

BSC（バランススコアカード）で 目標管理のPDCAサイクルを回す

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 / 0859-24-3111	
URL／E-mail	http://www.kohoen.jp /	
経営理念	<p>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。</p> <p>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。</p>	
事業内容	<p>いなばエリア</p> <p>介護老人福祉施設2か所（80名） 介護老人保健施設1か所（100名：短期入所療養介護含む） 短期入所生活介護2箇所（30名） ケアハウス2箇所（120名：特定施設入所者生活介護29名含む） 認知症対応型共同生活介護1か所（9名） 生活支援ハウス1か所（20名） 小規模多機能型居宅介護1か所（9名） 通所介護事業所3箇所（94名） 認知症対応型通所介護1か所（12名） 通所リハビリテーション2箇所（65名） 訪問看護ステーション1か所 訪問介護1か所 居宅介護支援2箇所 診療所1か所 シルバーハウジング1か所 定期巡回・随時対応型訪問看護介護1か所</p>	
収入 (法人全体) 平成24年度決算	①社会福祉事業	9,830,687,000円
	②公益事業	634,493,000円
	③収益事業	765,330,000円
	合 計	11,230,510,000円
従業員数 (法人全体)	2,030名（非常勤含む）	

<p>当面する経営課題</p>	<p>私たちが事業展開している鳥取市近郊ではデイサービスをはじめ、有料老人ホーム、サービス付き高齢者住宅、訪問介護事業所など新規事業参入が相次いでいる。有限会社、株式会社などの民間企業によるものがほとんどであるが、競争環境は年々激しくなっている。</p> <p>この環境下で生き残るためにはサービスの質を改善・向上を図り、地域から信頼を得、地域にとって必要とだけいただける組織にならないといけない。そのためには効率的・効果的な目標管理体制を構築しなければならない。</p>
<p>取組みに着手した理由、背景</p>	<p>当エリアではエリア目標に始まり、部門目標、個人目標へと落とし込み、実施、評価する仕組みがあったが、エリア目標が職員1人1人の目標に十分反映されていない、各事業所の活動が連動し協働する状態になっていないなどの問題点があった。</p> <p>これは組織力が弱いことを意味し、更にはエリア目標達成に向けての推進力が弱いと言い換えることができる。</p> <p>このことは私たちが競争力を高めていく上で大きな問題であり改善する必要があった。</p> <p>これに対しバランススコアカードは組織が一丸となって戦略を確実に実行する仕組みとされており、当エリアで導入することとなった。</p>
<p>取組みの現時点での効果</p>	<p>バランススコアカードの4つの視点を意識することにより、職員の個人目標とエリア目標とのズレが少なくなっている。具体的な数値はないが個人目標作成時にチェックしている主任から同様の意見を多く得ている。このことから目標管理の一貫性は改善されていると考えている。</p> <p>もう一点の課題である事業所間の協働関係においては、主任が相互に毎月目標の進捗状況を評価することにより、主任間の連携、情報交換が密になっており、一体感が生まれてきている。成果がでた取り組みは速やかに水平展開され、困ったことが発生すれば協力して解決する流れができてきている。</p> <p>業務・サービス改善では設定した指標、目標値に対し日々達成できるよう取り組んでおり、目標を達成することそのものが改善であると考え、目標が達成できなかった場合においても、その原因、プロセスを見直し確実に実施できるよう改めることも改善だと考える。</p> <p>目標達成率は順調に推移しておりサービスの向上・改善は進んでいると考えている。</p>

バランススコアカード(BSC)で目標管理し PDCAサイクルを回す

社会福祉法人こうほうえん
いなば幸朋苑
長野 直幸

社会福祉法人こうほうえん



事業所数 約110
職員数 約2,100

ヘルスケアタウンとっとり



介護老人福祉施設いなば幸朋苑	50名
介護老人保健施設いなば幸朋苑	100名
短期入所生活介護事業所いなば幸朋苑	20名
ケアハウスいなば幸朋苑	50名
ケアハウスいなば幸朋苑 (内 特定入所者生活介 29名)	70名
グループホームはまさか	9名
生活支援ハウスいなば幸朋苑	20名
デイサービスセンターいなば幸朋苑	30名
いきいきデイはまなす	29名
通所リハビリテーション事業所いなば幸朋苑	45名
ケアプランセンターいなば幸朋苑	
シルバーハウジングいなば幸朋苑	
通所介護事業所北デイサービスセンター	35名
認知症対応型鳥取北デイサービスセンター	12名
ケアプランセンター鳥取北	
小規模多機能型居宅介護じゅんぷう	15名
介護老人福祉施設にしまち幸朋苑	30名
短期入所生活介護にしまち幸朋苑	10名
通所リハビリテーションにしまち幸朋苑	20名
訪問看護ステーションにしまち幸朋苑	
訪問介護事業所にしまち幸朋苑	
にしまち診療所悠々	
定期巡回・随時対応型訪問看護介護にしまち幸朋苑	

事業所数 23
職員数 約320名

いなばエリア目標管理

エリア3か年中期目標



エリア年度目標



各事業所年度目標



職員個人年度目標

BSC導入の背景

BSC導入前の目標管理の問題点

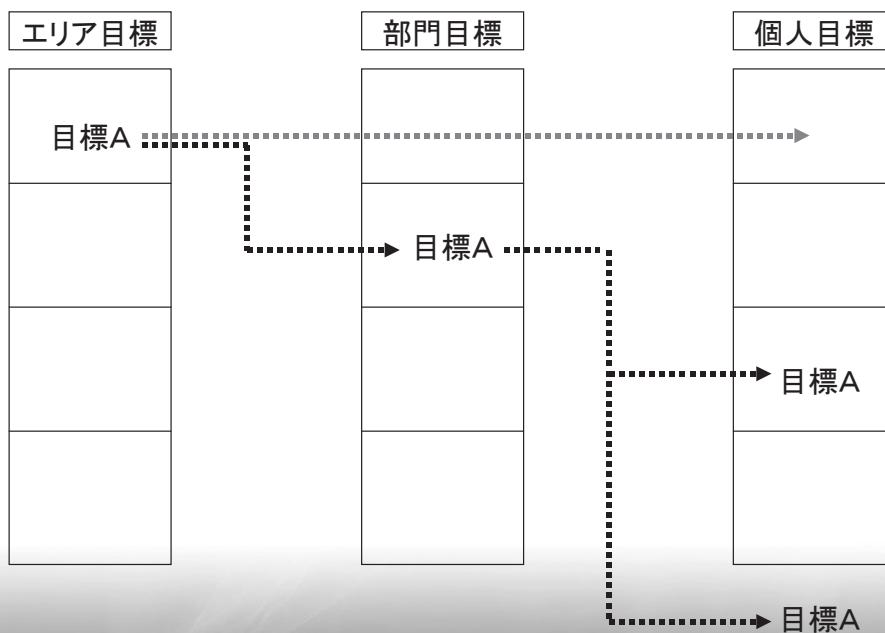
現場職員1人1人まで納得の上で目標を実践する状態には至っていない

→ 目標管理に一貫性がない

各事業所の活動が連動し協働するには不十分

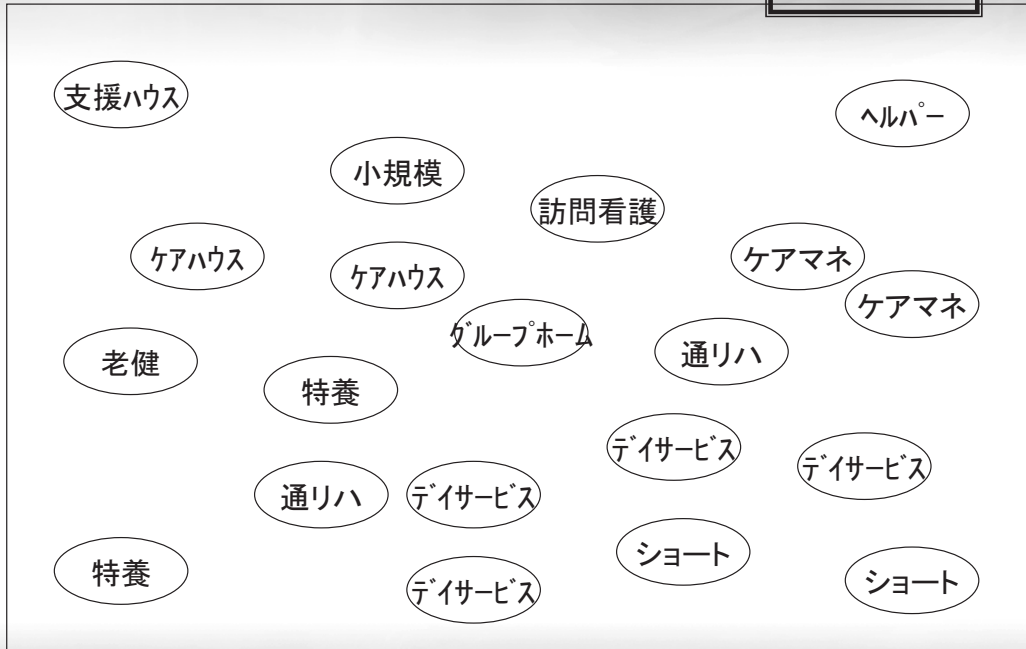
→ 事業所間の整合性がとれていない

目標管理に一貫性がない



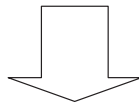
事業所間の整合性がとれていない

エリア目標



目標管理に一貫性がない

事業所間の整合性がとれていない



組織力が弱い

エリア目標達成への推進力が弱い

バランススコアカード(BSC)

戦略を確実に実行

戦略を具体的な目標に落とし込み日々の業務に結びつける

戦略を策定し、推進し、結果を評価できる



BSCとは組織が目標に向け一丸となって取り組む仕組み

BSCの導入

- * ビジョン(将来像)、戦略の明確化
重要成功要因を導き出す
- * 戦略マップ
戦略の視覚化
- * 顧客、業務プロセス、人材、財務
四つの視点
- * 戦略プログラム(フォーマット)
指標、目標値、施策の明確化

平成24年度エリア目標

ビジョン(将来像)

戦略・重要成功要因

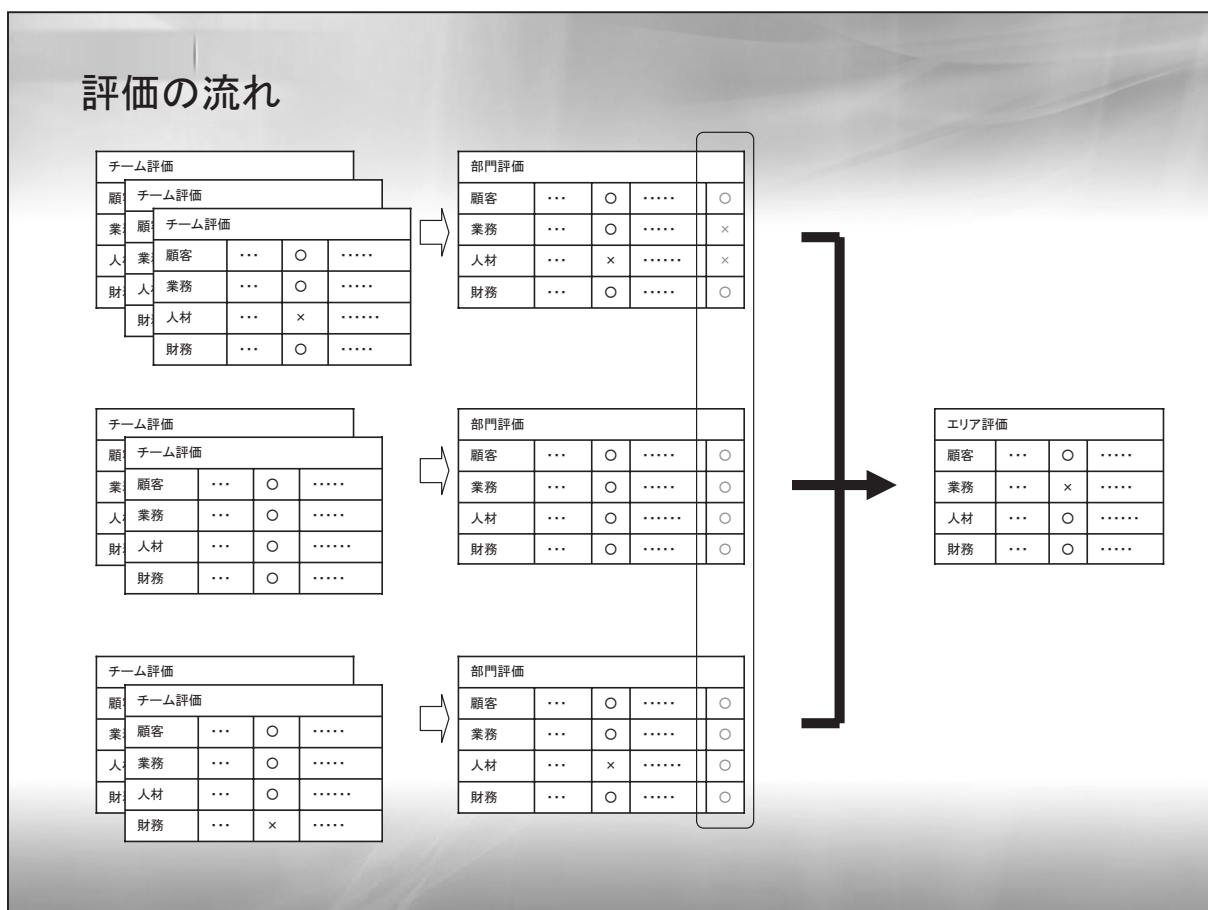
視点	戦略マップ	2013年3月末に目指す状態	責任者	年度ごとの方針			今年度実績値	今年度の評価 次年度に向けた改善点
				平成22年度 エリア方針	平成23年度 エリア方針	平成24年度 エリア方針・主な取り組み		
財務			関野					
顧客			小島					
業務プロセス改善			○石澤					
			○江崎					
			○野内					
			○飯沼					
			○水田					
職員			○藤田					
			○中野					
			○中野					
	○中野							
	○山本							

平成24年度部門目標

ビジョン(将来像)

戦略・重要成功要因

視点	戦略マップ	2013年3月末に目指す状態	平成24年度 エリア方針	事業所の取り組み 内容	測定可能な 指標	目標値	目標値の 根拠	自己評価 の根拠	自己評価 の根拠	次期に繋げて いく点
顧客										
業務プロセス改善										
職員										



種別	相互連携と協働の推進の目的	No.	2019年度に目標を設定し、達成している	平成24年度のエリア方針 主な取り組み	【重要事項】 【達成率】	【目標値】 【実績値】	(9月)											
							4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月			
財務・経営	戦略マップ	1	○	【重要事項】 【達成率】	【目標値】	【実績値】	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		2	○	【重要事項】 【達成率】	【目標値】	【実績値】	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
業務プロセス	戦略マップ	3	○	【重要事項】 【達成率】	【目標値】	【実績値】	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		4	○	【重要事項】 【達成率】	【目標値】	【実績値】	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
職員	戦略マップ	5	○	【重要事項】 【達成率】	【目標値】	【実績値】	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		6	○	【重要事項】 【達成率】	【目標値】	【実績値】	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

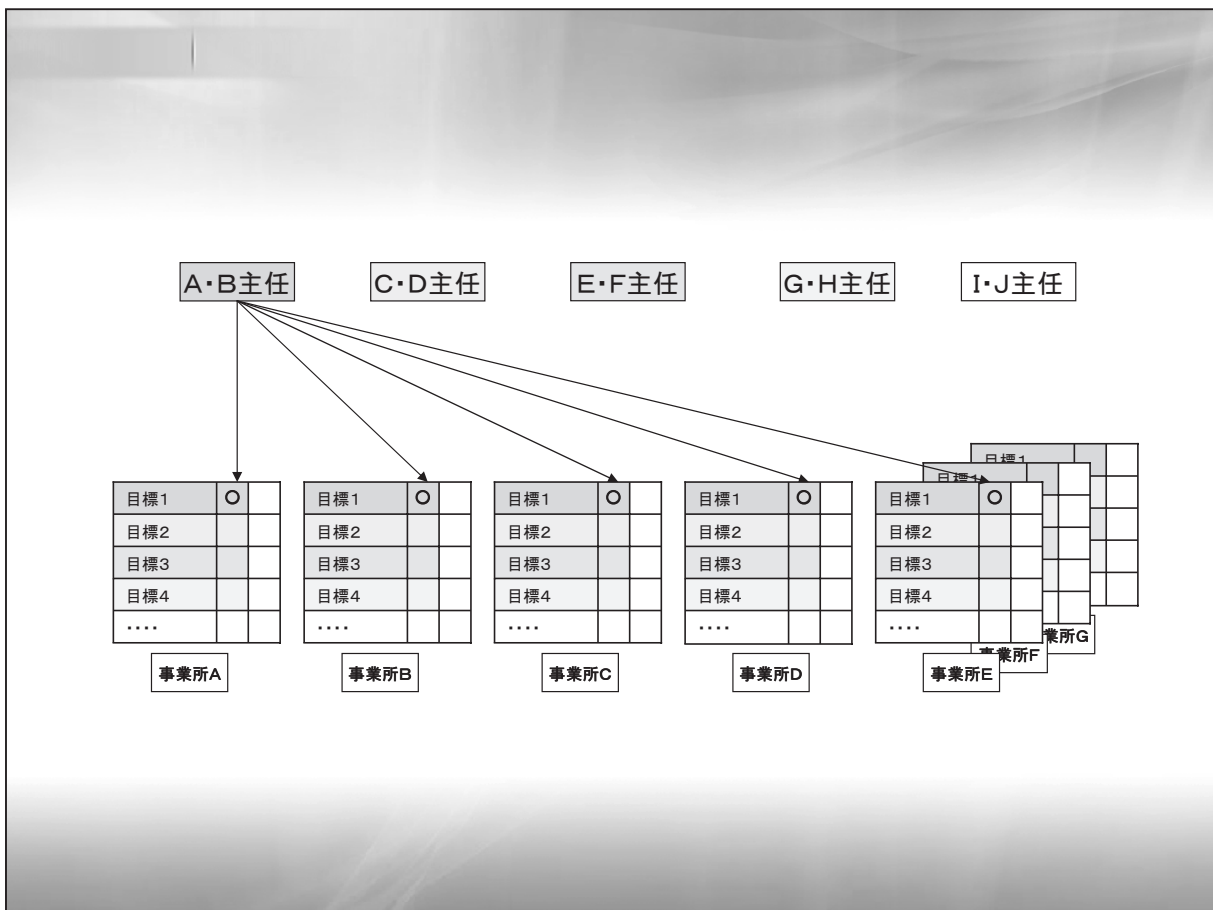
法人ビジョン及びびいなばビジョン (互恵互助の具体化)

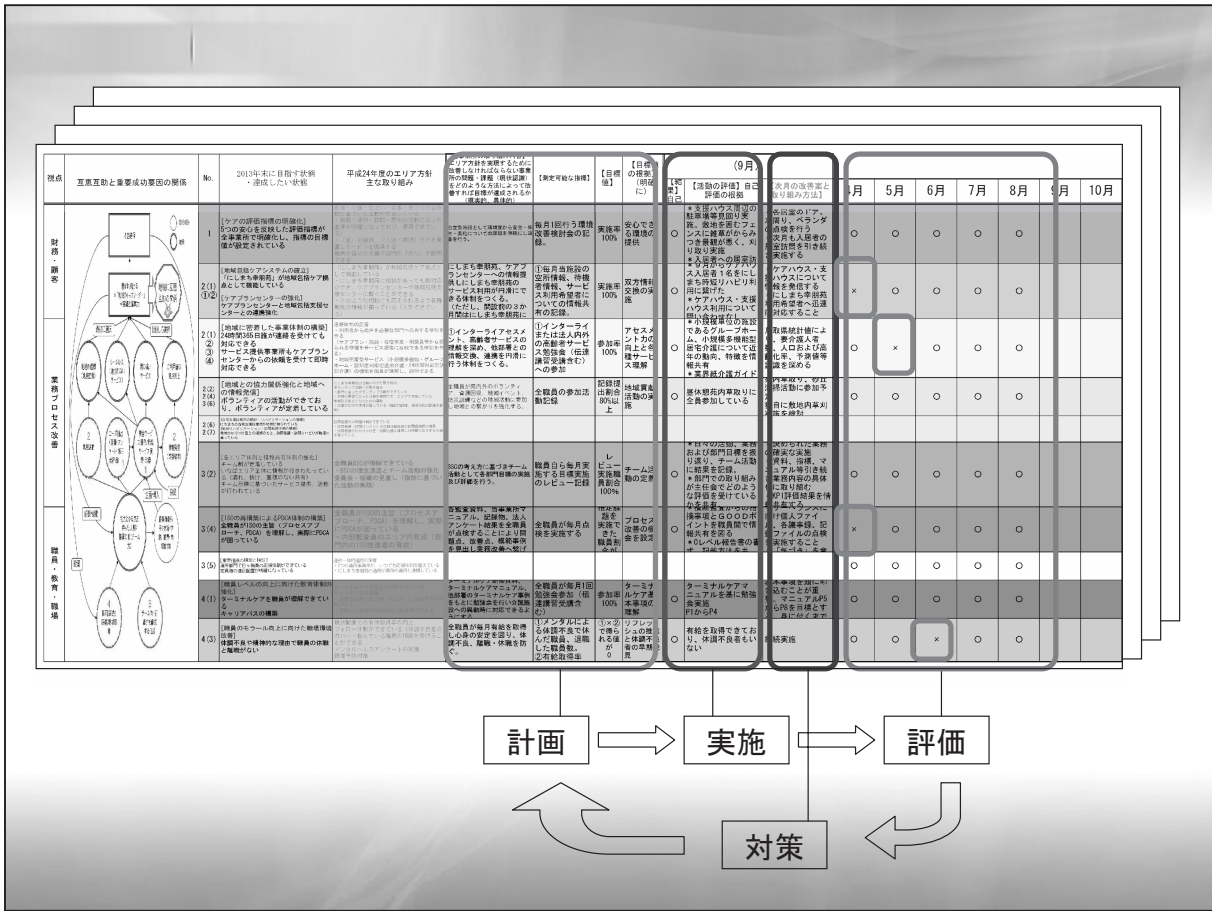
法人中長期目標・重要成功要因

各部署の自己評価

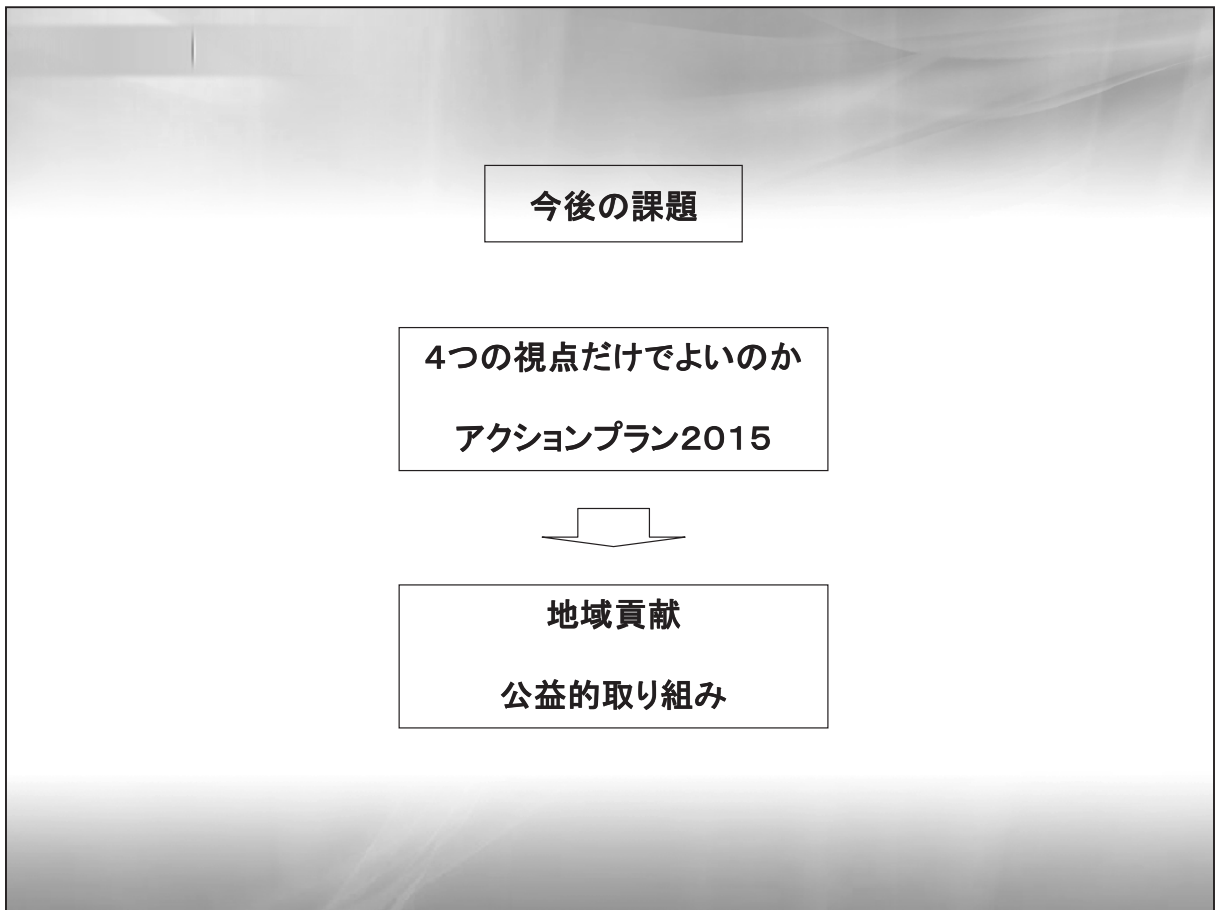
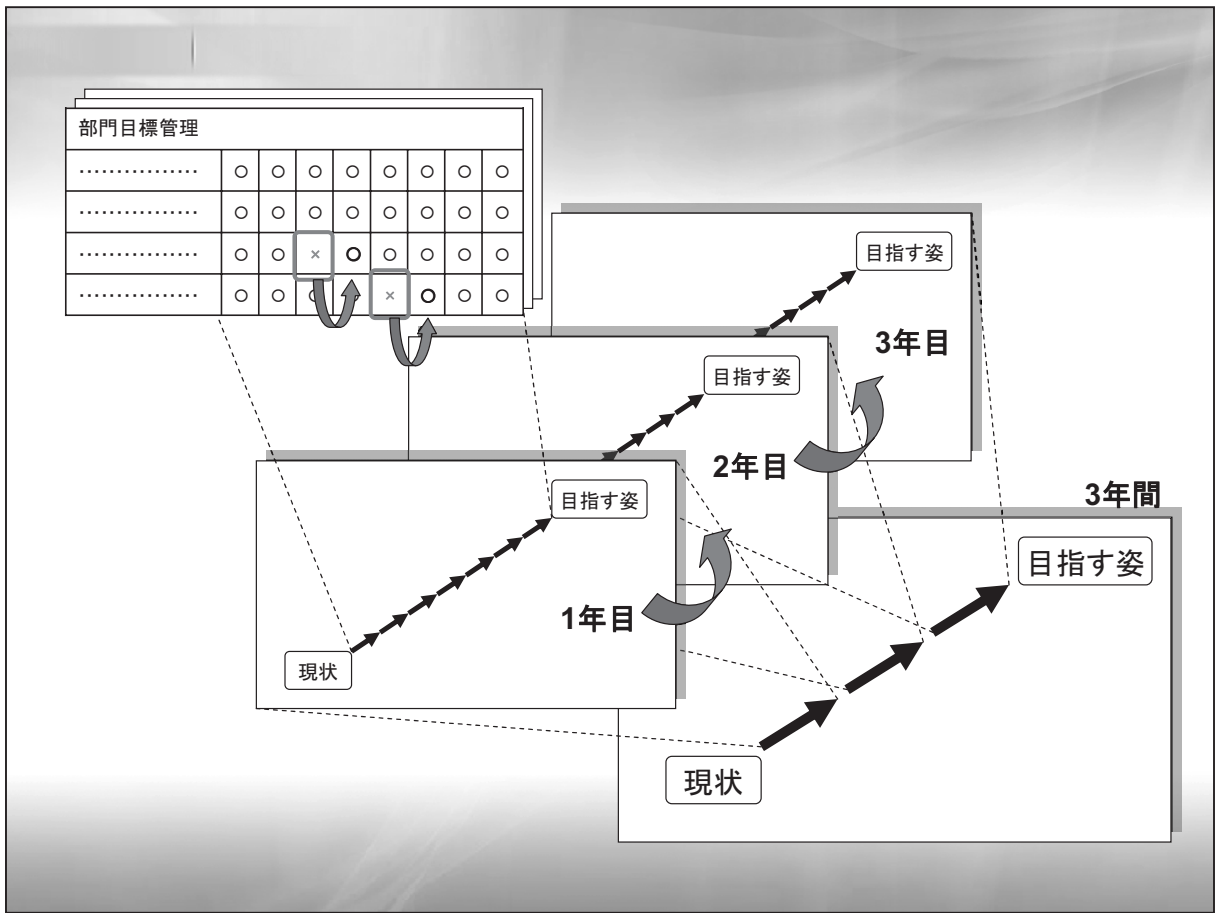
目標管理責任者が担当する目標について毎月全事業を評価する

目標管理責任者:各事業所の主任を割り振り





目標	A	12月	
管理責任者	津江・浜口		
部門	4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月	12月	
① 老健	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
② 特養	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
③ いなばOH	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
④ 新いなばOH	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑤ グループホーム	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑥ ショートステイ	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑦ いなばDS	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑧ はまなすDS	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑨ 鳥取北DS	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑩ デイクア	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑪ じゅんぷう	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑫ ホームヘルプ	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑬ 訪問看護	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑭ いなばCS	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑮ 鳥取北CS	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑯ リハビリ	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑰ 栄養	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑱ にしまち特養	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
⑲ にしまち適所リ	自己評価 KPI評価	○ ○	○ ○
総括	KPI評価	△	△



ご清聴ありがとうございました