

<原著> 第44回 日本赤十字社医学会総会 優秀演題

# なぜBSCを導入したのか ～当院の進むべき方向は～

成田赤十字病院 経営管理課

大野 昌幸 込山 克司 多田 博和 白木 路子

Innovating BSC — To orient our hospital to the future —

Masayuki ONO, Katsuji KOMIYAMA, Hirokazu TADA, Michiko SHIRAKI

Department of Hospital Management Division  
Japanese Red Cross Narita Hospital

Key words : BSC、経営、戦略、ビジョン

## 1 はじめに

平成12年、現在のA棟（503床）が竣工したが、当院の経営状況は増改築工事がスタートした平成11年度以後、6期連続で大幅な赤字を計上し、平成17年度についても約7億円の赤字が見込まれるなど、経営的には極めて厳しい状況にあった。

院内外の環境に目を向けると、当院を取り囲む環境の変化は、診療報酬制度の改定や近隣への新病院進出、患者意識の変化など、当院にとって不安材料となる事柄が多くあり、更に院内においては接遇面でのクレームの増加、職員満足度の低下など、マイナス面ばかりが目立つのが実態であった。

このような状況を打破するために、新たな経営手法を模索する中で、当院の医療にバランスト・スコアカード（BSC）を導入すれば、病院経営に役立つかもしれないと考えたのが、平成17年の5月である。当時の看護副部長、会計

課長、企画課企画係長の3人が医療BSCのワークショップに参加したのが6月、その研修結果をもって当院の生き残りをかけてBSCの導入を院長が決断したのが7月であった。

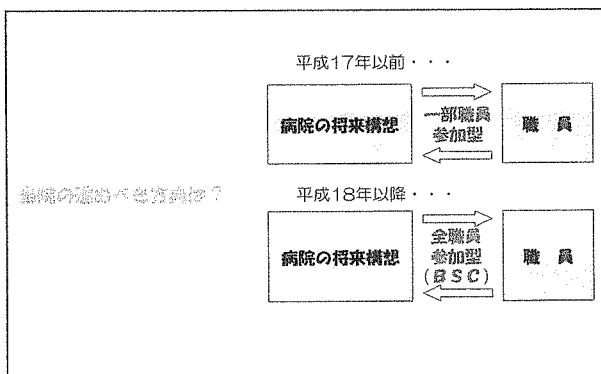
将来の「あるべき姿」を考えると、従来は一部の職員だけの力に頼っていたが、このような状況を反省し、全職員の参加による大きな力をもって病院運営の健全化を図ることに期待したのである。

## 2 BSC（バランスト・スコアカード）とは

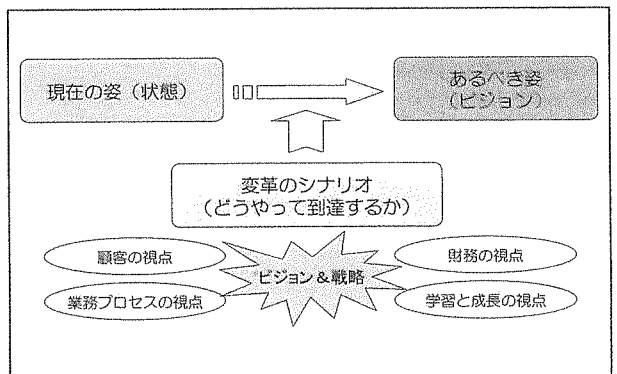
BSCは、ハーバード大学経営大学院のキャプラン教授と経営コンサルタントのノートン氏により1992年に発表されて以来、1990年代後半には様々な企業が導入されてきた。北米の医療界にも1997年ごろにはかなり浸透していて、同じころ国内では先進的な病院で導入が始まっている。

BSCは、経営管理の一つの手法であり、病

<<図1>>



<<図2>>



院の業績を「4つの視点：財務・顧客・業務プロセス・学習と成長」から“バランス”良く多面的かつ関連を持ってとらえ、病院のあるべき姿（ビジョン）を院内組織の末端にまで浸透させて、その達成、実行を促すものである。

現状と理想のギャップ（課題）をはっきりさせて、それをどう乗り切ればいいのか（対策）を職員みんなで考え、みんなで解決して、みんなでビジョンを達成するための手法ともいえる。

### 3 BSC導入のための準備期間

平成17年7月、外部研修を受けた職員3人を推進役としてコーディネーターに任命し、併せて、BSC導入の必要性・メリットを理解し、各部門へBSCの浸透を図るためにBSC推進プロジェクトを発足させた。

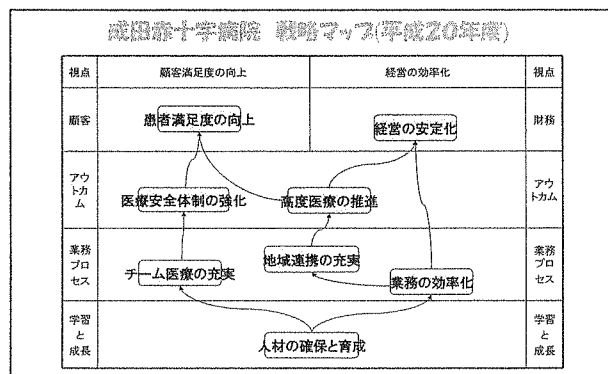
構成は

- コーディネーター（3名）：  
推進役、全体進捗管理
- 推進プロジェクト（12名）：  
各職種より（医師・看護師・医療技術・事務）
- 事務局（企画課）：  
事務処理、院内広報

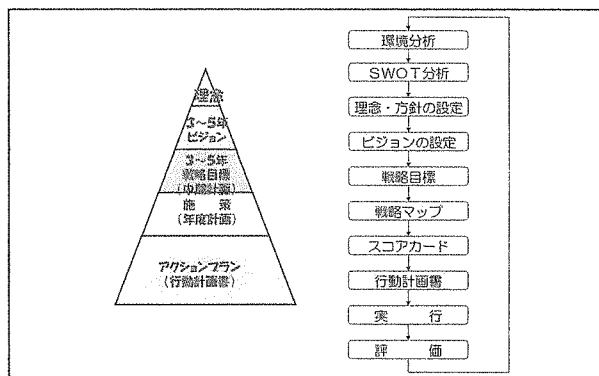
また、既存の病院運営会議は、ビジョンと戦略目標の策定と推進プロジェクトへの助言を担当した。

病院運営会議では、コーディネーターによるBSCの理解のための研修と、平成18年度に向けたBSCの骨格となるビジョンの設定と戦略目標の策定に取りかかり、環境分析による基本理念と基本方針の見直し、ビジョンの設定、ビジョン達成のための戦略の抽出、戦略マップへ

《図3》



《図4》



の落とし込み、スコアカードへの展開と、BSCの手法に基づいた一連の流れを理解するとともに、同年10月にスコアカードを完成させた。

この間、BSC推進プロジェクトのメンバーを対象とした研修会はコーディネーターが担当し、平成17年7月から2回/月ペースで7回開催した。

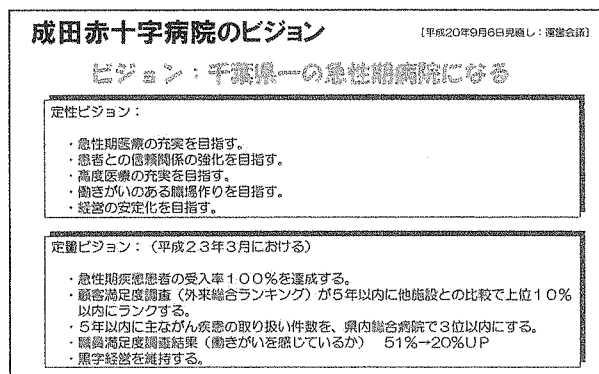
「すべての職員がBSCを理解し、同一方向に向かって病院運営に寄与する意識を持つ」というビジョンを掲げ、BSCの手法を用いて戦略マップ・スコアカード・行動計画書の作成を実践した。

BSC推進プロジェクトは、作成した行動計画書に基づき、BSC導入のための説明会を平成17年11月に開催し、引き続いて済生会熊本病院の正木先生による講演会を平成17年12月に開催した。

年が明けて、すべての部課長を対象とした研修会を平成18年1月に、係長を対象とした研修会を平成18年2月に開催し、それぞれアンケートによりその理解度を把握した。

部課長対象研修会、係長対象研修会の際には、

《図5》



病院運営会議が策定した平成18年度に向けたスコアカードを提示し、当院のビジョンを理解し行動計画書が立てられるようグループワークによる演習を行った。

さらに、各部署のスタッフには研修会に出席した係長以上が中心で勉強会を開き、職員全員に理解を広める方策をとった。各部署は平成18年度に向けたスコアカードで振り分けられた施策に対する行動計画書を作成し、BSC推進プロジェクトは提出された行動計画書に記載された目標達成に必要な新プロセスと指標、具体的な方策の関係が適切かどうかをチェックした。

その後、病院運営会議に行動計画書を提出し、承認を得たうえで、各所属長あてに院長名による行動計画書の承認通知を発したのは平成18年3月であった。

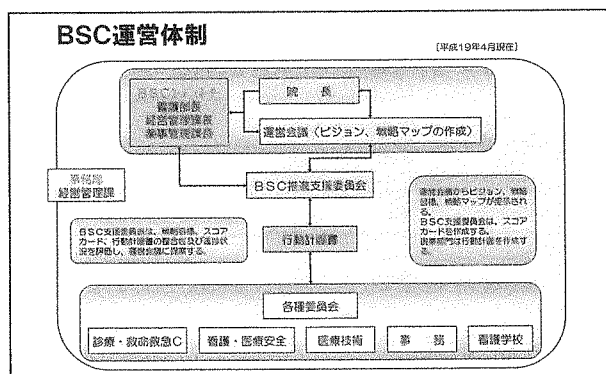
#### 4 BSC導入後

平成18年4月、当院は約10か月にわたる導入準備期間を経て、BSCを導入した。BSC推進プロジェクトはBSC推進支援委員会と名称を改め、引き続いて新任役職者（係長以上）対象研修会を開催し、新任リーダーへの理解を図った。

また、行動計画書については、状況調査を中間期と年度末に実施し、行動計画書の実行喚起と進捗状況の把握のため、各部署に提出させた。

当院のビジョンは5年後を目標としているが、秋には平成19年度に向けたスコアカードの見直しを行い、病院運営会議による環境の変化に対し微調整を行った戦略マップが作成され、その後、BSC推進支援委員会でスコアカードの見直しを行った。

《図6》



平成20年度も同様に新任役職者に研修を行ない、平成21年度に向けたスコアカードの見直しを行っている。今年度は導入3年目となるため、戦略実行の業務プロセス（PDCAサイクル）を確立することを目標に活動中である。

#### 5 なにが変わったか

全職員を対象としたアンケートの結果によると、65%の職員が「病院の方針や業績などの情報が伝わってくる。あるいは、だいたい伝わってくる。」と回答している。

BSC導入以前には同様のアンケートを行っていないので、単純に比較はできないが、明らかに「千葉県一の急性期病院になる。」というビジョンが職員に浸透しはじめ、職員の意識が変わり、課題解決に向けた職員のベクトルが合うようになってきたといえる。

また、業績評価指標を見てみると、目標値をすでに達成した項目もある。安定的な病床利用率の確保、さらには20,000点以上の手術件数の増加に伴い、患者1人1日当りの入院診療収益も増加傾向にある。

これらにより、当院は平成11年から7期連続で赤字を計上してきたが、平成18年度には黒字に転じることができた。

結果的には、財務とアウトカムの視点の向上が目立つようだが、他の視点の戦略目標も確実に変化している。

#### 6 最後に

アンケートの中で係長以上のBSCに対する理解度は高いが、スタッフレベルの理解度は落ちるという結果が出ている。理解度の低い部署への理解向上を依頼したが「全職員の参加による大きな力」を期待できるまでには至っていない。

また、平成19年度の行動計画書の目標達成率が集計したところ、100%達成された部署、ある程度までは進んだ部署など様々だが、平成20年度に継続で目標を設定している部署もある。

BSC推進支援委員会のメンバーによると「今まで病院の経営状況や環境、他部署の状況など知らないことが多かったため、環境分析から戦略マップの作成までアイデアがでず苦勞した。また、各部署から提出された行動計画書の数が

膨大な上、これでよいか判断することは難しく、項目を決めて漏れがないかなどをチェックした。職員の中には現状の業務をこなすのに精一杯なのに、また新しいことを導入するのかと非協力的な意見もあり、結果、行動計画書の提出がなされない部署も出ている。全職員にBSCを浸透させることの難しさを実感している。」とのこと。

まだまだ課題が多い中で、BSCの導入を軌道に乗せるための条件を考えると

- ・ トップ・マネジメントの強い関与
- ・ 推進役となるコーディネーターの存在
- ・ 全職種で編成した実行力のあるプロジェクト（委員会）

BSCの導入には職員意識の変革が必要となる。3年計画ぐらいで「時間をかけてゆっくりと」が合言葉だろうか。

また、当院は、以前から目標管理、QC、各種委員会などが活動していて、個々の問題解決・目標達成力は備わっている。

これらを有効に活用させるには、病院としてのビジョンを明確にし、戦略目標を達成するための目標を設定すること、日々忙しい業務の中で、それも全てビジョンにつながっていることを認識できるとやりがいを感じられる。

全職員の力が合わさって平成23年3月には「千葉県一の急性期病院になる」というビジョンが達成できるよう、今後もBSCの浸透に努力していきたいと考えている。

#### 《引用文献》

医療経営のバランスト・スコアカード

2004年11月9日 第1刷

編著者 高橋 淑郎

発行者 横川 修

発行所 生産性出版