

SWOT分析を用いたチーム目標の設定 ～選ばれ続ける事業所になるために～

社会福祉法人 こうほうえん（鳥取県）

住 所 鳥取県境港市誠道町 2083 番地
法人本部 : 鳥取県米子市両三柳 1400 番地
新しいなば幸朋苑 : 鳥取県鳥取市浜坂 222 番地 1

TEL 法人本部 : 0859-24-3111
新しいなば幸朋苑 : 0857-39-8665

URL <http://www.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」

○大切にしたい価値観として
「互恵互助」の小冊子

事業内容及び定員 平成 27 年 8 月 1 日現在

介護老人福祉施設（586 名）9 か所、介護老人保健施設（230 名）3 か所、
ケアハウス（203 名）5 か所、老人短期入所（117 名）10 か所、
デイサービスセンター（374 名）13 か所、
認知症対応型デイサービスセンター（60 名）5 か所、
小規模多機能型居宅介護（175 名）7 か所、生活支援ハウス（80 名）4 か所、
認知症対応型共同生活介護（135 名）9 か所、
通所リハビリテーション（222 名）6 か所、訪問介護 7 か所、
定期巡回随時対応型訪問看護介護 3 か所、訪問看護 3 か所、
特定施設入居者生活介護（165 名）5 か所、居宅介護支援 6 か所、
地域包括支援センター 3 か所、福祉用具販売・貸与 1 か所、
サービス付き高齢者向け住宅（112 名）2 か所、
住宅型有料老人ホーム（20 名）2 か所、シルバーハウジング 1 か所、
リハビリテーション病院（48 床）1 か所、在宅療養支援診療所 1 か所、
認定こども園（129 名）1 か所、保育所（787 名）8 か所、
夜間保育所（30 名）1 か所、地域子育て支援センター 1 か所、
児童デイサービス（10 名）1 か所、
障がい福祉サービス 4 か所、
就労継続支援 A 型 1 か所

収入 (法人全体) 平成26年度決算	① 社会福祉事業	10,917,071,357 円
	② 公益事業	772,085,953 円
	③ 収益事業	93,180,835 円
	合計	11,782,338,163 円

職員数
(法人全体) 平成27年8月1日現在 2,271名(非常勤含む)

当面する
経営課題

- ・経営基盤の強化
- ・地域包括ケアへの取り組み
- ・地域創生事業医療・介護・子育て協働体制の開発
- ・人財確保
- ・地域公益事業の拡充 等

取り組みに
着手した
理由、背景

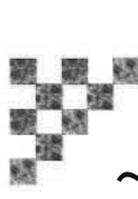
いなば幸朋苑は2002年から小集団活動で成果を出す固定チームナーシングの介護体制を取り入れ、2010年にはBSCによる戦略的マネジメントに取り組み、法人の目標管理を基にチーム目標を設定している。

そんな中、短期入所の新規利用依頼の電話があった。その内容は「職員の対応、環境が他の施設よりも良く、認知症の母が笑顔で話していた。幸朋苑に任せたい。」というものであった。これをきっかけに平成26年4月から11月までの新規利用者72名の担当ケアマネジャー40名に聞き取り調査を行った。同時にSWOT分析により部署の現状を把握し、あるべき姿『ニーズに柔軟に対応し、質の高いサービスで利用者選ばれ、ケアマネジャーが安心して薦めることができる事業所』を目指して平成27年度のチーム目標を設定した。

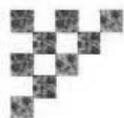
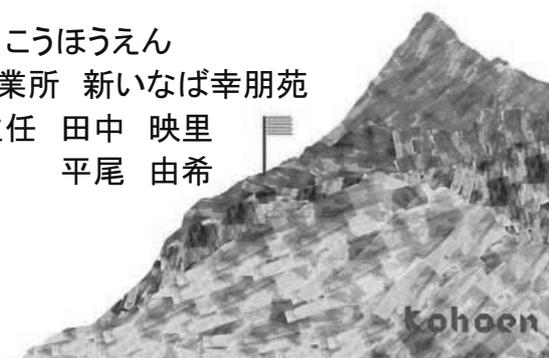
取り組みの
現時点
での効果

平成27年4月から目標に取り組み、毎月のチーム会で進捗を確認し必要に応じて軌道修正を行っている。7月末時点での主な成果は次の通りである。

- ① 5月にパンフレットを作成。空状況と併せて現在利用のない居宅事業所を含む市内45居宅のうち37ヶ所に配布した結果、新規居宅・新規ケアマネジャーからの依頼が9件あった。
- ② 多職種によるカンファレンスを週3回以上行うことを目標とし、介護士・看護師・生活相談員・リハビリ職員・管理栄養士・歯科衛生士などが利用者の状態に応じたケアの振り返りや見直しを行っている。多職種で検討することで、より適切なサービス提供や専門性のある助言を行うことが可能となり、同時に介護職の学習の機会として有効に機能している。
- ③ SWOT分析を用いた目標設定、BSCによる戦略的(段階的)な目標達成への道筋が明確になっていることで、職員個人の年度目標がより具体的で実現可能なものとなりモチベーションアップに繋がっている。

 **SWOT分析を用いた
チーム目標の設定**
～選ばれ続ける事業所になるために～

社会福祉法人 こうほうえん
短期入所生活介護事業所 新いなば幸朋苑
介護福祉士 主任 田中 映里
生活相談員 平尾 由希



法人紹介

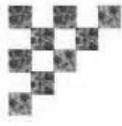
【理念】

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

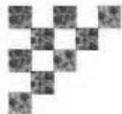
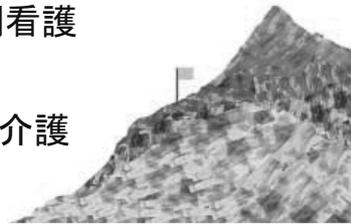




いなばエリア概要

- いなば幸朋苑
介護老人保健施設(100床)・通所リハビリ・通所介護
ケアハウス・生活支援ハウス・グループホーム
- 新しいなば幸朋苑
介護老人福祉施設(50床)・短期入所生活介護(20床)
ケアハウス・通所介護
- にしまち幸朋苑
介護老人福祉施設(30床)・短期入所生活介護(10床)
通所リハビリ・診療所・訪問介護・訪問看護
- サテライト
小規模多機能型・認知症対応型通所介護

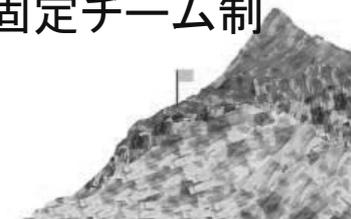
 社会福祉 いなば

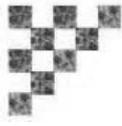


事業所の概要

- 名称:短期入所生活介護事業所
新しいなば幸朋苑
- 開設:平成12年4月
- 定員:20名
- 職員数:介護士11名 看護師1名
生活相談員1名
- 介護体制:2ユニット1チーム 固定チーム制
- 全室個室 (トイレ、洗面あり)

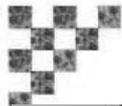
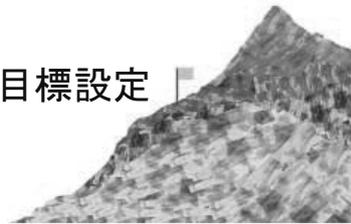
 社会福祉 いなば



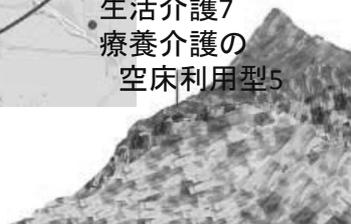
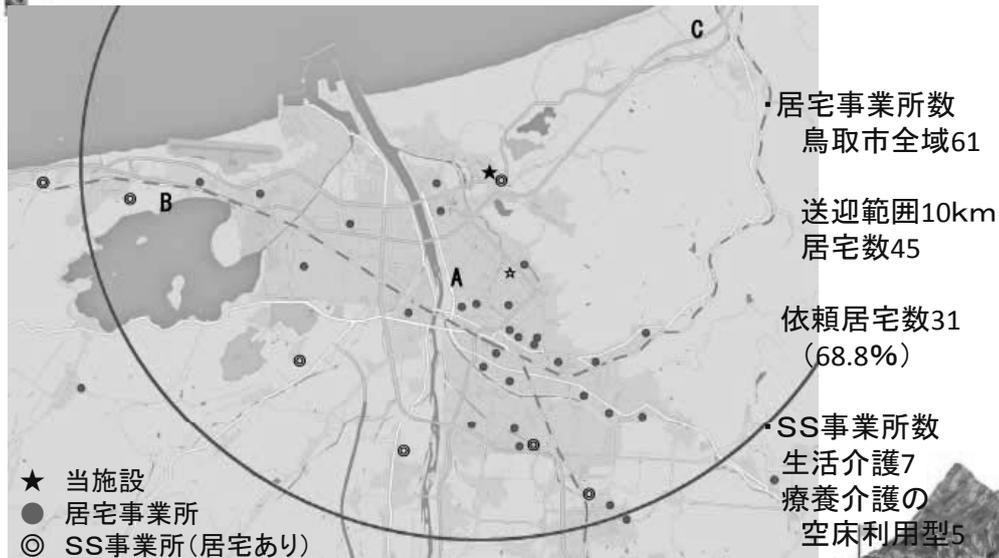


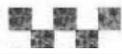
はじめに

- 稼働率の低下
H23年まで90%以上→H24年以降90%以下
- 新規利用の依頼
「他施設も見学したが、職員の対応、環境が一番良かった。幸朋苑に任せたい。」
- 仮説
利用者が選んだ理由＝事業所の強み
強化し発信⇒利用依頼増加・稼働率UP
- 研究方法
聞き取り調査・SWOT分析⇒27年度目標設定

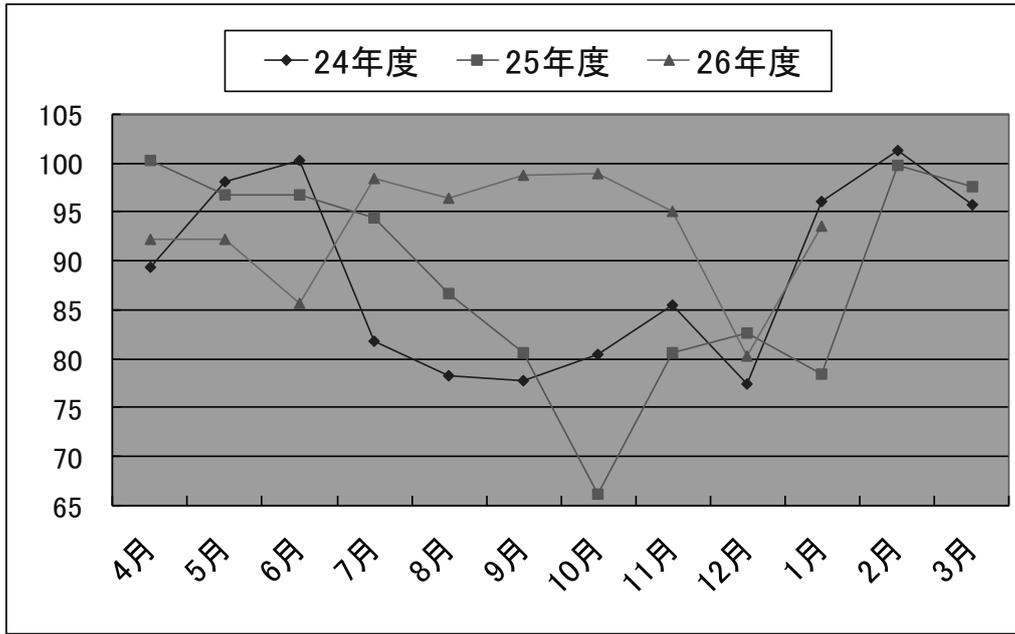


事業所の分布

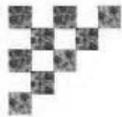




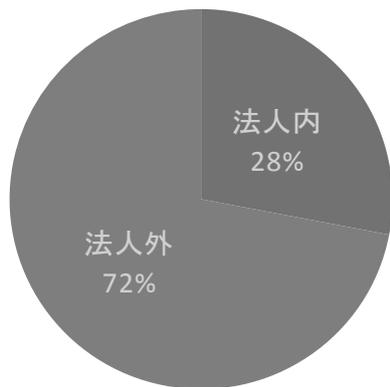
稼働率の推移



年間稼働率 H24:88.4% H25:88.3% H26:93.1%



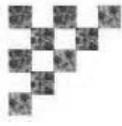
聞き取り調査



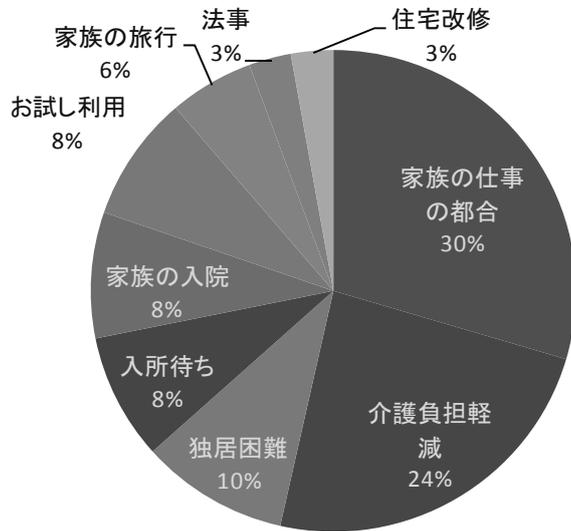
- 対象
H26.4～H26.11
新規利用者72名の
担当ケアマネジャー
40名

担当ケアマネ内訳



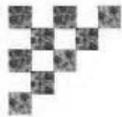


問1. 初回利用目的

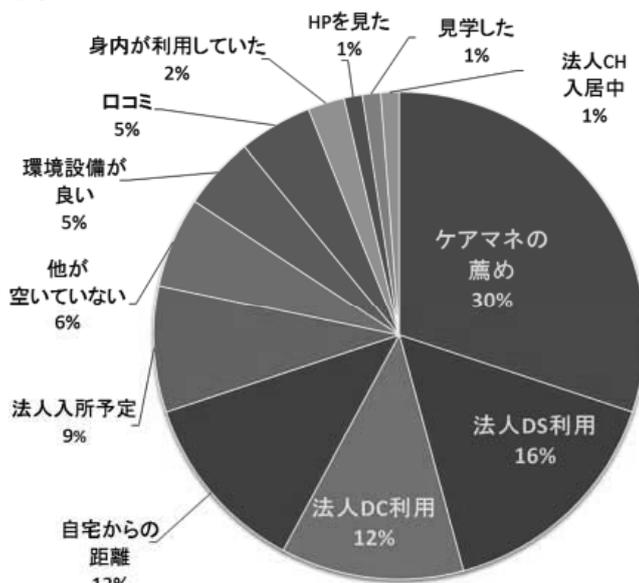


- 単発の利用50%
- 昨年度リピート率 72%

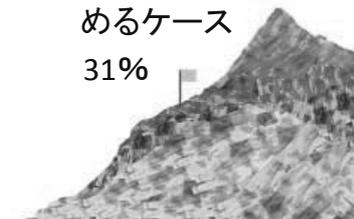
実際の利用後
リピーターに繋がる
ケースが多い

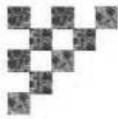


問2. 利用者が選んだ理由

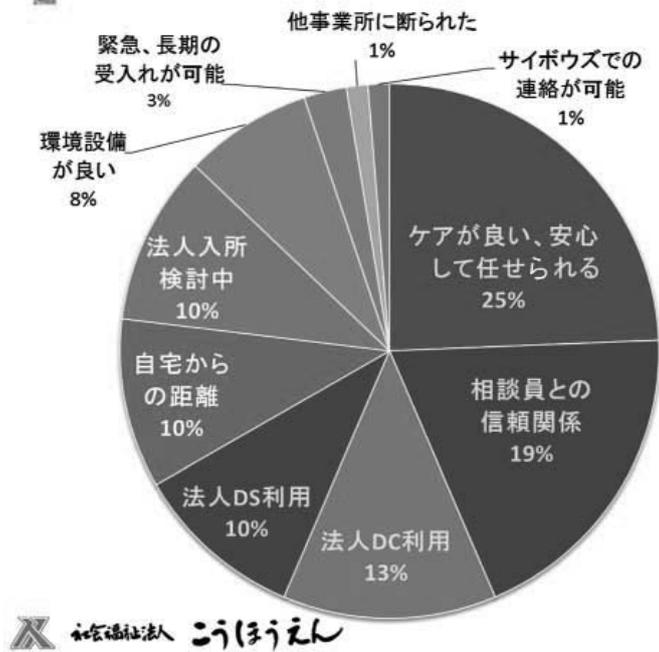


- 法人内サービス利用者
⇒慣れている、信頼している 28%
- 法人内サービス利用者以外
⇒ケアマネが薦めるケース 31%

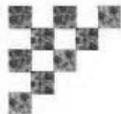
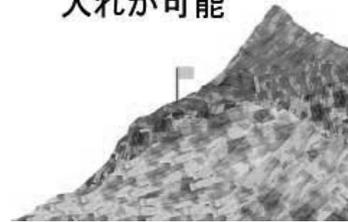




・ 問3.ケアマネが選んだ理由

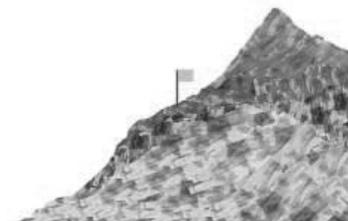


- ・ 安心して任せられる、相談員との関係が良好:44%
- ・ 開所15年の実績
- ・ ベッド数が多いため緊急、長期の受入れが可能



SWOT分析

- ・ あるべき姿
ニーズに柔軟に対応し、質の高いサービス提供で利用者に選ばれ、ケアマネジャーが安心して薦めることができる事業所
- ・ 分析の切り口
新規利用者の獲得

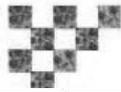


	強み(S)	弱み(W)
内部環境要因	<ul style="list-style-type: none"> 平成25年度 新規利用者85名中61名が継続利用(リピート率72%) 他事業所に比べ床数が多い⇒緊急、長期を受け入れやすい(25年度緊急49件) 固定チーム制が定着。ミニカン、チーム会で基準に沿った目標の振り返り実施 聞き取り調査 “ケアが良い、安心して任せられる”…25% “相談員の対応が良い、信頼関係ができていて”…20% 職員11名中8名が介護福祉士、2名がユニットリーダー研修、学習療法士1級を取得。専門性を活かしたケアを実施 法人で排差ケア、認知症ケア、インターライを用いたアセスメント等の先進的な取り組みを実施 全利用者に機能訓練を計画、実施 相談員不在時の問い合わせに対応できるよう職員教育を実施 全室個室内にトイレがある。プライバシーへの配慮、個々に応じた環境設定が可能 複合施設⇒施設入所希望者の利用依頼がある 法人内の居宅事業所からの新規依頼者数…35% 	<ul style="list-style-type: none"> 他の在宅サービスの勤務経験者が11名中2名で、在宅サービスの理解度が低い 業務の都合により看護師や相談員がミニカンファレンスに出席できず多職種での振り返りや検討に至っていない 法人や事業所の特色や強みをアピールするためのパンフレットがない 相談員が1名のため公休や営業等で不在の場合に見学の対応ができない 利用実績のない居宅への広報活動ができていない 聞き取り調査で「HPを見た」が1件のためHPの更新頻度、表示方法の見直しが必要 送迎車輦が1台しかないため、利用者宅が多方面になると希望時間に対応できない 営業用の車輦がなく他事業所から借りているため、活動時間に制限がある
	機会(O)	脅威(T)
外部環境要因	<ul style="list-style-type: none"> いばばデイケア利用者…ショートステイ中のリハビリ実施体制整備 リハビリ専門職の巡回指導(2/W)を利用し機能訓練プログラムの作成が可能 広報誌はまなすを毎月発行し、エリア内のサービス利用者に配布 毎月エリアの在宅委員会があり、各サービスの実施状況や取り組みについての報告や検討を実施 法人内の事業所と同時にサイボウズでやりとりが可能 法人内の在宅サービスが、SS利用実績のない居宅事業所を訪問している 	<ul style="list-style-type: none"> 26年度内に特養施設が2施設開所。在宅での待機者が入所する可能性がある 医療依存度の高い利用者や、体調不良時に施設内で診察や処方が可能なため、診療所併設、医師常駐の事業所が選ばれている 27年4月の介護報酬改定によりショートステイの報酬が下がる 半径10km圏内に他のショートステイ事業所が12か所あり競争が激化



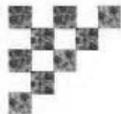
クロス分析・課題の抽出

積極的対策(強み×強み 強み×機会)	差別化対策(強み×脅威)
<ul style="list-style-type: none"> 【優先】リハビリ専門職の機能評価を受け個別機能訓練計画を作成し実施する 【優先】固定チーム体制、専門性を活かしたサービス提供により信頼関係を構築する 【提案】エリア内の通所サービス利用者はSS中もDCでリハビリを提供し、DSでレクリエーションに参加するなどの連携をとる 【提案】毎月の居宅訪問時に利用中の様子をケアマネジャーに報告し信頼関係を維持する 【提案】サイボウズを利用し、利用者の状態に変化があった場合は法人内のケアマネジャーや在宅サービスと連絡、情報共有を行う 【優先】リピート率を維持するため、利用者個々に応じた過ごしやすい環境設定を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 【提案】緊急の受け入れ、リピーター増加により稼働率を上げ利益を維持する 【優先】他のSS事業所との競争に勝つため、法人独自の活動や取り組みを外部に発信する 【提案】入所施設の開所時に利用者が激減しないよう在宅での入所待機者とSSでの入所待機者を把握しておく 【教育】相談員不在時には職員が利用依頼や相談への対応を行いその後の利用につなげる
弱み克服策(弱み×強み 弱み×機会)	最悪事態回避策(弱み×脅威)
<ul style="list-style-type: none"> 【優先】相談員不在時に誰でも見学の対応ができるようマニュアルを作成する 【優先】事業所の活動や利用者の様子を広報誌に掲載し発信する 【提案】他の在宅サービスに依頼し利用のない居宅に空床情報を配布する 【教育】職員が在宅委員会に参加しエリア内の在宅サービスの活動や、実施状況を把握し理解を深める 	<ul style="list-style-type: none"> 【提案】医療依存度の高い利用者の受け入れの可否や、体調不良時の早期対応のため、多職種でミニカンファレンスを行う



27年度チーム目標(BSC)

	視点別目標	尺度	目標値
財務的視点	<ul style="list-style-type: none"> 新規利用者が増加する 新規居宅からの利用依頼が増加する 新規ケアマネからの利用依頼が増加する 新規利用者の利用が定着する 	新規利用者依頼件数 新規居宅依頼件数 新規ケアマネ依頼件数 新規利用者のリピート率	90件 年間3件 年間6件 75%
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> リハビリの巡回指導で身体機能の評価を受け、個別機能訓練計画を作成する 個別機能訓練計画に従い訓練を実施する 法人内のSSで連携をとり、緊急の依頼に対応する 相談員が居宅を訪問した際に、利用中の様子をケアマネジャーに報告する 見学対応マニュアルを元に相談員不在時に見学の対応ができる 	訓練計画の有無 訓練実施率 緊急依頼受け入れ率 (2日以内) 訪問、報告率 見学対応件数	年度内に定期利用者全員 80% 依頼に対し80% 利用居宅に対し80% 月1件以上
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> 日々のミニカンで利用者の状態を把握しケアの見直し等の検討を多職種で行う 介護基準に沿ったケアを実施しチーム会で振り返りを行う キャプション評価に基づき作成した環境指標に沿って環境整備を行う 事業所の強みや特色をアピールするためのパンフレットを作成する パンフレットを居宅事業所に配布する 相談員不在時に誰でも見学の対応ができるようマニュアルを作成する 毎月のイベントや、日々の利用者の様子を広報誌はまなすに掲載する 月1回の実績配布時以外にケアマネに空床情報を配布する ホームページの空床情報を更新する 	多職種でミニカンをした数 振り返り回数 指標に沿った環境整備実施率 パンフレットの有無 配布率 マニュアルの有無 掲載回数 配布回数 更新回数	週3回以上 月1回 80% 5月末 100% 4月末 年6回 月5回以上 月2回以上
学習と成長の視点	<ul style="list-style-type: none"> 介護職の専門性を高めるためインターライ、認知症ケア(ユマニチュード)についてOJTを行い実施する 他の在宅サービスについて学習するために在宅会議に参加する 	職員のOJT実施率 在宅会議参加回数	100% 年10回以上

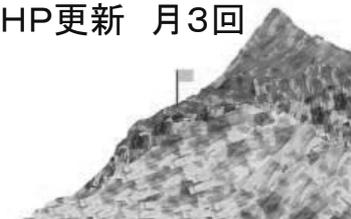


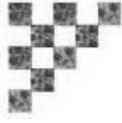
進捗状況① (H27. 4～H27. 7)

パンフレット



- 利用者・家族向けのパンフレットを作成
- 市内居宅介護支援事業所配布率82%
(利用のない居宅にも配布した)
- HP更新 月3回





進捗状況②

(H27. 4～H27. 7)

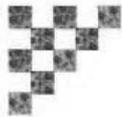
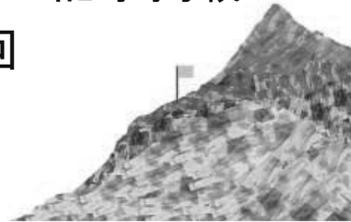
機能訓練の様子



写真の掲載は本人・家族の了承を得ています

- ・多職種によるミニカン
実施率 41%
- ・定期利用者の機能訓練
実施率 75%
- ・広報誌への記事掲載
回数 2回

 社会福祉 せいけいえん



進捗状況③

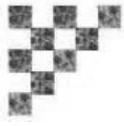
(H27. 4～H27. 7)

- ・新規居宅 5件 ・ 新規ケアマネ数 9名
- ・新規利用者数 44名(前年同期間 41名)
- ・稼働率 89.0% (前年同期間 93.0%)

定期利用者の施設入所が重なり、稼働率が低下している
新規利用者の利用定着、リピート率UPに取り組んでいる

 社会福祉 せいけいえん





おわりに

全員でチーム目標に取り組む



あるべき姿

『ニーズに柔軟に対応し、

質の高いサービス提供で利用者に選ばれ

ケアマネジャーが安心して薦めることが

できる事業所』

を目指していく

 社会福祉法人 せいけいえん

