

理念・戦略目標に基づいた組織活動の実践 ～バランススコアカード（BSC）の構築～

社会福祉法人 こうほうえん

住所／TEL 鳥取県境港市誠道町2083番地 / (0859) 24-3111

URL／E-mail <http://www.kohoen.jp/> / welfare@kohoen.jp

経営理念

〈理念〉

「わたくしたちは 地域に開かれた 地域に愛される 地域に信頼される
『こうほうえん』を目指します」

〈基本方針〉

「わたくしたちは サービス業のプロとして 正しい情報を伝達し
自分が受けたい 保健・医療・福祉サービスの提供・改善に努めます」

事業内容

介護老人福祉施設（527名）7か所、介護老人保健施設（230名）3か所
ケアハウス（280名）5か所（内特定施設入居者生活介護（77名）3か所）
高齢者向け優良賃貸住宅（162名）2か所（内特定施設入居者生活介護（88名））、
高齢者専用賃貸住宅（20名）2か所
短期入所生活介護（93名）7か所、
通所介護（346名）13か所、通所リハビリテーション（154名）4か所、
認知症対応型通所介護（60名）5か所
小規模多機能型居宅介護5か所、認知症対応型共同生活介護（126名）8か所
訪問介護4か所、訪問看護3か所、訪問リハビリテーション1か所
居宅介護支援6か所、福祉用具貸与1か所、福祉用具販売1か所
保育所（430名）4か所、夜間対応型保育所（75名）2か所
リハビリテーション病院（48床）1か所、児童デイサービス1か所
障害者就労継続支援施設1か所、給食事業

収入

(法人全体)

平成22年度決算

①社会福祉事業	7,537,342,377円
②公益事業	2,404,433,983円
③収益事業	736,121,984円
合計	10,677,898,344円

従業員数

(法人全体)

1,818名（非常勤含む）

当面する経営 課題

- 介護報酬・診療報酬同時改定への対応と地域包括ケアシステムの構築
- 法人の価値観「互恵互助」の組織としての浸透
- ISO更新審査と10年目の再構築
- 各種基準、法的要件の遵守確認体制の構築
- 新会計基準の実施
- 職員旅行の継続と経費削減の両立
- 地域防災拠点としての機能の再構築
- 社会福祉法人の使命の実践（地域貢献、地域への還元、生保受給者の特養入居への対応）

発表する取組みに着手した理由、背景

当法人は、理念・基本方針・スローガンのほか、3か年事業計画を基に、エリア年度目標と事業所単位（以下、部署）の年度目標を立案し、半期の評価と毎月の進捗状況を確認する「目標管理体制」がある。また、部署内においてもチームで年間目標と具体的な取り組みを立案し、振り返りを行うなどのチーム活動を実践している。

しかし、目標管理体制の仕組みはあるものの、法人が目指す姿が全職員へ浸透しないままチーム目標を実践していた。また、評価指標が曖昧であり、達成が不明確で、実施できていない取り組みがあるなど、目標をPDCAサイクルで運用できていなかった。

そこで、この問題点を解決する方法として、法人の価値観が、全職員に理解され行動できるようエリア・部署目標にBSCを導入し、チーム目標に落とし込んだ。

発表する取組みの現時点での効果

①BSCに基づいた目標管理・活動を事業所ごとで実践、KPI（業績評価指標）と活動内容、次月への課題をKPI責任者が毎月評価し、責任者会議（主任会）で報告している。報告した内容について、エリア全体でフォロー・検証できる体制にしており、全職員が評価結果を理解し、納得した上で活動ができています。

②法人⇔エリア⇔事業所⇔チーム⇔個人、それぞれが連動するよう、「チーム体制」を中心とした小集団での活動を行い、チーム内で目標と具体的な取り組みを策定・明確にしていることで、目標達成のために現場職員が責任を持った行動が実践できている。

③エリア全体で目標管理体制を作っており、事業所間で同様の目標がある場合、情報を共有し、目標達成に向け協働することができている。

④目標達成状況とBSC運用の理解度確認のため、BSC推進者が担当事業所へ出向き、聞き取りと説明を行うことで認識度に基づいた活動ができるよう支援を行っている。

この結果、ケアの充実ができ、施設では空床期間の短縮、在宅では利用者・稼働率・訪問件数の増加につながっている。

理念・戦略目標に基づいた組織活動の実践 ～バランススコアカード（BSC）の構築～

社会福祉法人こうほうえん いなば幸朋苑
津江 政弘

はじめに

当法人は、理念・基本方針・スローガンのほか、3か年事業計画を基に、エリア年度目標と事業所（以下、部署）単位の年度目標を立案し、半期の評価と毎月の進捗状況を確認する「目標管理体制」がある。また、部署内においてもチームで年間目標と具体的な取り組みを立案し、振り返りを行うなどのチーム活動を実践している。

しかし、目標管理体制の仕組みはあるものの、法人が目指す姿が全職員へ浸透しないままチーム目標を実践していた。また、評価指標が曖昧であり、達成が不明確で、実施できていない取り組みがあるなど、目標をPDCAサイクルで運用できていなかった。

そこで、この問題点を解決する方法として、法人の価値観が、全職員に理解され行動できるようエリア・部署目標にBSCを導入し、チーム目標に落とし込み、活動を実践した結果、法人・エリア・部署・職員一人一人の目標が連動し、組織活動を行うことで成果を得ることができた。

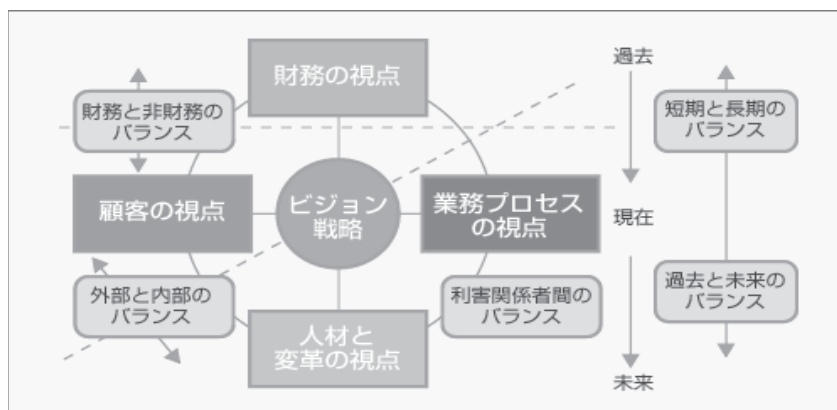
今回、BSCを「法人価値観を職員の実践に繋げるツール」として運用し、組織全体の「介護の質」と「経営の質」の向上へ取り組んだ経過とこれまでの成果を、私の在籍しているいなばエリアの活動を通し報告する。

法人概要とエリア制度

鳥取県と東京都に医療・介護・保育等、合わせて約100の事業所があり、1,800名を超える職員が在籍している。また、法人内で市区町村を単位として施設・通所・訪問等の部署を一体的に運営する「エリア制度」を導入し、各種制度の見直しや実践を行っている。現在、鳥取県内に5カ所（さかい・よなご・なんぶ・いなば・錦海リハビリテーション病院）東京都に2カ所（うきま・にしおおい）の7エリアに分け、総合施設長（エリア長）のもと、部署を運営しており、各種制度の対応を行っている。私の在籍している「いなばエリア」は、鳥取県鳥取市にあり、施設・通所・訪問等の介護保険事業を運営している。

バランススコアカード（BSC）とチーム活動（小集団活動）について

BSCは、『4つの視点（財務・顧客・業務プロセス・人材）』と『戦略マップ』、『戦略プログラム（フォーマット）』で構成され、ビジョン（将来像）・戦略を明確にし目標に向け、組織が一丸となって取り組む仕組みのことである。



BSC 4つの視点

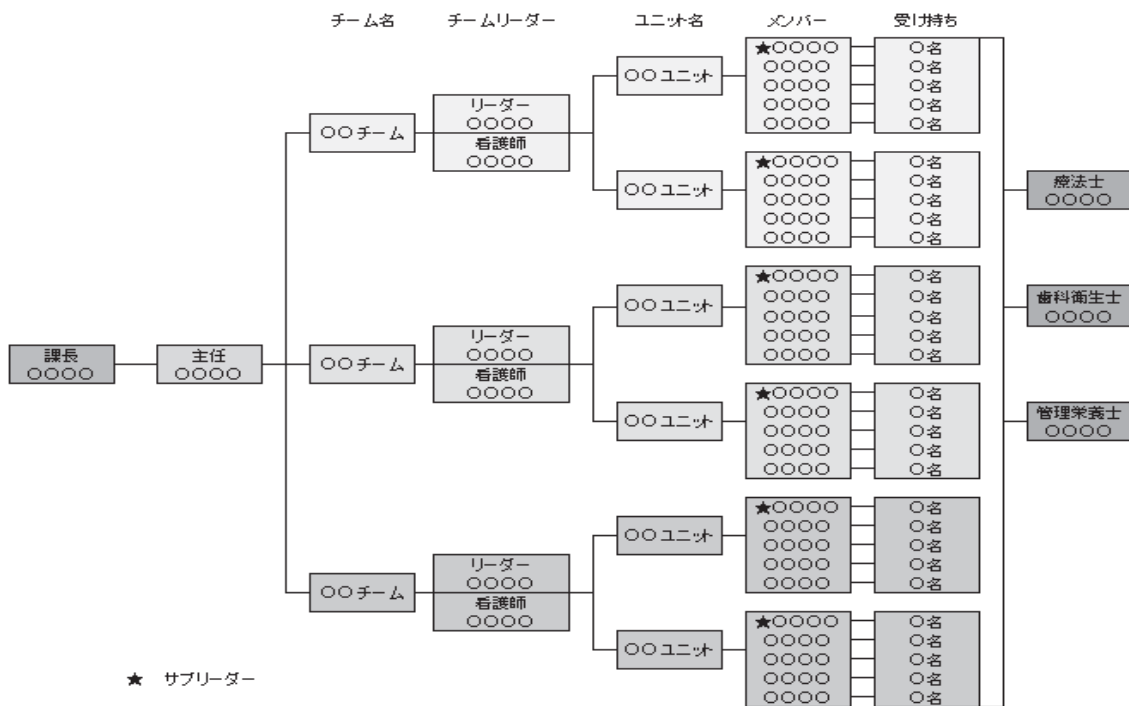
チーム活動（小集団活動）は、看護方式（固定チームナーシング）をもとに運用している介護実践方式である。これには5つの定義があり、

- ①リーダーとメンバーを一定期間（1年以上）固定し、役割と業務を明確にしてチーム活動をする
- ②各チームは年間目標をもつ
- ③各チームは、利用者グループを継続して受け持つ
- ④個々の利用者には継続した受け持ち介護職員が存在し、固定チームが支援する。
- ⑤年間のチーム活動と日々のチーム活動があり、応援機能をもつ

としてある。当エリアでは、9年前からこの方式を実践しており、チーム目標を基に個人の年間目標を策定し、職員一人一人が責任を持ったケアや他チームへの支援、経験の浅い職員への教育体制は整備しており、組織統制を計っている。

下図は、施設のチーム体制である。当法人は、施設利用者（2）：職員（1）の配置で運営しており、通所は利用者（2～2.5）：職員（1）の配置である。

図 固定チーム体制



	チームリーダー	日々のリーダー	担当介護士	その日の担当
役割	①自分のチームの利用者のケアに責任を持つ ②チームメンバーの育成と定着に努める ③… ④… …	①日々のチーム活動に責任を持つ ②チーム目標・グループ活動に合い、日勤メンバーを統括し、チームの介護業務を遂行するためのマネジメントを行う ③… ④… …	①利用者の介護に責任を持つ ②担当利用者の情報管理を行う ③… ④… …	①その日の担当利用者の介護に責任を持つ ②ワークシート使用基準に合い担当利用者のケア、処置、共同業務をする ③… ④… …
業務	①部署の概要とチームの課題を成文化する(利用者とメンバーの概要をデータで表現する) ②チームメンバー個々と面接し個人課題を聴く ③… ④… …	①チームの最新情報(急変・新入居・リスク・クレーム・予定変更の利用者情報・スタッフの勤務変更・チーム介護の課題)を収集する ②前日作成された利用者割り当てと共同業務分担について、最新情報を考慮し調整する ③… …	①勤務の日は担当利用者に挨拶に行く ②担当利用者・家族の話を聴く ③… ④… …	①その日の担当利用者情報をチェックする ②ミニカンファレンスに参加して業務調整やその日の担当利用者の問題解決の話し合いを行う ③… ④… …

BSC 導入までの過程

当法人では、平成 16 年から「日本経営品質賞」の考えを導入し、組織活動の見直しを行ってきた。その一環として、平成 18 年に法人の価値観である「互惠互助」を制定し、法人の活動が職員一人一人へ理解し実践できるよう、目標管理の仕組みを見直したが、部署目標と連動性がない状況であった。また、地域包括ケアに向けたエリア活動を推進していたが、各部署が協働するには充分といえるレベルになかった。

そこで、法人の価値観と部署目標のズレをなくし、部署間で協働して活動できるよう、平成 19 年から総合施設長以下、各部門の責任者で構成されている「主任会」で勉強会を開催し、BSC 導入に向け活動を始めた。

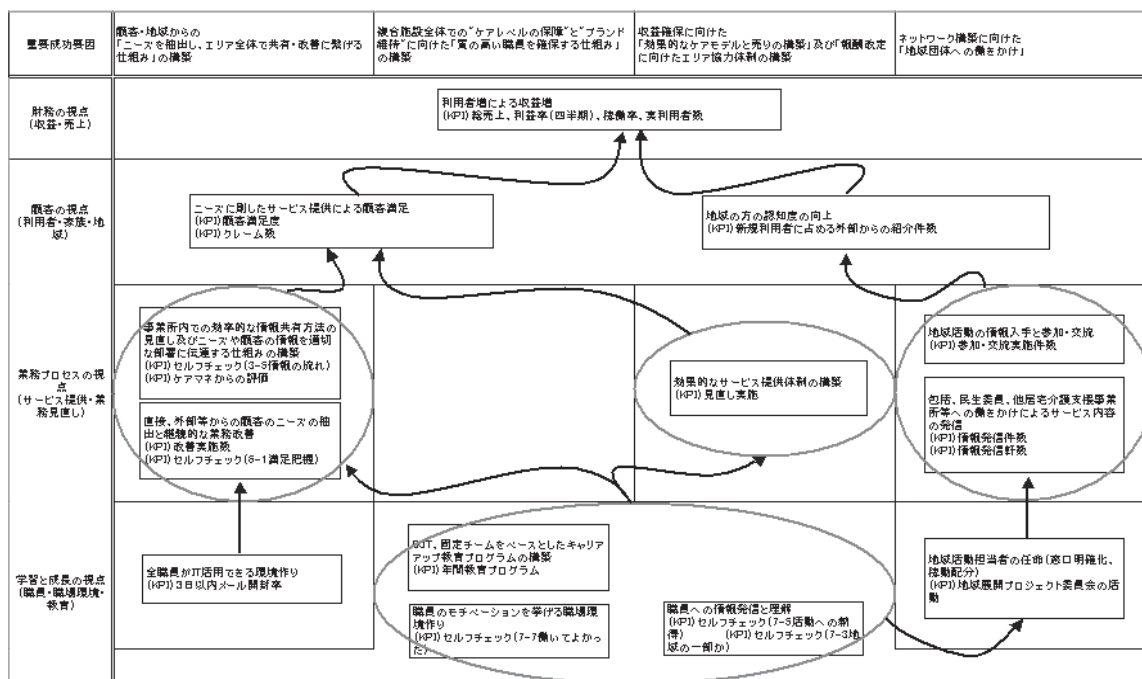


「互惠互助」と互惠互助に示してある法人の目標（一部）

1. BSC の運用まで 平成 19 年の 1 年間で、合計 18 回の勉強会を以下の経過で行った。

- ① 導入説明
- ② BSC の理解
- ③ 重要成功要因（戦略目標）の整理
- ④ 戦略マップの作成

平成 20 年度の戦略マップ



- ⑤ BSC 書式（フォーマット）の検討
- ⑥ 法人の方針に基づくエリア目標の策定
- ⑦ 部門目標の策定と共有
- ⑧ BSC を活用した目標展開の開始（半年間試行）
- ⑨ 試行結果の確認
- ⑩ 正式な目標展開

当エリアは、(1) 財務（収益・売上）の視点 (2) 顧客（利用者・家族・地域）の視点 (3) 業務プロセス（サービス提供・業務見直し）の視点、(4) 学習と成長（職員・職場環境・教育）の視点とし、この4つの視点から重要成功要因を挙げ、それを各部署が現場の言葉に変え目標・具体的取り組みを策定し、目標値（数値目標）を定めるというフォーマットを活用することとした。

2. 職員への展開

主任会で作成した法人ビジョンに基づく目標を全職員にエリアとしてどう考え、どのようにしていきたいのかということをつかりやすく発信するため、チーム単位で説明することとした。チーム活動は実践できていたことから、4つの視点の因果関係を戦略マップ等で説明したことで、活動の根拠が明確になり、職員一人一人が目標に向かって行動することが、組織全体で事業計画に取り組む姿勢になると理解でき、運用までの経過もスムーズであった。

導入結果（成果）

1. 一年目（20年度）

導入初年度は、BSC 移行期と位置付け運用した。導入以前は、評価指標が曖昧で毎月の進捗状況と年間の達成度が不明瞭な評価となっており、法人とエリアの目標にどの程度貢献できているのか分からなかった。しかし、BSC フォーマットの使用により、方針に沿った具体的取り組み内容と指標が策定でき、部署の評価が数値であらわせたことで、エリア全体の年度評価と次年度の改善課題が明確になった。

2. 二年目（21年度）

月次で部署の進捗状況を振り返り、半期で目標を評価し、必要があれば目標の見直しを行う仕組みにした。KPI（業績評価）責任者をエリア幹部とし、進捗状況を毎月確認して、コメントすることで、目標達成のための取り組みを見直すことができた。チームでは、活動が確実にこなしているか評価基準（チーム会運営方法査定基準）を作り、毎月評価を行った。これにより、チーム運営（チーム全体と職員一人一人の活動）について問題点を抽出し、原因分析、改善を継続して行うことができた。

3. 三年目（22年度）

法人の3か年計画の見直しがあり、戦略マップ・重要成功要因を新たに作成した。これに合わせ、3年後にエリアが目指す姿と、1年ごとの到達目標を明確にし、各部署と職員の年間目標も到達目標に合わせた取り組み内容にした。

具体例を挙げると、「顧客の視点」で、『利用者満足に向けた強みを構築するためケア効果の指標を作成する』と重要成功要因を策定し、部署の取り組みは、5つの安心（介護・医療・住まい・食事・見守り）を提供するための指標を設定するべく、1年目は既存の評価指標と法人アンケート結果の改善策を実践し、毎月確認と見直しを行う。2年目は見直した指標の実践と更なる見直し、3年目は2年間で策定した指標の実践を行い、3年後に確立できているといった形にしている。

また、他に「業務プロセスの視点」において、『委員会・組織活動を見直し、活動を活発にする』を重要成功要因としてエリア目標に挙げ、具体的取り組み方法に、『各委員会で指針を作成し、指針に基づいた準備・討議を行うことで会議時間の短縮を図る』としていたが、1年後には、委員会の統括や会議時間の短縮ができたと評価した。結果的に利用者へ関わることのできる時間

が増加できたことで、利用者満足度も向上していることが分かった。

3年目よりエリア目標の KPI 責任者を主任会メンバーへ変更し、目標進捗状況の評価と次月への取り組み課題の確認を行うこととした。このようにしたこと、各部署の主任がチームリーダーや現場職員に分かりやすく伝えることができ、エリア状況を理解した日々の目標への行動ができています。

4. 現在（23年度）

法人3か年事業計画の継続と23年度のエリア評価を受け、継続して実践する目標と新たに組み込む目標を策定した。また、エリア内に24年度、新規事業所を開設することになったことから、プロジェクトチームをつくり、開所から適切な運営ができるよう、協議を重ねている。当初、BSCの方式に従って検討していなかったが、顧客・地域のニーズ・環境等、事業環境の分析や強み・弱み・脅威・機会のSWOT分析が必要であり、現在はBSCの方式に沿って開設準備をすすめている。この中に「全職員が開設に関われるようにする」という目標があり、現場職員へ開設に向けた活動を伝え、意見・提案を反映することで、職員のやる気にもつながっている。

23年度エリア方針（一部抜粋）

2013年3月末に目指す状態 ・達成したい状態	責任者	年度ごとの方針		
		平成22年度のエリア方針	平成23年度のエリア方針・主な取り組み (現状認識・試行P,D)	平成24年度 (定着・実現DCA)
利益率10%が達成されている	岡部	前年度利益率の維持	利益率10%維持 ・施設…空床期間の短縮 ・通所…稼働率80%以上、要支援認定の利用者増	利益率維持（介護報酬改正に伴う利益率の変動がない状態を維持する）
法人利用者満足度調査結果の大変満足と満足が合わせて55%以上になっている	小林 田中し	不満項目を現状分析し、改善ができたが毎月検証する	不満項目の確認、改善方法の見直し・実践	アンケートの不満項目を常に意識してサービス提供する
[ケアの評価指標の明確化] 5つの安心を反映した評価指標が全事業所で明確化し、指標の目標値が設定されている	田中み 中野 岡本 小倉	匿名、介護・既卒の基準見直し、在宅サービス・介護・介護を併用した基準の明確化、実施・実施テーマ・マネジメントに基づいた評価の実施、見守り・KYIT、地域や年齢別の実施	匿名、介護・既卒の基準見直し 在宅サービス・介護・介護を併用した基準の明確化、実施・実施テーマ・マネジメントに基づいた評価の実施、見守り・KYIT（危険予知訓練）の実施	指標に基づいた活動が定着している
[地域包括ケアシステムの確立] 「にしまち幸福苑」が地域包括ケア拠点として機能している	浜岡 長野 津江	包括支援センターと連携できる『まっかけ』をつくる	「にしまち幸福苑」のプロジェクトチームによるサービス提供の立案	「にしまち幸福苑」が地域包括ケア拠点として機能している
[ケアプラセンタの強化] ケアプラセンターと地域包括支援センターとの連携強化	浜口 矢部	中ノ郷・北中野地区の高齢者世帯情報を鳥取市から入手し、介護サービス情報を発信する	いなば・鳥取北2つのケアプラセンターが協働してチーム活動できる	

考 察

当法人では、新たな事業への投資（法人の成長）、能力とやる気を持った人財育成のための教育制度を法人の重点取り組みとして掲げ、内部・外部研修の充実を図っている。このためには収益の確保が必要であることから、「財務の視点」をBSC構造の頂点におき取り組んだ。

各部署のBSC構造でも、ミッションを「ニーズに則したサービス提供を実践する」としているが、顧客満足と地域への認知と協力のためにエリアが一体となって活動できれば、結果的に売上・収益の増加につながると考え、「財務の視点」を頂点に置いている。「顧客の視点」では顧客を利用者と職員としており、「人材の視点」で教育と職員一人一人の向上する意欲がもてる環境作りによりサービス提供意識が高まり、「業務プロセスの視点」では現状分析から業務改善が行われ、顧客に対する目標と「財務の視点」も達成すると考えた。

結果、どの視点が構造の頂点であっても4つの視点をPDCAで回せなければ、ミッションを達成

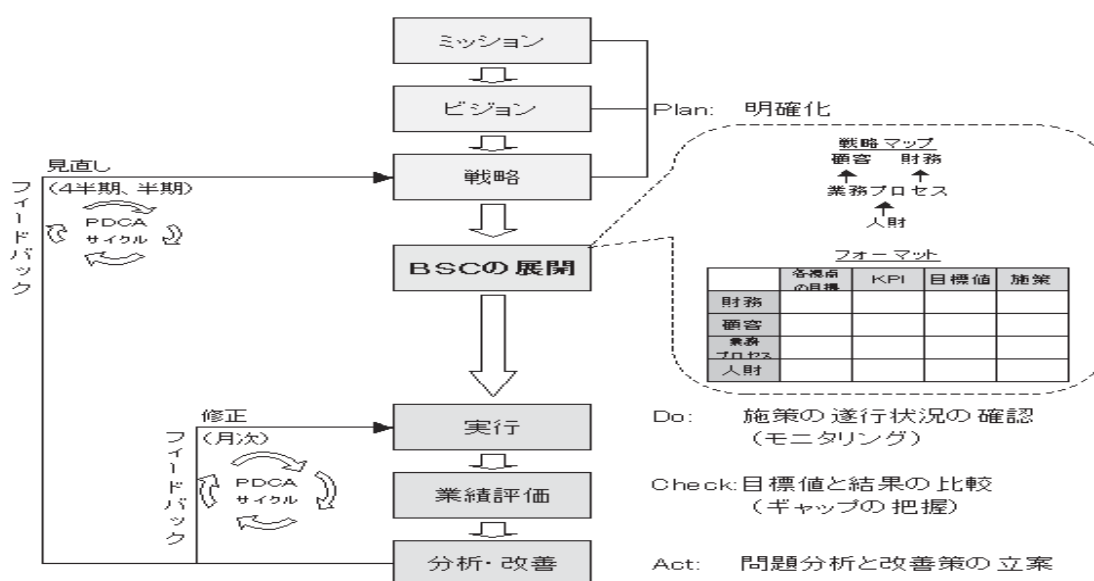
できないことが明確になった。

まとめ

当法人には様々な部署がある。そうしたいろいろな部署間の相互作用が集約され、エリア（複合施設）の活動機能が生み出されていると考える。各部署はエリア制度を構成する一つの要素であり、したがって部署目標の達成は、エリアの目標達成に役立てられ貢献できるものである。

当エリアでは BSC の導入により、組織トップ・部署・チーム・職員一人一人の目標が連動し、戦略を立てることができた。また、エリアの目標と日々現場で行っている活動目標が繋がることで職員の理解と部署間の連携が図られ、エリア制度がより効果的に機能した。結果、エリアの力が強まり、業績（収入・稼働率）・利用者満足、職員満足が向上している。

さらに、業務改善への取り組み件数も増加するなど、目標値を数値化することで達成したい目標になり、達成できなかった目標の問題点に対し、実効性のある改善策を立案し、PDCA サイクルで回すことができた。



BSCによる戦略的マネジメントシステム ※熊川寿郎氏作成図引用

BSC の運用は、戦略を確実に実行する必要な手法であったと言える。また、固定チームの手法を取り入れていたことで部署の BSC から各チームの活動へ具体化したものを展開することができた。

BSC は、「これに沿って運用していれば間違いはない」というマニュアルではない。戦略を策定し、実現するためのツールとして活用し、「介護の質」「経営の質」の向上と改善を繰り返し、「互恵互助～大切な価値観～」を実現していきたい。

【引用文献】

- 1) 松山真之介：バランススコアカードの使い方がよくわかる本、中経出版、2008 年第 8 刷発行
- 2) 熊川寿郎：バランスト・スコアカードとは何か医学書院、看護管理、2004Jan Vol. 14
2005May Vol. 15
- 3) 西元勝子/杉野元子：固定チームナーシング、医学書院、1999 年