
機能評価の自己評価項目と戦略目標を可視化するバランス・スコアカード
Visualization by Balanced Scorecard of Self-Assessment Items for Health Care Quality Management

ニデコビジネスソフト株式会社 代表取締役社長 森 勝彦
<http://www.bsc-nbs.com> mori@bsc-nbs.com

バランス・スコアカード(BSC)戦略管理導入3つの基本メソッドロジーの理解

2003年度にBSCに基づく戦略マネジメントの実行管理に活用する基本的な理論が完成し、“私達は、バランス・スコアカード3つの基本メソッドロジーから如何にうまく戦略を実行するか、を学ぶことが出来る”とKaplan教授は言及しました。

注) BSC3つの基本メソッドロジーとは、バランス・スコアカード、戦略マップ、戦略志向組織の3つの理論

近年はBSCの利用が戦略マネジメントプロセスにおける戦略計画策定からオペレーション迄の継続的な実行管理が求められ、BSC実行情報の共有、コミュニケーション、意志決定を支援する計画と実績状況のレビュー会議と報告レポートのシステム提供が求められます。

それが実行支援ツールBSCアプリケーションソフトウェア(Cockpit Manager)で、BSCとBI(ビジネスインテリジェンス特に分析レポート)機能基盤を統合し、業績評価システムから戦略マネジメントシステムまでの全体最適を実現するBSCマネジメントシステムです。

**Kaplan教授「戦略志向組織」マネジメント原則に基づき、
医療バランス・スコアカード戦略マネジメント原則を定義し可視化する**

基本的に、大きく構築段階と運用(構築後)段階の2つの段階で実行すべき要因を提示する

I. 構築段階

戦略策定及びBSC作成レベルを構築レベルとして3つの実現要因を定義する。

1) 病院経営者・幹部のトップリーダーの支援を確保する

- ① 病院の中長期経営計画(=戦略)を策定・見直し更新する。
- ② BSCと経営管理知識の理解をする。
 - ・医療業界で使われている用語との整合をする。
 - ・BSCを適用する組織の能力と準備状況を評価する。
 - ・BSCの重要性を理解しているところから開始する。
- ③ 病院経営者及び医師・医療職リーダーの支援を得て、現場への教育・コミュニケーションに各職能集団管理者を参画・委任する。
 - ・他職種からなるチームによる開発・導入・活用をする。

2)経営計画に基づきBSCを作成する

① 視点を設定する

- ・4つの基本の視点に対して、医療及び経営管理上必要とされる視点を設定する。

② 視点の戦略テーマに基づき戦略目標を設定する

- ・戦略が達成しなければならない又は戦略を成功させる為に何が重要であるかの具体的な戦略意図を病院機能評価の自己評価調査票の中項目、小項目から戦略目標及びアクションプランの候補を選択し、BSCの戦略目標に設定し継続的な実行管理により改善へつなげる。

③ 戦略マップを作成する

- ・1つの視点にリンクされた適切な戦略目標を設定し、各視点間の戦略目標を関係付け、因果関係の連続をグラフィカルに表現した絵図で、戦略が説明でき、見える化を実現する。
ここでツールを利用するかしないか？を検討する。

④ 業績評価指標(又は評価尺度、KPI)を戦略目標に関連付ける

- ・戦略目標に対する進捗を表す評価指標です。指標は、定量化でき、行動ができ、測定可能で、戦略上重要な目標が達成される方法の声明です。
* 基本記述として、指標の定義、単位、報告の頻度、ターゲット所有者、報告責任、データソース、指標の算出式、ターゲット年、半期、四半期、月、日、履歴の分類定義しなければならない。

⑤ 各業績評価指標にターゲット(目標値)を設定する

- ・各指標に定量化できる目標数値です。ターゲットの設定は、BSCが組織の全体の目標数値になる事から見つけ出されます。
* ターゲットは、エレメントの業績評価、基準評価などのスコア計算及び信号ランク評価(見える化)に重要です。
・目標値は、業績評価指標の報告する頻度即ち年、四半期、月次毎に目標を設定することが基本です。
・特に今迄のマネジメントで測定評価したこのことがない指標を設定する場合は、それを取り巻く関連指標の過去データを利用して、測定の可能性と予測値からの波及性の予測を行い目標値を設定することが望ましい。(目標値シュミレーションツール)

⑥ イニシアティブ(アクションプラン)に関連付ける

- ・アクションプランは、目標値と実績値とのギャップを埋める具体的な手段です。
* 重要成功要因とアクションプランが混同されて設定されているケースが多い。選択し⇒優先度付け⇒決定のプロセスを行い、キーとなるイニシアティブを確認し、サポートする戦略目標へイニシアティブをマッピングし、マイルストーン、予算の相違、進捗を追跡することが重要です。

⑦ 各エレメントの責任者、又は報告者を割り当てる

- ・目標項目の工程で最も先行部分を担当する又は評価する側から最も影響度の高い仕事を担当する直接的責任者をエレメントの責任者に任命するのが望ましい。

3) 病院(又は医療法人トップ)戦略を部門に整合する

継続的な構築の段階的発展(初期の構築段階が進展して、組織展開へ)

最初の単なる業績管理システムから戦略的経営システムへ展開し、病院(及び医療法人)全体のBSCと整合性を持つ各組織部門レベルのBSC構築へ展開する。これは、医療法人としてBSC整合による全体最適化及び診療圏の連携が実現できます。整合の関係をよりわかり易くする「整合マップ」を作成することで可視化することができます。

- ①医療法人の核となる本部BSCとグループ診療・病院レベルのBSCを構築し整合する。
医療法人の本部BSCをグループ傘下の各医療機関(診療・病院等)の戦略テーマ及び戦略目標の整合を行います。これは、グループ内の医療機関間での連携テーマや新たな視点(例えば、グループ医療連携の視点)を設けて対応することで改善へと繋げられる。
- ②病院全体のBSCとの整合性を保った各サービス領域・各部門レベルのBSC構築機能評価における領域4の適合する医療提供組織及び領域6に適合するそれを支援する部門との戦略目標の整合が行われなければならない。

II. 運用(構築後)の段階

BSC作成後、継続的な実行レベルで成功する為に必要とされる要因について定義する。

1) 改善・学習の促進や動機付け

- ・各指標に対する権限と責任を有する担当者の割当と具体的な取組の促進する。
- ・BSC活動からの学習の促進、結果のフィードバックするBSCマネジメントシステムを導入する。
- ・コミュニケーションプログラム(戦略策定及び戦略実行レベル)で情報の共有、教育、訓練をする。

2) 継続的な修正／段階的発展

- ・BSCの実行推進状況をレビュー会議、報告レポートなどの評価及び改善に向けた仕組み作る。
- ・継続的な評価・検討によるBSCの改善・調整する。
- ・単なる業績簡易システムから戦略的経営システムへの展開する。
- ・病院全体のBSCとの整合性を保った各サービス領域・各部門レベルのBSC構築への展開する。

あとがき

一般企業におけるBSCの取組みは経営＝標準化などで効率アップを図り如何に収益を確保するかです。これに対して医療法人は医療技術そのものが確立していない分野があり患者が来れば最大限の治療をする。ここには時間との戦いがあるが効率の追求ではない。更に最大限の治療を行うことによって一命が取り留められるのなら経営課題を超越した行為を行うのは当然である。

このような医療機関特有の宿命の上でBSCが導入されていますが、その殆どが「考え方のまとめ」としての戦略マップの作成であり業績評価指標の設定で終わってはいませんか？実行段階の評価、進捗状態の確認と対応策の検討、更なる実行評価へと進んではじめて効果が得られます。

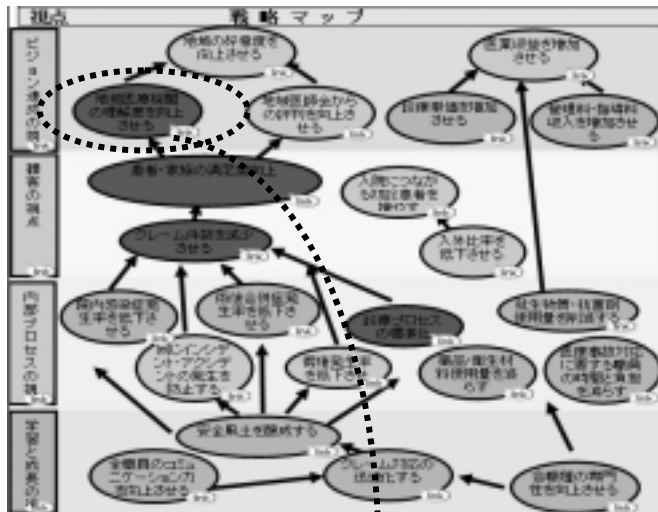
従ってコンピュータで「見える化」することによって実行状態が見えて来ます。逆に見えないのは何故か？ 実行出来ていない、その要因は何か？を探ることで次には実行できた・・・このステップを助けるのがBSCです。定型作業は手作業で行ってからコンピュータ処理ですが、BSCは非定型ですので中期目標が出来ればコンピュータ処理から始めることが実行と効果の早道です。

BSCマネジメントシステムCockpit Manager™ による実行状況の基本レポート

1

中期目標

- ・戦略目標を戦略マップで整理する
- ・アクションストーリーを考える



2

戦略目標

- ・中期目標を達成するための本年目標設定
- ・本年目標の業績評価指標(KPI)と目標設定

戦略マップは緑、黄、赤の3色で表示
“何故この戦略目標は赤色なのか？”

3

実行

- ・実行の状態（業績評価指標の結果・行動はドキュメント）を入力する
- ・戦略マップの結果を見る

4

進捗確認

- ・戦略目標にリンクしたアクションプログラムの進捗状況を見る



6

履歴と是正

- ・行動計画に対しての行動内容から次の行動へ

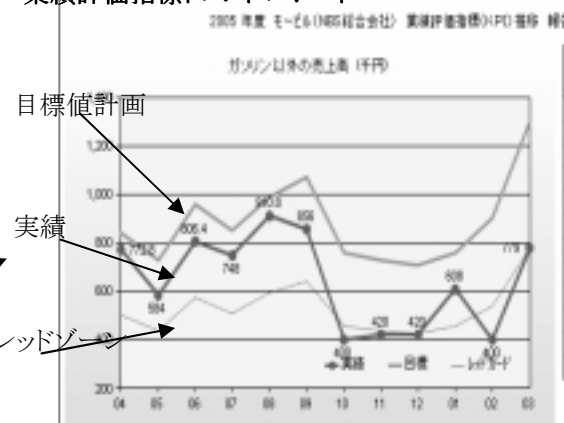
2005年度	行動計画の実進状況の報告	2005年度	行動計画の実進状況の報告
1	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	2	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画
3	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	4	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画
5	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	6	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画
7	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	8	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画
9	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	10	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画
11	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	12	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画
13	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	14	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画
15	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	16	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画
17	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	18	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画
19	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画	20	地域医療機関の理解度を向上させるための行動計画

5

要因確認

- ・目標の結果に対してどの業績評価指標(KPI)が原因なのか？

業績評価指標トレンドレポート



行動計画と結果報告に指示を仰いでいるか？
その是正処置がされているか？