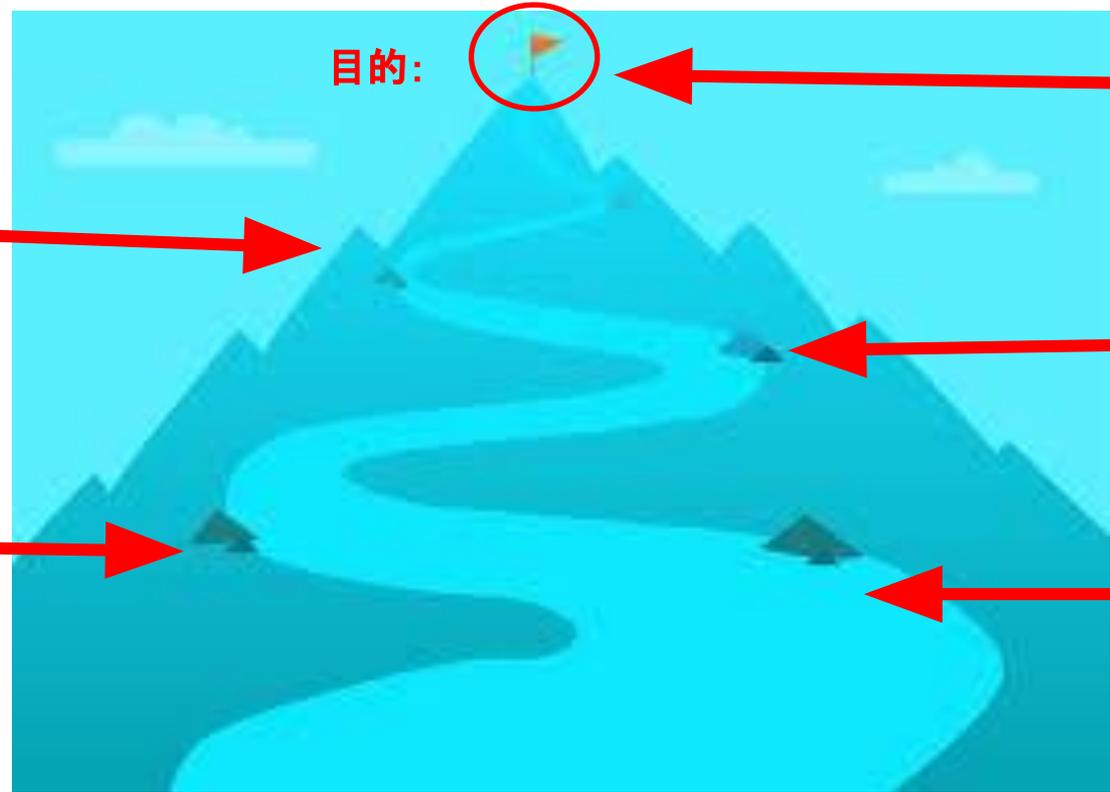


ホラクラシー
HOLACRACY



2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

7：組織成長過程におけるビジョンの設定



目標
●月●日までに
第4段階に
たどり着く…

目標
●月●日までに
第2段階に
たどり着く…

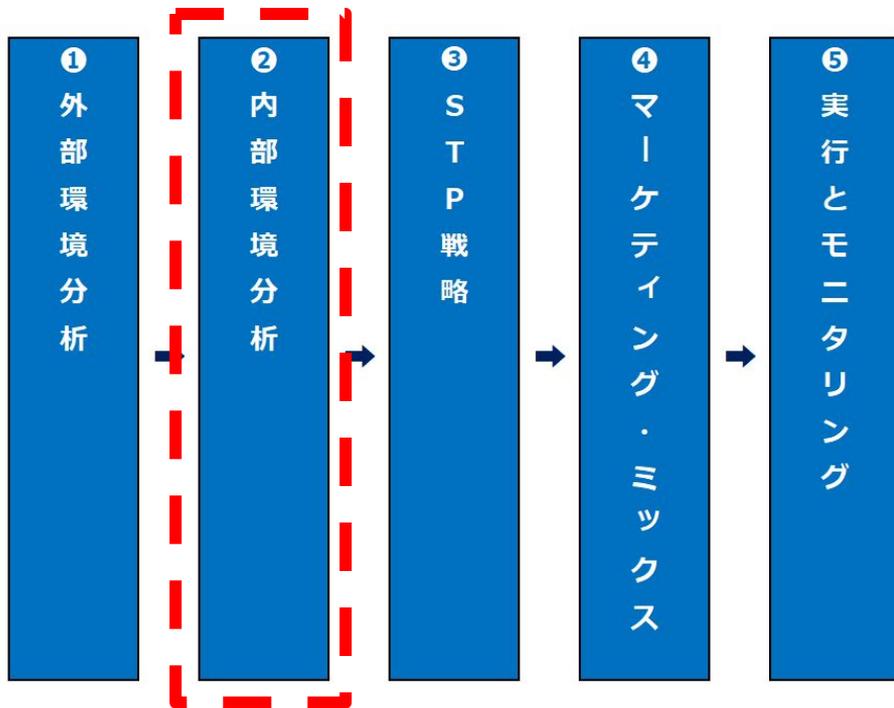
目標
●月●日までに
第5段階に
たどり着く…

目標
●月●日までに
第3段階に
たどり着く…

目標
●月●日までに
第1段階に
たどり着く…

2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

おわりに



2章：内部環境分析

【研修内容目次】

2-1: あるべき姿の「重要性」と「設定」

2-2: 「事業性」と「福祉性」の理解

2-3: 組織の成長過程の理解

2-4: キャリアパスの設定

2-5: 業務内容と業務手順の設定と可視化

2-6: 組織の成長過程に必要な教育・研修の仕組み

2-7: 事業計画の理解

2章：内部環境分析編（2-3：組織の成長過程の理解）

おわりに

下記のプロセス毎に、研修動画をご用意しております。

- 1: 外部環境分析編
- 2: 内部環境分析編
- 3: STP戦略編
- 4: マーケティング・ミックス編
- 5: 実行とモニタリング編

ご視聴ありがとうございました