

# 社会福祉法人へのバランスドスコアカード (BSC) 導入

## —社会福祉法人に有用な経営手法の提案—

服部 義文

### あらまし

近年、社会福祉法人は厳しい経営環境の中にさらされている。株式会社を含め、設立趣旨の異なる法人との競争にさらされ、さらに社会福祉法人は長い間、行政の保護下にあり、経営を自ら考える必要もなく、経営に対して不慣れという弱点がある。

現在、このような状況にある社会福祉法人に対して、法人経営においてメリットのある経営手法を提案することが本論説のテーマであり、その経営手法の一つとして、BSCを取り上げ、その有用性について事例をもとに検証を試みる。

第2章では、社会福祉法人の厳しい経営環境を紹介する。加えて、社会福祉法人の設立の趣旨を踏まえ、その役割（社会福祉の根幹である社会的弱者に対するセーフティネットの役割）について説明をし、改めて厳しい状況にあっても社会福祉法人の必要性について述べる。

第3章では、BSCの歴史と枠組みについて説明を行う。本論説の特徴として社会福祉法人のBSCには株式会社が採用する基本の4つの視点だけでなく、地域に貢献する視点を第5の視点として加えることを提唱する。

第4章では、実際に2つの社会福祉法人へBSCを導入し、導入過程とその結果を紹介する。

第5章では、第4章で得られた結果を基に、社会福祉法人へのBSC導入の効果とその有効性について言及する。最後に、本稿の総まとめを行い、この研究の問題点と今後の研究の方向性について言及する。

### 1. はじめに

平成12年に介護保険制度が始まり、介護事業にかかわる社会福祉法人を取り巻く環境が大きく変わった。社会福祉制度が措置制度から契約制度に変わったのである。

措置制度では、社会福祉法人は法人経営において、自ら収入について考える必要はなく、国や地方公共団体から事業に必要な経費を措置委託費として受け入れてきた。そのため、法人経営の支出においては、行政による「支出対象経費の区分管理」に則り、厳しい制約が課されていた<sup>1</sup>。一方、契約制度では、社会福祉法人は法人経営において、利用者へのサービスの提供の対価として収入を得るようになった。それにより、法人経営において収入については自ら考える必要が生じ、また、支出については行政の制約が緩和された。つまり、この制度変更によって、社会福祉法人はそれまで行政からの委託業務として社会福祉に従事していたものが、利用者と直接契約を結ぶ契約により、今まで行っていない経営というものを自ら手がけることになった<sup>2</sup>。

社会福祉法人が慣れない経営をし始めてからの介護保険制度は、聖域なき構造改革という名のもとに、3年ごとの介護報酬改定において、平成21年の改定を含めた3回のうち過去2回の改定では、すべてマイナス改定という厳しい状況に追い込まれている。しかも収入が減額されているなかで、労働集約型の社会福祉事業にとって人件費問題は大きなウエイトを占めている<sup>3</sup>。それに対し、社会福祉法人では人員削減な

<sup>1</sup> 千葉正展『福祉経営論』ヘルス・システム研究所、2006年 36-54頁

<sup>2</sup> 広井良典『日本の社会保障』岩波新書、2001年 91-97頁

<sup>3</sup> 羽生正宗『社会福祉マネジメント戦略』大蔵財務協会、2008年 31-51頁

どにより経営維持を図るが、その結果介護職員の負担が増し、過重労働による離職者を増やしてしまっているのである。介護業界の人材不足問題は社会問題にまでなっている。この人材不足も社会福祉法人経営には大きな影響を与える。福祉サービスを提供する上で、入所者に対する介護職員等の必要な人数を定めた人員配置基準を下回るようになると、空き部屋があるにも関わらず施設入所待ちの人々を受け入れることが出来なくなる。それにより介護報酬が更に減ることとなり、その結果介護職員への給料が払えなくなり、介護職員が辞めるという負のスパイラルに陥っている<sup>4</sup>。

他方、社会福祉が契約型になったことにより、市場原理・競争原理が適用されつつある中で、社会福祉法人以外の法人格の参入が可能となった。特に株式会社にとっては、社会福祉が利潤追求の材料となってしまった。その結果、儲からなければ撤退するという事態が発生するようになった。社会福祉は、儲かるから行うとか、儲からないから撤退するという次元の問題ではなく、社会的弱者救済のためのものである。それ故に社会福祉法人は営利を目的としない非営利法人なのである。一方、株式会社等の民間法人は利潤追求が目的であり、この点が、筆者が株式会社ではなく社会福祉法人が適任と考える所以である。また、社会福祉法人は、戦後の措置制度のもと、行政に代わり公の責任の遂行を受託し得る主体として、社会福祉に求められる固有性や特殊性を踏まえながら、福祉に特化した事業を行ってきたのである<sup>5</sup>。

社会福祉法人には、戦後一貫して社会福祉を担って来た実績があり、社会福祉に関するノウハウの蓄積も豊富である。また利益を追求せず社会的弱者救済を行うことの意味も自覚しており、社会福祉法人は、社会福祉事業を行っていく上で、最も適した法人であると言えるのではないだろうか。そのため、社会福祉法人は、市場原理・競争原理の中でも存続していく力を備えていかななくてはならない。社会福祉法人の経営を成り立たせていくことは、社会的弱者救済につながっていくのである。

また、社会福祉法人には介護事業だけでなく園児を扱った事業として保育園もある。保育園は従来から民間企業との競合があり、また近年の少子化の波を受け、今後は益々競合が激しくなると予測される。つまり、社会福祉法人経営の保育園でも生き残りのための経営手法が必要な時代である。

本論説では、社会福祉法人が経営を成り立たせていくための経営手法として、バランスドスコアカード(BSC)の導入を提案する。BSCとは経営戦略を成功させるための手段、道具である。新しい経営戦略を経営に導入し、効率的、効果的に組織や個人に経営戦略を浸透させることを目的として利用するものである。実際に本論説では、特別養護老人ホーム等を経営している社会福祉法人と保育園を営んでいる社会福祉法人にBSCを導入し、その結果から社会福祉法人へのBSC導入の有効性を推察していく。

## 2. 社会福祉法人を取り巻く現状

### 2.1 社会福祉法人経営の現状

特別養護老人ホーム等の社会福祉法人は、措置制度の時代であれば、収入も支出も心配する必要はなかったが、平成12年に介護保険制度が開始されてからは、収入は介護報酬単価によって左右されることとなった。平成15年の介護報酬改定では、介護報酬単価が全体で2.3%減(特別養護老人ホームでは4.2%減)となった。平成18年の介護報酬改定では、全体で2.4%減、平成17年10月から施設の住居費、食費が自己負担となり1.9%収入減となり、この過去2回の報酬改定で4.7%減となっている<sup>6</sup>。

この過去2回のマイナス報酬改定は施設経営に大きな影響をもたらした。社会福祉事業は、同じ福祉サービスを提供していても収入が減らされてしまう状況になったのである<sup>7</sup>。実際に、介護老人福祉施設等の収支状況(社団法人全国老人福祉施設協議会・老施設協総研「介護老人福祉施設等収支状況等調査報告書(平成19年12

<sup>4</sup> 羽生正宗 前掲書 107-143頁

<sup>5</sup> 水巻中正『変革期の福祉経営戦略』日本医学出版、2005年 197-207頁

<sup>6</sup> 独立行政法人福祉医療機構: WAMNT(ワムネット) <http://www.wam.jp> 2008.12.26

<sup>7</sup> 深瀬勝範 前掲書 21-32頁

月)』<sup>8)</sup>によると、利用者1人当たりの1日の介護報酬収入は、平成17年度8,970円、平成18年度8,815円と減益となっており、施設の経営状況においても、本調査対象の全体施設数に対する黒字施設及び赤字施設を比較すると、平成17年度は黒字施設が84%、赤字施設が16%、平成18年度は黒字施設が81.3%、赤字施設が18.7%であり、赤字施設の割合が増加しているのである。

このように収入が減少していくなかで、人件費は毎年上昇しているのである。介護サービスはマンパワーが中心となり、社会福祉法人は労働集約産業である。そのため、人件費は施設費用で最も比率が高くなる。前述の調査によると、施設費用のうち、人件費率は平成14年度から4年間、年々上昇を続けている。これは有能な人材確保の点から給与水準を上げざるを得ない状況や、職員の平均勤続年数の上昇に伴う定期昇給により、労働コストの上昇が影響している。

そのため、施設では経営の維持を図るために、人員削減の傾向を強めざるを得なくなっている。しかし、その結果職員にとっては、人員不足により個々の負担が増え、重労働の割に給与が低い状況になっている。2007年の調査<sup>9)</sup>（「社会福祉士現況調査」(2007年 社団法人日本社会福祉会実施)によると、介護職員の半数が待遇に不満を感じていることが明らかとなった。

施設では、介護職員の離職が進み、介護職員の離職率は21.6%と他の業種よりも高くなっており、しかも離職者のうち74.7%が採用されてから3年未満で退職している<sup>10)</sup>。前述の同調査によると、退職の理由は、夜勤や宿直など変則勤務が多い、常勤雇用が少ない（非正社員率は50%）など待遇面への不満が多く挙げられている。しかし、その反面、「仕事の内容・やりがい」に満足している職員も55%と高い水準にあり、「働きがい・やりがい」に満足しているものの、賃金の低さなど待遇に対する不満を高く持っている状況が伺える。

介護職員の人員確保がままならないと、人員配置基準によって、ベッドの稼働率を減らすこ

とになる。その結果、介護報酬が更に下がり、負のスパイラルへと陥っているのである。

介護報酬が引き下げられ、施設は経営難が進み、人件費の抑制のため人員削減を図る結果、職員の過重労働感が増し、離職者の増加を招いている。またそれは、人員不足による人員配置基準が満たせない状況を新たに生み、その結果利用者を受け入れられず、更なる収入の減少を招いてしまっているのである。施設経営にとっては、収入減少の悪循環が続いている状態である<sup>11)</sup>。

しかし、現実問題として、介護保険制度は始まっており、今後、社会福祉法人は、激化する民間企業の参入の中で、生き残りのために更なる質の高いサービスの提供が求められるようになる。このような市場原理・競争原理のなかで、社会福祉法人は収入と支出のバランスを考え、また本来の使命である社会福祉事業実施の主体としての社会的責任も果たしながら、自らの手で経営を行わなければならないとなっているのが、現状である<sup>12)</sup>。

一方、保育園の社会福祉法人は、従来から民間企業、宗教法人、公立との競合の中におかれている。競合を加速する要素として少子化の問題があり、今後は益々深刻化し、それに伴い保育園間の競争も加速することが予想される。その様な中で、保育園にとっても経営戦略の必要は高まっている。近年は、保育園事業に対して、行政は第三者評価を受審することを勧め、経営の理念の実現、経営の効率化、保護者や園児の利用者サービスの向上、地域への貢献を求めている<sup>13)</sup>。これまでは良い保育サービスの提供を目指した経営計画がその主なものであったが、今後は園児獲得のために中長期の経営戦略を立て、サービス向上、地域貢献を視野に入れた経営が不可欠となっているのである。

## 2.2 社会福祉法人の今後の経営の方向性

特別養護老人ホーム等の社会福祉法人では介

<sup>8)</sup> 羽生正宗 前掲書 101-104頁

<sup>9)</sup> 羽生正宗 前掲書 104-126頁

<sup>10)</sup> 「平成19年度介護労働実態調査結果」第52回介護給付費分委会 2008.7.17 10-11頁

<sup>11)</sup> 「低賃金で介護士がいない老人ホーム開設延期・訪問サービス応じられず」、読売新聞 2008.7.3

<sup>12)</sup> 榎田和平「介護報酬改定の議論と行方」『第65回記念 全国老人福祉施設岡山大会』岡山大会全国老人福祉施設協議会、2008 101-109頁

<sup>13)</sup> 愛知県福祉サービス第三者評価推進センター <http://www.aishi-hukushi.or.jp/daisansha-hyouka/hyoka.html>

護保険制度が導入されたことにより、社会福祉法人以外の法人格の参入が可能となった。それにより、保育園事業だけでなく特別養護老人ホーム等の社会福祉法人経営にも市場原理・競争原理が適用されるようになった。特別養護老人ホーム等ならびに保育園事業（以下福祉事業）に市場原理・競争原理が導入された目的は、「福祉事業の効率性を高め、サービスの質を向上させること」としているが、そこには「国の財源問題」が起因している面もある。これには本質的な矛盾が内在している。つまり、福祉事業が競争によって効率性とサービスの質が向上するのであろうか、福祉事業に市場原理・競争原理は馴染むのであろうかという問題を新たに提起することとなったのである。

福祉事業とは、市場原理の枠外から施される支援を必要とする人を対象としている。福祉事業に市場原理・競争原理を導入すれば、効率性という名のもとに、援護を受けられない人が出てくる可能性がある。これでは憲法第25条の国民の生存権の具現化はできなくなるのではないかと危惧される。元来、社会福祉法人の設立の趣旨からいえば、社会福祉法人は国民の生存権を具現化するセーフティネットの役割を果たすものである。社会福祉法人も我が国における社会福祉制度の根幹的担い手であることは明らかであり、社会的セーフティネットとして、その存在は不可欠である<sup>14</sup>。

しかし、今後は社会福祉法人もまた、市場原理・競争原理にさらされることとなる。そのこと自体に本質的な矛盾が内在していることは既述の通りであるが、制度環境はそれとして受け止めるほかはない。問題はそのような制度環境の中で、いかにして社会福祉法人の存続を担保していくかということである。社会福祉法人が市場的環境の中で生き残っていくためには、経営手法を身につけていくことが求められている。しかも、社会福祉法人が長い歴史を積み重ねて得たノウハウに基づく社会福祉法人の本質を活かした経営手法でなければ、本来の社会福祉法人が持つ本質を失いかねないのである。社

会福祉法人が今後も存続していくためには、その社会福祉法人の本質に適した経営手法の導入が求められる<sup>15</sup>。

### 3. BSCの歴史と一般的仕組み

社会福祉法人は、元来単年度主義で事業を遂行しており、これまでは「年間を通じて予算を消化していくこと」を広義の意味で経営と捉えていた。しかし今後、市場原理・競争原理の中で生き延びていくには、中長期の経営計画の立案が必要となり、加えて計画に必要な資金についても考えなければならなくなった。また、現在、介護事業が抱える課題の1つに人材不足があり、その解決には、職員のモチベーションの向上が一つの解決策として考えられている。

このように、市場原理にさらされた介護事業において、現在、経営の問題、人材の問題等様々な観点から問題が生じており、その解決には、一つの視点だけではなく、様々な視点からのアプローチが必要となっているのである。

一方、BSCはその特徴として、中長期計画、財務計画、人材育成計画など様々な視点を取り入れた経営計画の立案が可能な経営手法である。他の経営手法は1つの視点から経営計画を立案するものが多い。たとえば、TQMは非財務のみの経営手法であり、ROA等の財務数値による経営手法は財務のみの手法である。またMBOは業績管理としてよく利用される手法である。BSCはMBOと同様に業績管理の手法として利用されることはあるが、その他にもモチベーション共有の手法としても用いることができる<sup>16</sup>。

課題が多岐にわたる社会福祉法人に対する経営手法では、BSCのように多様な視点からのアプローチが可能な経営手法は、有用な経営手法であると考えられる。

#### 3.1 BSCの歴史

ロバート・S・キャプラン（ハーバード・ビジ

<sup>14</sup> 羽生正宗 前掲書 74-77頁88-98頁

<sup>15</sup> 上田惇生・田代正美（訳）、P. F. ドラッカー『非常利組織の経営』ダイヤモンド社、1991年 67-179頁

<sup>16</sup> 櫻井通晴『バランス・スコアカード：理論とケーススタディ』同文館出版、2008年 1-15 540-560頁

松永達也『図解バランス・スコアカード』東洋経済新報社、2006年 10-20頁

日本医療バランス・スコアカード研究会（編）『医療バランス・スコアカード導入のすべて』生産性出版、2007年 pp.31

ネス・スクール教授)とデビット・P・ノートン(コンサルタント会社社長)によって、1992年「Harvard Business Review」にBSCが最初に発表された。BSCが提案された背景には、知識が重要な役割を果たすようになってきた近年において競争原理の中で生き延びるためには、知識を利用して企業、組織、個人が無形資産を開発、育成、活性化できるか否かが事業を成功に導くための要件の一つとなっていた。しかし、それまでは無形資産を重視せず、財務尺度のみを事業を成功に導くための分析道具として重視してきた。財務尺度による業績評価では、企業、組織、個人がもつ無形資産を適切に測定することはできなかった。また、財務尺度だけの経営戦略立案では、短期的戦略にとらわれてしまい、中長期の経営戦略には不向きであった。そこで、非財務尺度による評価を加え、相互に関連しあい中長期まで考え、バランスがとれた整合性のある評価をする「業績測定」指標として考案されたものが、バランスドスコアカードである。

1996年には「The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action」をキャプランとノートンが著書として発表した<sup>17)</sup>。これは、1992年に発表後、BSCを導入した企業のなかで、1～2年後に利益を上げて成長している企業を調べた結果、キャプランとノートンが最初に提案した目的とは異なる目的のために利用していることが判明した。BSCを導入している企業の経営者たちは、事業部、課、チーム、個人を企業の経営戦略目標に方向づけるための手段、道具としてBSCを利用しており、新しい経営戦略をいかに導入し、効率的、効果的に組織や個人に浸透させるかを目的としていた。市場原理・競争原理の中で企業が生き残るためには、新しい経営戦略を成功させることが重要であり、その経営戦略を成功させるためのモチベーションを共有するための手段、道具としてBSCを利用していた。「業績測定」を目的としてではなく、「モチベーションの共有」をその目的としてBSCを取り入れていたのである。つまり、「経営戦略指標を目標とし、その達成を目指し、企業としての結束力

をもつ」というモチベーションの共有により経営戦略を達成していく、その手法の手段としてBSCを取り入れていたのである。

その後、2000年に発表された著書「The Strategy-Focused Organization」では、戦略志向である組織に、5原則(「1:戦略を現場の言葉に置き換える」「2:組織全体を戦略にむけて方向づける」「3:戦略を全社員の日々の業務に落とし込む」「4:戦略を継続的なプロセスにする」「5:エクゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す」)を利用すれば、競争社会に勝ち抜くことが出来ると主張している<sup>18)</sup>。

キャプランとノートンの発表からも推測されるように、BSCは時代とともに使われる目的が異なり、BSC自体が確定しきったモデルというよりは、状況に応じて使えるモデルであるといえる。そのため、理論としては常に曖昧さが残るという点はあるが、その一方で臨機応変の対応が必要な経営においては、「状況に応じた取り組みが可能となるモデル」は魅力であり、また、時代背景や企業の形態や業種等を問わず、多様な取り組みも可能な点も魅力である<sup>19)</sup>。

### 3.2 BSCの一般的な仕組み

BSCとは、経営戦略、つまり企業がこうなりたいと考える目標(ミッション・ビジョン)に向かって組織全体で進んでいくための手段、道具である<sup>20)</sup>。

実際にBSCを導入する場合は、<1>ミッション・ビジョン(将来なりたい姿)の設定、<2>SWOT分析、<3>戦略マップの作成(戦略マップ:目標とビジョンを達成するためのシナリオであり、4つの視点(①学習と成長の視点、②顧客の視点、③業務プロセスの視点、④財務の視点)から図式化したもの)、<4>BSCの作成の4つの手順を踏んで進めていく<sup>21)</sup>。また、<4>BSCの作成には①戦略、②戦略目標(4つの視点から目標設定)、③重要成功要因、④業績評価指標、⑤目標、⑥アクションプランの6

<sup>17)</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2001 pp.1-27 (櫻井通晴監訳『戦略バランスドスコアカード』東洋経済新報社、2001年) 1-49頁

<sup>18)</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, pp.1-27 櫻井通晴監訳 前掲書 1-49頁  
日本医療バランスドスコアカード研究会(編)前掲書 17-30頁

<sup>19)</sup> 羽生正宗 前掲書 220-222頁

<sup>20)</sup> 盛岡謙仁『バランススコアカードで会社を強くする手順』中経出版 2004年 19-34頁

<sup>21)</sup> 日本医療バランスドスコアカード研究会(編)前掲書 53-104頁

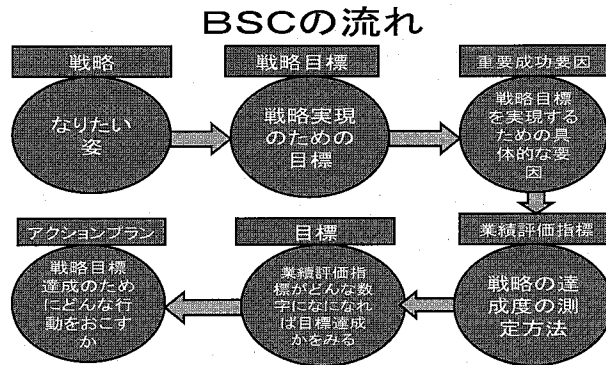


図1 出所：吉川武男『バランス・スコアカード構築』生産性出版、2007年より筆者作成

段階の流れに基づいて作成がされる<sup>22</sup>。図で示すと上記のとおりになる(図1)。

企業がBSCを導入することで、目標(ミッション・ビジョン)の達成を目指し、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習・成長の視点の4つの視点から戦略を策定する。その戦略を重要成功要因から業績評価指標、目標、アクションプランへと現場の業務まで反映させていく。その結果、全社員は自分の日々の業務がどのように目標達成に影響しているかを意識することができ、経営者側も目標達成までの道のりを視覚的、実質的に把握し、また管理することができるのである<sup>23</sup>。

### 3.3 社会福祉法人の経営手法としてのBSC

BSCは、当初、業績測定手段として開発されたものであったため、日本企業ではBSCを業績評価システムのツールとして利用していたケースがある。しかし、業績評価システムとして利用する場合は、指標の定量化、計量化など緻密な計算が必要となり、定量化、計量化するために多大なコストと時間がかかる。この点が、BSCが業績評価システムとして機能する際の問題であり、限界でもある<sup>24</sup>。しかし、全社員のモチベーションを共有し、経営戦略を実現して

いくためのフラッグの役割として利用するならばBSCはその機能を果たしやすい。

BSC作成では、財務、顧客、業務プロセス、学習・成長の4つの視点がそれぞれ関係性を持ち、4つの視点をバランスをとりながら連鎖させていくことが必須である。これは4つの視点が財務と非財務との要素を兼ね備えているためである。つまり、BSCの作成過程は、財務要素と非財務要素をバランスよく組み合わせながら戦略を構築していく過程であり、これは言い換えれば、財務要素に不慣れな業種でも財務要素を含めた戦略の構築が可能であるということである。

社会福祉法人が行う福祉事業は本来、定量化できるような仕事ではなく、BSCを業績評価システムとして使うことはそもそも不可能である。また、これまでの措置制度の流れから福祉業界は、比較的財務数字に不慣れな場合が多く、非財務的要素と財務要素をバランスよく組み合わせ戦略を構築していくBSCは福祉業界にとっては取り組みやすい手法であるといえるのである。また、社会福祉法人に勤務する人は、元来、助け合う精神をもっている人が多く、その精神はモチベーションの共有には効果を発揮しやすい。これらの点から、社会福祉法人へのBSCの導入は、経営手法としてその有効性の高い手法の一つであると考えられる。

<sup>22</sup> 吉川武男『バランス・スコアカード構築』生産性出版、2007年 53-170頁

<sup>23</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996 pp.1-41 (吉川武男訳『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版、1997年) 21-67頁

藤井智比佐『バランス・スコアカードがよくわかる本』秀和システム、2007年 10-86頁

伊藤一彦・上宮克己『バランス・スコアカードの創り方』同友館、2008年 58-94頁

<sup>24</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, pp.1-2 櫻井通晴監訳 前掲書 1-3頁

また、BSCの導入の前に、施設が置かれている現状について把握するため、SWOT分析を行うこととした。

SWOT分析は、Strength (強み)、Weakness (弱み)、Opportunity (機会)、Threat (脅威) の頭文字をとったもので、自分たちの施設がどのような状況にあるのかを、市場の状況 (外部環境) と施設の潜在力 (内部環境) の2つの視点で捉え、自らの施設の強みと弱みは何か、市場や業界にはどのような機会と脅威があるのかを分析する手法である<sup>25</sup>。つまり、外部環境に対してチャンスは何か、脅威となるものは何か、他の施設より優れている点、施設内で抱えている問題点は何かなどを検討し、現在までの施設の状況を振り返りながら、それぞれの項目を抽出していくのである。

次に、外部環境、内部環境から抽出された項目について、強み、弱みを見極め、相互の組み合わせを検討し、それぞれの戦略を分析する。本事例では、①「強み」と「機会」の視点から、機会に対して強みを活用する戦略、②「強み」と「脅威」の視点から、脅威に際して強みで差をつける戦略、③「弱み」と「機会」の視点から、弱みを補強して機会をとらえる戦略、④「弱み」と「脅威」の視点から、脅威が弱みに結びつくリスクを避ける戦略の4つの戦略軸に整理し、施設の経営課題を整理していく。この分析により、現状への課題を発見し、それに対する今後の戦略を整理することができるのである。

### 3.4 社会福祉法人向けBSCに必要な社会・公益性の視点 (BSCの第5の視点)

本論説では、社会福祉法人にBSCを導入するにあたり、①顧客の視点、②財務の視点、③業務プロセスの視点、④学習・成長の視点、⑤社会・公益性の視点の5つの視点で総合的に戦略を立てることを目的とし、通常の4つの視点に加え、⑤社会・公益性の視点という独自の視点を加えることを試みた。

BSCの通常の4つの視点は、株主や顧客の利益を実現することで企業の存続を図ることを意

図している。BSCの視点の作り方は、その企業が競争に打ち勝ち、生き残るために絶対必要な要素、つまり中心的要素を視点の中に取り込むことである。中心的要素を取り込むことで、存続の意義を実現し、生き残りを可能とすることを實現する<sup>26</sup>。一方、社会福祉法人は社会福祉を實現することを目的とした非営利法人であり、利用者の利益、地域住民の利益、地域社会への貢献を實現することで法人としての存続を図ることを意図している<sup>27</sup>。

BSCを利用する民間営利法人は元来、福祉や地域社会に対する視点に重点を置きにくく、また必要性を感じた場合でも、社会福祉法人の様な中心的要素には成りにくく、通常の4つの視点のどこかに取り込んでいる。このような点からも、BSCは元来社会福祉法人を念頭に置いた経営手法ではなく、民間営利法人の株主と顧客の利益を重視した経営手法である。

したがって、社会福祉法人にBSCを導入した場合、通常の4つの視点だけでは、社会福祉法人の中心的要素を欠いた経営手法となり、社会福祉法人として間違った答えを導き出してしまう可能性があり、通常の4つの視点のBSCのままでは社会福祉法人にとって有益な戦略を導き出すことは難しいように思われる。

そこで、本論説では社会福祉法人にBSCを導入するにあたり、「社会・公益性の視点」という社会福祉法人の経営において中心的要素を戦略構築の際の視点として加えることとした。第5の視点「社会・公益性の視点」を加えることにより、社会福祉法人がBSCを経営手法として利用する上で、より有用な経営手法の一つとして効果を発揮するのではないかと考えたためである。

## 4. 社会福祉法人 (特別養護老人ホーム等・保育園) へのBSC導入事例

### 4.1.1 特別養護老人ホーム等の社会福祉法人への導入

今回、BSCを導入して有効性の検証を試みた

<sup>25</sup> 日本医療バランスド・スコアカード研究学会 (編) 前掲書 57-60頁

<sup>26</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, pp.29-68 櫻井通晴監訳 前掲書 51-94頁

<sup>27</sup> 羽生正宗 前掲書 222-225頁

社会福祉法人は、特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、ホームヘルプサービス、居宅介護支援事業所を併設しており、地域に根差した中規模の社会福祉法人である。この施設では人材不足が問題となっており、それは単に人数が足りないということだけではなく、勤務年数の割に能力の向上が見られないという点も含めた人材不足に悩んでいた。また、職員の特徴として、奉仕の思いを強くもっているが、その一方で職場の経営や運営管理に対する意識の希薄さがみられ、その点についても悩んでいた。今後の施設経営の課題として、厳しい経営環境の中でもより質の高いサービスを行うために、職員の能力向上への取り組みへの必要性和、人材の定着率アップ<sup>28</sup>が挙げられ、加えて施設の置かれている厳しい経営環境への危機感に対する職員の意識の変革も挙げられた<sup>29</sup>。このような経緯を踏まえ、人材育成の視点を出発点とし、各視点までバランスのとれたBSCの作成が問題解決につながると考え、その導入に至った。

#### 4.1.2 特別養護老人ホーム等の社会福祉法人のBSC作成

BSCを導入するにあたり、事前に施設長・中

間管理職・理事会の承諾を得た。BSC作成は、職員全員（約100名）を対象とし、各作成段階に応じて参加をしてもらった。また作成の中心メンバーとして、施設長、事務長、課長（5名）と筆者を設けた。作成は、①BSC導入の説明会の実施、②ビジョンの設定、③SWOT分析の実施、④戦略マップの作成、⑤BSCの作成の手順で進めていった。

##### ①BSC導入の説明会の実施

職員の勤務形態を考慮し、時間帯を変えて、筆者が3回実施した。

##### ②ビジョンの設定

ビジョンについては社会福祉法人の設立時からある理念『地域福祉の拠点となることによって、地域の介護事業の充実と地域の雇用機会を拡大する』に決定した。これまで法人の理念の周知度は低く、特に職員においてはほとんど知られていないのが現状であり、今回のビジョンに設定したことにより施設職員全員に周知できる効果があった。

##### ③SWOT分析の実施

SWOT分析は全職員に各分析項目に対して、ランダムに記入をしてもらい、その後中心メンバーで取り纏め、項目の絞り込みを行った。その結果、4つの自己分析の結果が浮き彫りとなった（図2）。

SWOT分析		外部環境分析	
		機会	脅威
		小中学校の福祉授業が増加 (将来の就職)	施設の新設(老健・グループホーム・特養)
		高齢者増加	家族の入所希望の増加(ショート・デイの減少)
		介護がポピュラー	自己負担の増大の可能性(1→2割)
		施設ニーズの高まり	介護報酬ダウン
			介護実習の変化(新卒確保困難)
			リハビリ希望者の増加(老健へのニーズ増大)
			新規卒業者の介護業界の就職低下(低給与)
		機会に対して強みを活用する	脅威に際して強みを生かす
施設 内 分 析	強み		
	地域に密着している		
	自己負担部分が少ない(利用者)	■利用者には選ばれる	■他施設より、利用者の自己負担が少ない (当施設では、介護保険・住居費・食費だけ徴収)
	有資格者が多い	■高齢者と子供たちのふれあい	
	保育園が隣接している		
	行政からの債務負担が大きい		
	正規職員比率が高い		
	弱み	弱みを補強して機会を捉える	脅威に弱みに結びつくるリスクを減らす
	経営意識が弱い(理事会形骸化)		
	中・長期計画が作成されていない	■子供たちに福祉に興味をもってもらう ⇒ 将来の職員の確保に繋がる	■リスクを考えず、場当たり的な対応
立地場所の人口が少ない (利用者や介護職員確保しにくい)			
最寄りの駅から遠い			
介護職員が充分確保できない			
中間管理職の質がバラバラ			
正規職員の比率が高い (人件費高騰)			
職員が遅刻をする			

図2 調査に基づき筆者作成

<sup>28</sup> 井出健二郎『介護サービス事業者のための経営分析』角川学芸出版、2005年 21-36頁

<sup>29</sup> 根本正夫『TQCとトップ・部課長の役割』日科技連、1992年 73-84、100-114頁



1) 「機会に対して強みを活用する」

保育園が隣接しており、老人と園児たちのふれ合う機会が多い。老人たちも園児たちと遊ぶ時は、とても楽しそうにしており、元気になっている。そのため施設が明るい雰囲気になっている。この雰囲気が施設への見学者や家族に好感がもたれ他施設よりも人気を得ている。

2) 「脅威に際して、強みで差をつける」

この施設は地域との密着を大切にしており、地域活動の拠点として利用してもらうことや、地域のイベントにも積極的に参加することで、施設の良さへの理解を深めてもらうことを目指している。それにより、介護報酬の低下、介護老人保健施設へのニーズが高まる中で、生き残りをかけようとしている。

また、利用者からの負担を減らすためにできるだけ無駄を省き、利用者負担を減らすようにしている。

3) 「弱みを補強して機会をとらえる」

介護職員の不足という業界全体と同じ問題を抱えている。最近是小中学校で福祉授業があり、現場実習で施設を訪れる機会も多い。

子供たちに施設を身近に感じてもらうことで、将来の就職先として一人でも考えてもらえることを期待する。

4) 「脅威が弱みに結びつくリスクを避ける」

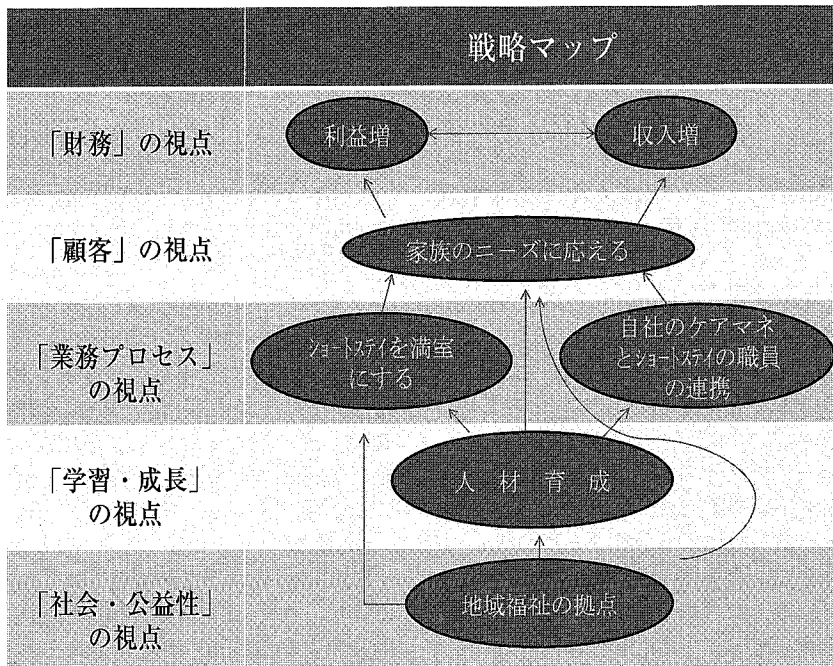
措置時代の経営スタイルが残っており、戦略のないまま経営をしている。経営戦略を構築し、それに基づいた中長期計画作成の必要性を感じる。その点ではBSC導入の余地が大いにあると考えられる。

今回のSWOT分析により、介護報酬単価の減額を起因とする収入の減少、それによる介護職員への低給料、その結果として介護職員の離職、介護職員の不足、医療法人による介護老人保健施設の増加等の介護業界が抱えている問題が浮き彫りになった。これらの問題を乗り越えるキーワードとして、この施設では人材に重点を置いている。有資格者や正職員を多く採用することでより質の高いサービスを提供し、地域とのつながりを強くすることで生き延びることを考えている。

④戦略マップの作成

戦略マップは、中心メンバーが作成した(図3)。

特別養護老人ホーム等の社会福祉法人戦略マップ



(図3 調査に基づき筆者作成)

ビジョン	地域福祉の拠点となることによって、地域の介護事業の充実と地域の雇用機会を拡大する					
	区分	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	目 標	アクションプラン
財務の視点		利益増	人件費管理	当期活動収支差額	5%確保	・人事評価と給与を連動させる
		収入増	金融商品の運用	国債・定期の運用	100万円増	・高利回り、高利率商品を選ぶ
顧客の視点	家族のニーズに応える	施設の増設	病床の増加	20床増加 (80床→100床)	24人分の個室増加 (24人→48人)	・増設の計画と実施・内部留保の充実
				個室化		24人分の個室増加
業務プロセスの視点	ショートステイを満室にする	ショートステイ利用者 の新規開拓	病院からの紹介の人数を確保	他市町村の人口の5%を取り込む	・他市町村の病院担当者への訪問を行う	
			ケアマネからの紹介の人数を確保(特に遠方のケアマネに依頼する)	遠方の事業所を10か所以上回る	・事業所へFAXでなく、きちんと訪問する ・どここの事業所のケアマネが紹介してくれたかの情報を残す	
			送迎の充実	職員の増員	専用職員を2名配置	・人件費管理の範囲内で募集活動を行う
			サービスの向上	リピーター率を上げる	80%以上	・利用時に手をかける ・アフターフォローの実施・気にかける
	自社のケアマネとショートステイ職員の連携	係長どうしの話し合い	随時相談しあう	ショートステイ側はケアマネの依頼を断らない	・空情報を施設職員で共有する	
学習・成長の視点	人材育成	内部研修	研修内容の確認(テスト・面接の実施)	全員6回/年	・外部研修会の参加	
		外部での事例発表会の参加	事例発表件数	部署ごとに1回/年	・ポスターセッションでの発表	
社会・公益性の視点	地域福祉の拠点	地域のよろず相談所の役割を担う	施設への出入りが自由	10名来所/月	・他市町村を含めた広報活動	
			社会福祉防災の日参加	年1回	・11月の防災訓練に参加し住民の要望を聞く	
		地域住民との話し合い	民生委員との話し合い	年4回	・施設で会合を持つ	
			地域の行事に参加	年12回	・神社などの掃除に参加	
			老人クラブの総会に出る	年1回 7クラブ全て	・老人クラブの7クラブの総会に出る	
		広報活動	健康体操に参加	年12回	・健康体操に参加	
			回覧板に入れてもらう	年4回	・施設広報誌を各町内の回覧板に入れてもらう	
			会議室利用	随時	・会議室を地域に開放	
屋台の集まりに場所を提供する	年1回		・場所を提供する ・お菓子を用意することで子供が集まる			
地域のよろず相談所	介護者教室の開催	年4回	・ボランティアに活動してもらおう	・ボランティア集団(こでまりの会)に広報活動を依頼する		
					・認知症介護家族の悩みを聞くことで虐待を減らす	

(図4 調査に基づき筆者作成)

戦略マップでは、「社会・公益性の視点」から出発し、「地域福祉の拠点」となり、地域ニーズを把握することで利用者増と家族ニーズを理解し応えることにつなげる。「顧客の視点」である「家族ニーズに応える」ことで利用者増や利用者満足にも応えられると考えた。地域や家族ニーズを高めるためには「学習・成長の視点」である「人材育成」が必要であると考えた。人材育成ができれば「自社のケアマネとのショートステイの職員の連携」、「ショートステイを満室にする」ことで家族ニーズにも応えられ、「利

益増」にもつながる。最終的に「財務の視点」である「収入」と「利益」をどう増加させるかを考えた。「収入」と「利益」を増加させる目的は、収入増となれば、介護職員への給料を安定的に保証することができ、人材の長期確保につながりやすいからである。

#### ⑤BSC作成

BSCは、これまでの経過を基に中心メンバーで作成し、その後全職員への周知を行った。周知後職員から意見・修正等を踏まえ検討を重ね、BSCを作成していった(図4)。

施設長等8名の中心メンバーにより、具体的に重要成功要因からアクションプランまでを作成し、その後、職員等へ周知した。職員等は、BSC作成過程において、アクションプランなどへ興味を示し、理想論ではなく現実論として自分たちがやれることを採用しながら、また多くのことを取り込まずに現実に実現が可能なプランを目指し修正を行っていった。

BSCを作成することで、BSC作成の中心メンバーだけでなく、多くの職員が、介護業界が抱えている問題が自分たちの施設にどう影響しているかの理解を深めていった。「なんとなく大変であろうという意識」から、「どうやって皆で協力して、この問題を乗り切ろうか」という意識への変化が見られた。元来、多くの介護職員は「人を助けたい」という奉仕の精神を持っている人が多く、更には「共に助け合う」という共助の精神も持ち合わせている人が多いのである。経営者側も介護職員経験者が多く、共に「共助の精神」を持ち合わせており、その点もBSCを作成する上で有益に働いていた要因の一つと考えられる。今回のBSC作成過程を通じて、施設での様々な問題が表面化され、それを経営者と職員共に共有することで、元来持ち合わせている「共助の精神」が発揮されたようである。

福祉業界で働く多くの人が持っている「奉仕の精神」「共助の精神」が、目標達成に向けての結束力を更に強め、目標達成へのモチベーションの向上への効果を与えたように推察される。また、職員各自が現状への理解を深めることにより、共により良いサービスを目指した目標達成へ向けモチベーションの共有が図られたのではないかと推察される。これらの点は、経営戦略を達成させる手法として、社会福祉法人にBSCを取り入れた場合の一つの効果を示し、また同時にBSCの有用性を示しているのではないと思われる。いずれにしても、経営者側、介護職員側双方にとって、今後の施設経営とともに考えていく上での良いきっかけとして、BSC作成がその役割を果たしたと考えられる。

#### 4.2.1 保育園の社会福祉法人へのBSC導入事例

社会福祉法人の事業には保育園事業もある。

保育園は介護保険制度の適用外であるため、先述したような報酬単価による収入の変動はないが、特別養護老人ホーム等の社会福祉法人同様に、会計上、単年度で経営を考えなければならぬシステムであり、中長期計画をたてにくく、将来に対する資金的な備えが不十分な経営状況である。保育園経営は社会福祉法人が独占して行っているわけではなく、民間企業や宗教学法人など、他の法人格の参入があり、特別養護老人ホーム等の社会福祉法人とは異なり、従来から市場原理・競争原理のもとで経営を行っていたのが現状である。こういった点から、介護保険制度が適用される特別養護老人ホームなどの施設とその現状は似たものがあり、更に、今後は少子化の影響を受け、園児の数が減少すると、保育園経営も厳しい経営状況に追い込まれる可能性がある。

今回、BSCの導入を試みた保育園でも今後の経営に対して不安を感じており、効果的な経営戦略を模索している状況であった。そこで、その一つの提案としてBSCの導入を提案することとした。この保育園では、将来の経営状況に対して、保育士たちの危機感は希薄で、経営側だけが将来に対する漠然とした不安を持っている現状が、その特徴として挙げられた。そこで、BSC導入により、保育園の現状への理解を深め、少子化が経営に負の影響を与えるという今後への危機意識を再認識し、危機に対する協力体制が構築できるようモチベーションの共有を目指すこととした。

#### 4.2.2 保育園のBSC作成

BSCを導入するにあたり、事前に園長・理事会の承諾を得た。BSC作成は、職員全員(約30名)を対象とし、各作成段階に応じて参加をもらった。また作成の中心メンバーとして、園長、事務長、主任保育士と筆者を設けた。作成は、①BSC導入の説明会の実施、②ビジョンの設定、③SWOT分析の実施、④戦略マップの作成、⑤BSCの作成の手順で進めていった。

##### ①BSC導入の説明会の実施

全員が出席する職員会議の場を借り、筆者が実施した。

##### ②ビジョンの設定

ビジョンについては保育園の基本理念『子供たちに豊かな人間性を身につけてもらい、地域の子育て支援も応援する』に決定した。園長、事務長たちまでは、基本理念を周知していたが、多くの保育士は基本理念を知らず、今回、法人の基本理念をビジョンとすることにより全員に周知することができた。この点は、特別養護老人ホーム同様、BSC導入の効果である。

③SWOT分析の実施

SWOT分析は全職員に各分析項目に対して、ランダムに記入をしてもらい、その後中心メンバーで取り纏め、項目の絞り込みを行った。その結果、4つの自己分析の結果が浮き彫りとなった(図5)。

1)「機会に対して強みを活用する」

遅くまで預かってくれるという点で幼稚園よりも保育園のニーズが高まっている状況の中で、更にこの保育園では、開園時間(平日)を長くすること、休日に開園すること、保護者の送迎用の駐車場を確保することで保護者の利便性を強みとしており、その結果、多くの保護者に選ばれている。

2)「脅威に際して、強みで差をつける」

少子化により子供の絶対数が減ってきており、定員の園児を集めるために、他の保育園ではまだ少ない休日保育(祭日)も行い、多様化した家族のニーズに対応することで、他

の保育園との差別化を図っている。保育士も集めにくい状況だが、保育士用の駐車場を用意することで保育士の確保を促進している。

3)「弱みを補強して機会をとらえる」

自閉症児が増加しており、障害児を含めた自閉症児を積極的に受け入れる。社会福祉法人の本分として障害児の受け入れを行っている。それにより障害児を持つ家族ニーズにも応えている。また、他の園児たちにも障害と向き合うことも教え、園児たちの人格形成に良い影響を与えている。

4)「脅威が弱みに結びつくリスクを避ける」

現在、行政は「幼保一元化」を目指しており、それを保育園で行うためには、多額の設備投資と運営資金が必要となる。しかも、幼保一元化に対する保護者のニーズが感じられず、保育園としてはリスクが計れないので、できれば敬遠したいのが本音である。しかし、行政による幼保一元化の波に逆らえないのであれば、行政とタイアップして、行政を味方につけて積極的に進めるという考えもある。ただ現実問題として、幼稚園は文部科学省、保育園は厚生労働省が監督官庁であるため、縦割り行政の問題もあり、「幼保一元化」は総論賛成、各論になると進んでいないのが現状である。

今回のSWOT分析より、子供の絶対数が減っ

SWOT分析		外部環境分析	
		機会	脅威
		幼稚園から保育園に園児が流れてきている 新卒の人気業種	子供の絶対数が減っている 保育料値上げの可能性 保育士が集めにくい (新卒は来るが中途が来ない) 近くに保育園ができる 保育ニーズが多様化して対応しきれない 虐待児の増加
		機会に対して強みを活用する	脅威に際して強みで差をつける
施設内分析	強み	7時から19時まで開園 祭日も開園 施設のハード面 環境が良い 遊具も多い 駐車場確保 ふれあい農園と提携	■保護者に選ばれる ■幼稚園と交流して保育園に移ってきてもらう ■子育て支援センターから保育園へ入園してもらう
	弱み	中長期計画がない 募集の危機感がない 保育士の年齢2極化(20代と50代) 外国人園児対応 自閉症児の増加(障害児対応)	■計画的に保育士を採用する ■自閉症対策の人(言語療法士)を採用し、積極的に自閉症園児を受け入れる ■中長期計画を立てて行政とタイアップし、幼保一元化を進める
			■日曜を開園し、少しでも多様化へ対応 ■休日保育の充実を図る
			■幼保一元化に取り組まない ■妊婦への働きかけで入園を勧める ■周りの現状を保育士に認識してもらい、危機感を持ってもらう

(図5 調査に基づき筆者作成)

てきていることや、保護者のニーズの変化、多様化、幼保一元化への推進など、保育業界が抱えている問題が浮き彫りとなった。この問題を乗り越えるために、この保育園では延長保育、休日保育、障害児保育をすすめ、ハード面として駐車場の確保などで保護者の利便性を高めるなど努力をしている。

④戦略マップの作成

戦略マップは、中心メンバーが作成した(図6)。

保育園はその性質上、利益をあげてはならず、存続できるだけの最低限の資金で賄うことになっている。そのため、戦略マップでは、財務の視点である「資金収支のバランス」にはあまり重きを置かず作成した。しかし、保育士の給料は昇給していくので、長期の収支バランスを考えることは必要であった。そこで、子供の絶対数が減っていく中で、長期的な収入を確保するためには、いかにして子供の数を確保するか、定員を確保するかということが重要になってくる。また、定員割れの状況では、保育士の数が必要以上となり、過剰人件費となってしまう。これらの現状から、子供の数を確保するた

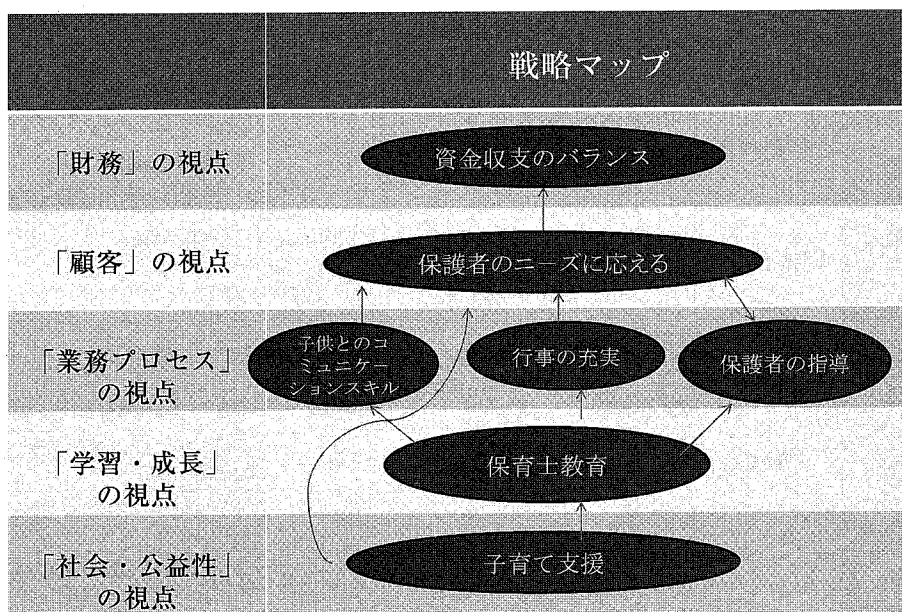
めにどうしたら良いかという点を考慮して、それぞれの視点を検討していった。その結果、保育士の教育、保護者の教育、保育士と保護者のスムーズな連携をいかに充実するかを念頭において戦略マップを作成した。

まずは「顧客の視点」である「保護者ニーズに応える」ためには、保護者との窓口になる保育士の能力が大切となる。この保育園では近年、園児や保護者とのコミュニケーションがうまくとれない若い保育士が増えてきている。そのため「学習・成長の視点」である「保育士教育」が重要であると考え、「子供とのコミュニケーションスキル」、「保護者の指導」に必要な能力の向上、「行事の充実」をすることで「業務プロセスの視点」を充実させる。これにより育児に悩む保護者たちの支援も可能となり、「社会・公益性の視点」で「子育て支援」が可能となる。これらにより園児の確保につながり、「財務の視点」である「資金収支のバランス」へとつながるといふ戦略マップを作成した。

⑤BSCの作成

BSCは、これまでの経過を基に中心メンバーで作成し、その後全職員への周知を行った。周

保育園の社会福祉法人 戦略マップ



(図6 調査に基づき筆者作成)

知後職員から意見・修正等を踏まえ検討を重ね、BSCを作成していった(図7)。

まず、中心メンバーにより、具体的に重要成功要因からアクションプランまでを作成し、その後保育士等へ周知した。保育士は、当初はあまりイメージがわかなかつたようであり、興味を示さず、アクションプランなどへの落とし込みには、積極的ではなかつた。しかし、最終的には全員の承諾のもと、BSCの修正を行うことができた。

BSC作成過程において、保育士全員が保育業界の現状や、自分たちの保育園が現状において抱えている問題が自分たちにどう影響している

かを理解していった。その結果、「なんとなく他人ごと」であった保育園経営に対して、「どうやって経営者と保育士が共に協力し合い、この問題を乗り切ろうか」という意識へと、次第に変化していった。この保育園の保育士たちは、当初は経営という意識をもっておらず、経営に対する危機感が希薄な人が多かったが、BSCの導入により、経営が自分たちにどう影響するかを理解することができ、次第に危機への意識が強まっていったようである。その結果、経営に対する協力体制が少しずつ出来上がっていった。BSC作成を通じ、保育士の危機に対する意識が変化し、その結果協力体制の構築に向けた

ビジョン		子供たちに豊かな人間性を身につけてもらい、地域の子育て支援も応援する				
区分	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	目標	アクションプラン	
財務の視点	資金収支のバランス	人件費管理	当期活動収支差額	マイナスにならない	・人事評価と給与を連動させる	
顧客の視点	保護者のニーズに応える	休日保育の充実	保育士の採用	2人	・日曜日の開園実施	
		延長保育の充実	保育士の採用	2人	・6時から20時までの開園実施	
業務プロセスの視点	子供とのコミュニケーションスキルアップ	子供の指導書の充実(基準を明確にする)	指導表のチェックリストによるチェック	毎週	・コミュニケーション技法取得 ・研修会への参加 ・公開保育の実施	
	行事の充実	保育士に行事の目的を把握させる	行事の反省会の実施	毎月	・目的を理解した上で行事計画を作成し、その都度、反省会を行う	
	保護者の指導	保護者とのコミュニケーション	保護者との面接	年1回以上/子供	・保護者会の理事との懇談会 ・保護者用のイベント開催 ・保護者との面接実施 (保護者との保育士の距離を縮める)	
学習・成長の視点	保育士教育	外部研修参加	研修内容発表会	年3回/全員	・その都度、発表会	
		OJT	チェックリストで定期的にチェック	毎月/全員	・定期的にチェック	
社会・公益性の視点	子育て支援	子育て支援センターの充実	利用者数	300組/毎月	子育て支援センターのPR	
		講演会の開催	講演回数	2回/年	・講演会の実施(虐待防止につながる)	
		朝食・夕食のサービス	食事回数	毎日	・開園時間を拡大し、保育園で朝食と夕食を園児に食べさせる	
		学童の開設	開園日数	毎日	・小学生が放課後に来ることができる学童保育を行う	
		保護者の保育体験	体験参加日数	母親 1回/年	・保育園で1日だけ保護者に保育参加をしてもらう。また保育士がどのような保育をしているかを見せよう	

(図7 調査に基づき筆者作成)

モチベーションの共有が図られたのである。この点から、BSCの導入は、モチベーションの共有に効果があったと推察され、また今後もこういった啓蒙活動が引き続き行われていくと、更なる意識変化へと繋がっていくのではないかとと思われる。

## 5. BSC導入の効果

### 5.1 BSC導入から見えてきたもの

特別養護老人ホーム等と保育園の2つの社会福祉法人へBSCを導入した結果、各視点から社会福祉法人の特徴が見えてきた(図8)。

営利を重視しておらず財務の視点からの項目が少なく、法人存続に必要な資金を確保する程度に留まっている。また、顧客の視点の項目よりも業務プロセスの視点や社会・公益性の視点の項目の方が多いことも社会福祉法人の特徴を表している。業務プロセスの視点と学習・成長の視点をワンセットのように考えている。これは社会福祉法人が労働集約型の事業であるため、「いかに人材の能力のレベルによって法人としての成果が左右されるか」を職員が自覚しているかの表われであろう。また、財務の視点への関心が低く、福祉サービスの向上には高い関心が示されている。

株式会社はBSCを業績評価システムとして捉え、利益を増加することを目的としているが、社会福祉法人は社会的弱者救済という根幹を基に、利益を主眼とせず、家族ニーズと地域貢献を目的としているため、業績評価システムとしてのBSCの利用価値は高くはない。しかし、社

会福祉法人においては、BSCをモチベーションの共有をはかるコミュニケーションシステムとして利用することにより、人材育成に取り組みやすく、経営安定につながっていくのである。

社会福祉法人の経営を左右するのは、各職員の能力のレベルの総和であり、今回の結果は、人材がいかに重要であることを示唆しており、実際に経営者の多くが人材問題に悩んでいる現状が浮き彫りとなった。

人材育成をすることは、顧客満足、地域への貢献につながり、その結果収益確保、法人の存続へとつながっていく。そのような意味で、BSCの導入は、職員が各々に業務に従事するのではなく、皆でモチベーションを共有しながら、能力を向上させ、その結果が経営の安定化、施設存続へとつながっていくその手助けとなるのである。

### 5.2 社会福祉法人にとってのBSCとは

BSCはそもそも業績測定手段として開発されたものであるが、今日的には、むしろ、組織における戦略意識の共有手段(モチベーションの共有手段)として幅広く活用されるに至っている。その点が、社会福祉法人の経営手法として、BSCが有効に機能する所以であると考えられる。

介護施設においてはBSCを作成することで、職員の多くが、介護業界が抱えている問題が施設にどう影響しているかを理解してくれた。更に、もともと職員の意識は「人を助けたい」という思いのある人が多く、「共に助け合う」という「共助の精神」がある。経営者側も介護職

◆「特別養護老人ホーム」「保育園」へのBSC導入から見えてきたもの

	気づき	学習の実態	意識変化
職員	●施設が置かれている環境の変化への気づき	●BSC作成を通じて ①施設の現状、問題点を再確認 ②解決に向けて職員間で連帯感が生じる	●BSC作成後の意識変化 ①施設の一員としての自覚が芽生える ②施設全体に対する意識の向上 ③他の職員と協力してサービスの向上に努める
経営側	●施設の環境変化に対する経営側と職員との危機感の差への気づき	●BSC作成を通じて ①経営体制が、経営者因りであることを発見 ②職員の考えへの理解を深めるため、コーチングを利用し始めた	●BSC作成後の意識変化 ①経営への職員の参画の重要性を再認識 ②職員理解の重要性を再認識

(図8 調査に基づき筆者作成)

員経験者が多く、「共助の精神」を持ち合わせている。BSC作成過程において、様々な問題がオープンとなり、それを皆で共有することで「共助の精神」が発揮されるようになった。この「共助の精神」があるからこそ、社会福祉法人へのBSC導入のしやすさがあり、その結果、BSCは社会福祉法人にとって、有用な経営手法の道具になりえるのである。

今回の導入に当たっても、社会福祉法人の職員が協力し合って、なんとかこの状況を乗り切ろうという雰囲気が出来上がったことが、BSC導入をする意義をかなえてくれたように思われる。更に、BSCには財務の視点以外の非財務の視点が多くあり、経営に不慣れな社会福祉法人の経営側と職員にとっては、導入しやすかったようにも思われる。この点もBSCが、社会福祉法人にとって有用な経営手法の道具になりえると思われる点である。

保育園においても、保育士たちは導入開始当初は、経営に対する話へ戸惑いを感じている様子であったが、最終的には理解し、協力してくれた。保育業界の現状や自園の現状について抱えている問題が自分たちにどう影響しているかを理解するきっかけになったように感じられる。意識が希薄であった保育園経営に対して、最終的には、どうやって皆で協力して、この問題を乗り切ろうかという雰囲気ができあがり、保育園においてもBSC導入の有用性を感じることができた。その上、経営者側と職員等との協力体制だけではなく、経営者側が中長期計画を考え、管理する方法としてBSCの使用を検討し始めた点からも、BSC導入に意義があったように思われる。

## 6. おわりに

今後の現実問題として社会福祉法人が市場原理・競争原理の中で生き延びるためには、職員と経営者が共に経営に取り組むことが必要であり、その一つの手段、道具としてBSCは大きく役立つのではないかと考えられる。社会福祉法人は非営利法人であるため、営利企業よりもビジョンやミッションはより重視される点を考慮すれば、BSCはそれを実現するための経営戦略マネジメントシステムである点も、社会福祉法

人の経営手法としてBSCは有効であると考えられる。また、地域への貢献を重視される点も考慮すれば、第5の視点「社会・公益性の視点」を加えることで、社会福祉法人の経営手法としてBSCが有効であると考えられる。

しかし、本論説は実践的事例が2例しかなく、また2例ともBSCの作成の段階で結論を結んでいる。この点は結論の客観性という観点では問題を残している。今後は更に社会福祉法人へBSC導入を試み、より多くの事例に触れることで、実証研究としての充実を図っていきたいと考えている。

社会福祉法人のマネジメントに関する文献においても、BSCへの言及にとどめているものが主流であり、実際に導入し、実践的な事例に基づいた有効性を検証している文献を入手することはできていないのが現状である。今後も引き続き、社会福祉法人が置かれている背景と現状を踏まえながら、先行研究や先行事例の検証を深めていき、更に社会福祉法人への経営戦略モデルとしてのBSCの有効性について、その効力の追求を試みていきたい。

## 参考文献

- 千葉正展『福祉経営論』ヘルス・システム研究所、2006年  
 独立行政法人福祉医療機構：WAMNT（ワムネット）  
<http://www.wam.jp>  
 財団法人介護労働安全センター：介護労働実態調査  
<http://www.kaigo-center.or.jp/report/index.html>  
 読売新聞「低賃金で介護士がいない老人ホーム開設延期・訪問サービス応じられず」2008年7月3日  
 愛知県福祉サービス第三者評価推進センター <http://www.aishi-fukushi.or.jp/daisansha-hyouka/hyoka.html>  
 Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996 (吉川武男訳『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版、1997年)  
 井出健二郎『介護サービス事業者のための経営分析』角川学芸出版、2005年  
 伊藤一彦・上宮克己『バランス・スコアカードの創り方』同友館、2008年  
 岩田修巳『成功する介護事業の改革プログラム』ヒューマン・ヘルスケア・システム、2007年  
 上田博生・田代正美（訳）、P. F. ドラッカー『非営利組織



- の経営』ダイヤモンド社、1991年
- 櫻井通晴『バランスト・スコアカード：理論とケーススタディ』同文館出版、2008年
- 千葉正展『福祉経営論』ヘルス・システム研究所、2007年
- 日本医療バランスト・スコアカード研究会（編）『医療バランスト・スコアカード導入のすべて』生産性出版、2007年
- 根本正夫『TQCとトップ・部課長の役割』日科技連、1992年
- 羽生正宗『社会福祉マネジメント戦略』大蔵財務協会、2008年
- 広井良典『日本の社会保障』岩波新書、2001年
- 深瀬勝範『社会福祉法人の事業シュミレーション・モデル』中央経済社、2007年
- 藤井智比佐『バランス・スコアカードがよくわかる本』秀和システム、2007年
- 真野俊樹『介護マーケティング』日本評論社、2007年
- 松永達也『図解バランス・スコアカード』東洋経済新報社、2006年
- 水卷中正『変革期の福祉経営戦略』日本医学出版、2005年
- 森岡謙仁『バランススコアカードで会社を強くする手順』中経出版、2004年
- 吉川武男『バランス・スコアカード構築』生産性出版、2007年
- 渡辺孝雄『医療福祉サービスの経営戦略』じほう、2006年
- 梶田和平『介護報酬改定の議論と行方』『第65回記念 全国老人福祉施設岡山大会』岡山大会全国老人福祉施設協議会、2008年
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001 (櫻井通晴監訳『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001年)