



日本医療バランスト・スコアカード研究学会

ニューズレター

第 22 号 平成 21 年 3 月 26 日発行

発行 HBSC 学会事務局

発行責任者 渡辺 明良

〒102-0083

東京都千代田区麹町 3-4 麹町 K-118 ビル 4 階

TEL 03-5941-6471 FAX 03-5941-6472

e-mail : info@hbsc.jp [URL:http://www.hbsc.jp](http://www.hbsc.jp)

学会事務局からのお知らせ

1. ご挨拶

ー最近の日本の医療界での BSC の状況と本年の学会の方向ー

早いもので平成 21 年もすでに 3 月に入りましたが、ニューズレターは今月が本年初めてになります。今年もよろしくお願い申し上げます。

医療における BSC の導入もかなり多くの事例を見るようになりました。私たちの学会に所属していない病院でも、「BSC を導入しています」というような言葉をよく耳にすることから、日本の医療における BSC の認知度向上が伺えます。様々な病院から、BSC に関する相談を受ける本学会の会員も増えてきたようです。

しかし、実際には、BSC の作成・運用にはバラツキがかなりあると思われます。インターネット上に公開されている病院 BSC も数が増えてきましたが、中には「これが戦略マップ？」と疑うようなものや、「これがスコアカード？」と聞き返したくなるようなものもあります。さらに、キャプラン・モデルとはかなり異なった BSC も公立病院の事例などで目にします。また最近、部門から BSC を導入した病院の事例では、BSC 本来の戦略遂行のためのツールということを忘れて、部門で閉鎖的で、細かく、きれいな BSC を作って、運用が止まってしまっている事例もありました。

BSC は、表面的には簡単です。しかし、実際の作成と運用には奥深いものがあります。その深いところまで病院全体を導いてゆくプロセスは並大抵のことではありません。成功病院の多くの事例では、病院トップの熱意と理解、現場職員の能力、病院の組織力がそれを支えているのです。

さて、確かに、BSC はキャプランらが構築した一つのモデルにすぎないと見ることができます。また、経営とすれば当たり前のことを行うフレームにしか過ぎないともいえます。しかし、我が国の病院で、科学的に戦略を立て

て、実行し、モニターし、改善に結び付けている病院、根拠と方法を示し、ゴールを設定し、検証する枠組みを持っている病院がどのくらいありますでしょうか。さらに、BSC 作成プロセスで、共通言語、コミュニケーション向上、情報の共有などの副産物も多く出現します。これを利用しないことはもったいないことです。また、



BSC のブームは去ったということも、たまに耳にします。産業界の状況は分かりませんが、少なくとも医療界では、BSC はブームではありません。一步一步病院経営を進めていく、ごく当たり前の経営の基礎となる「戦略経営実践のフレームワーク」だと考えれば、けっしてブームなどというものではないと思います。

わが国では病院単体での BSC の利用は公私を問わず、企業よりは浸透度が早いですが、一進一退の状況です。一方、県や市町村の医療政策としてのシステムレベルの BSC の利用は難しい状況です。また、公立病院ガイドラインが公表され、効率化を求められている公立病院では、地域性や病院の価値観や価値判断を入れ込んだ、BSC のように非財務データの重要性を認識した戦略マップの作成が現実的に求められています。

このような状況の中で、日本医療バランスト・スコアカード研究学会は、これまで以上に活発な活動、透明な運営を目指していきたいと考えます。活発な活動としては、本学会は、「伝統的な学会より活発に」をモットーに、学会として学術総会を年 1 回開催し、企画・研修委員会で BSC フォーラム(初級、中級)、BSC 導入ワークショップ、ファシリテーション勉強会などをそれぞれ年に 2 回以上行ってきました。組織が小さいこともあり、伝統ある学会のように例会を全国で年に数回開催するようなことは難しいかもしれませんが、できるだけ会員ニーズを吸い上げた活動をこれまで以上に活発に

行いたいと考えています。

具体的には、研究委員会が昨年実施しました、会員アンケート調査やセミナー・ワークショップ参加者の追跡調査を行った結果から得た、多くの情報を活かしていきたいと考えます。また、企画・研修員会では、新たに、各病院で自前のファシリテーターを育成することを援助するために、ファシリテーター勉強会の実施を企画中です。雑誌編集委員会も、これまでの年1回の学会誌発行から年2回の発行に向けて、4月以降活動する予定です。

透明な運営では、これまで以上にニューズレターに様々な情報を掲載し、できるだけ電子媒体で迅速に、安く（会費を大事に使用する意味で）、お届けすること。理事会や評議員会の開催数を増やすことなどで対応したいと考えています。また、お願いですが、年1回の学術総会時の会員総会の出席率を高めたいと思います。多くの個人会員の方々と直接会話できる双方向の意見交換の場ですので、本年の横浜の学術総会ではよろしくお願い申し上げます。

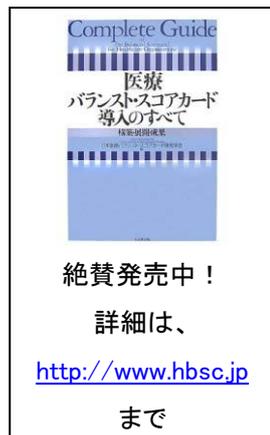
最後に、冒頭申し上げましたように、BSCの広がりには、同時に、バラツキ、誤解、間違いが発生します。また、質の低いコンサルが横行する恐れもあります（これは企業でのBSCの導入時での事例がたくさんあります）。

本学会を中心として、BSCの基本を理解し、浸透するような活動を地道に続けることが、我が国の病院経営を基礎からサポートするものと考えます。今後とも、個人会員の皆様、賛助会員の皆様のご支援を賜りながら、着実に成果を積み上げていきたいと考えています。よろしくお願い申し上げます。

日本医療バランスト・スコアカード研究学会
会長 高橋淑郎

2. 国際シンポジウム報告

去る、平成21年1月10日（土）、日本大学会館講堂におきまして日本医療バランスト・スコアカード研究学会設立5周年記念国際シンポジウム「医療BSCを再評価する～いかに利用し、成果を上げるか～」が開催されました。当日は、198名の方にご参加頂き、盛会のうちに終了することができました。シンポジウムでは、北米から3名の講師を招き、北米の状況とBSC導入成果が時系列的に講義され、その後、日本における導入事例をお持ちの医療機関の諸先生、会場にお越しの方々と一緒に議論を進めていく



ことができました。

本シンポジウムにご支援頂きました企業様はじめ皆様には、一方ならぬご厚情を賜りましたことをこの場をかりて御礼申し上げます。ご報告させていただきます。

3. BSC ワークショップ in 東京のご報告

平成21年2月21日から1泊2日で海外職業訓練協会（千葉県海浜幕張）にて導入ワークショップを開催しました。4チーム、18名の参加者があり、BSC導入の標準的な流れや考え方の理解とともに、BSCが完成するまでの一連のプロセスを実際に体感して頂きました。

4. 理事会のご報告

平成21年3月14日（土）に第16回理事会を開催いたしました。会議では、各委員会の活動報告、新規入会者の承認、平成21年度の事業計画並びに予算の承認などが行われました。また法人化については、書類整備を進め、いつでも申請可能な状況ではありますが、公益法人制度改革への対応も鑑みながら進めてゆく必要があるとのことから、引き続き趨勢を確認しながら検討してゆくこととなりました。次回理事会までに他学会の状況や情報収集を行い、11月の総会にて皆様にお諮りしたいと考えております。

5. ファシリテーション勉強会のご案内

平成21年6月20日（土）の予定で、ファシリテーション勉強会を企画しております。詳細が決まりましたら別途ご案内致します。

6. BSC ワークショップ in 東京のご案内

－BSC ワークショップ（第9回）－

日時：平成21年7月25日（土）～26日（日）

会場：海外職業訓練協会（千葉県海浜幕張）

会費：30,000円（会員）・60,000円（非会員）

BSC導入の標準的な流れや考え方の理解とともに、作成の一連のプロセスを実際に体感して頂けます。グループワークのため、1施設3名様以上からのお申し込みとさせていただきます。BSCの導入を検討されている方や、既に導入されている方で方法や理論を再度確認されたい方のご参加をお待ちしております。

7. 第7回学術総会のご案内

主催：神奈川県厚生連相模原協同病院

会期：平成21年11月21日（土）

学術総会会長：高野靖悟先生（病院長）

会場：ワークピア横浜（神奈川県横浜市）※詳細は次号

8. 平成21年度個人・賛助会費納入のお願い

平成21年度の年会費納入のご案内を致します。同封の振込用紙もしくは郵便局に備え付けの振込み用紙にて下記口座にお振込み下さいますようお願い申し上げます。なお、年会費の期間は平成21年4月1日から平成22年3月31日までとなります。

- ◆振込先 : 牛込郵便局
- ◆口座名 : HBSC 研究学会
- ◆口座番号 : 00170-9-757885
- ◆年会費 : 個人正会員 : 10,000 円
賛助会員 : 100,000 円 (一口)

9. 会員情報の更新確認について

お陰様で、日本医療バランスト・スコアカード研究学会は活動7年目に入ろうと致しております。今後も日本の医療界におけるBSCの普及および研究のための活動を行って参る所存です。

つきましては、会員の皆様へさまざまな情報を確実にお届けするために、当学会に登録されている会員情報を最新にさせて頂きたく、会員情報確認票をお送り申し上げます。

会員情報確認票にご記入の上、会員情報 FAX 先 03-3234-9310 へ4月10日までにご返送下さいますようお願い申し上げます。なお、お預かりしました会員様の個人情報につきましては、当学会における活動目的以外には使用致しません。

10. ニュースレターのメール配信について

当学会では、会員の皆様にお届けしておりますニュースレターなどの各種情報につきまして、今後電子メールでの配信を予定しております。つきましては、ご登録のメールアドレスへの情報配信の可否につきまして、同封の確認票にご記入頂きたくを併せてお願い申し上げます。

なお、お預かりしました会員様の個人情報につきましては、当学会における活動目的以外には使用致しません。

11. 事務局移転について

事務局は、平成21年度中に下記の住所に移転致します。会員の皆様には、詳細が決まり次第、ご案内致しますので今後ともどうぞよろしくお願い致します。

【移転先住所】〒104-0031

東京都中央区京橋2丁目17番3号 ヨシザワビル 2F

12. 研究委員会報告

研究委員会では、より多くの医療機関にBSCの導入を図りその成果を共有するための研究を進めており、平成18年学術総会では「フォーラムとワークショップ参加者の追跡調査」、平成19年学術総会では「ワークショップ参加によるBSC導入効果について」を発表致しました。本年度は、過去2年の発表を踏まえ学会員の本学会に対するニーズの調査研究を実施致しました。

調査方法は、本学会員を対象とし、学会ホームページに設けられたアンケート窓口より回答を入力頂きました。(調査期間:平成20年7月29日~8月15日)アンケート内容は、4つの大項目に分けて実施致しました。

①基本属性(性別・年齢・職種等)、②会員の方へ(入会・BSCの導入状況)、③これまでの学会活動(参加時期・参加回数・満足度等)、④学会活動への要望・意見

回答数は68名(個人会員50名、法人16名、他2名)で、個人会員は全会員の約12%、法人会員は39%の回答率でありました。詳細につきましては、学会誌第6巻をご参照下さい。

アンケート結果では会員メーリングリストの活用・学習ツールの開発など、貴重な提言も多数いただき、今後の学会活動発展への参考にさせて頂きたいと考えております。ご協力に感謝申し上げます。

【コラム】5周年記念国際シンポジウム参加報告

日本医療バランスト・スコアカード研究学会主催「設立5周年記念国際シンポジウム 医療BSCを再評価する~いかに利用し、成果をあげるか~」

医療法人社団 袖ヶ浦さつき台病院 企画管理室
室長 矢田高裕

平成21年1月10日(土)に日本医療バランスト・スコアカード研究学会主催による5周年記念国際シンポジウムが日本大学講堂にて開催された。後援順に具体的に印象をまとめた。

まず、本学会会長の高橋淑郎日本大学商学部教授は、「開会の挨拶と本シンポジウムのねらい」の中で、本学会が設立されて5周年を迎えることができたことは会員の皆様のご尽力のおかげと感謝の意を示された。日本大学商学部高橋研究室と日本能率協会総合研究所との共同調査結果が報告され、平成16年の設立当時ではBSCを導入していた病院は回答病院全体の5%にも満たなかったが、平成20年の調査では、回答病院全体の約40%の病院が導入済みかキャッチアップ中であったことが紹介され、日本の病院にもBSCが浸透しはじめてきた実感があるとの報告があった。これは、病院経営において、その有効性が評価されていることを意味するであろう。

さらにBSCは、業績評価システムの「進化した型」と言われることがあるが、決してそうではなく戦略的マネジメント (Strategic Management) の道具である。BSCの最も有効な点は、病院組織の目標を達成するために4つの視点から戦略の方法を示し、実行して、その成果を指標によって適切に評価し、根拠を示すことで新たな戦略につなげることにある。こうした考え方はこれまでの日本の病院経営にはなかったものと考えられ、BSCを導入することで病院経営は大きく変貌すると考えている。今後、さらに効果的に活用されていくことを強く期待しながら、BSCの有効性や導入メリットなどを再確認することができた。

続いて米国ノースカロライナ大学チャペルヒル校Zelman教授は、北米の病院において、BSCを導入の意図や成果を論文ベースで研究した2003年発表の論文を基礎として、2008年までの新たな論文とウェブサイトなどの現状を比較・分析し、その利用方法や成果などを報告された。きわめて有益な整理であり、北米での医療BSCについて判り易くなった。

Brown先生は、州の保健・医療政策にBSCを導入するカナダ・オンタリオ州のこれまでの取り組みの成果と課題について講演された。特に、州を一つの組織と見なし、それを各病院まで3段階で落とし込んでゆくことはBSCの利用の広がりや将来性を見ることができた。

トロント大学のLemieux-Charles教授は、上記オンタリオ州の医療政策におけるBSCの利用を受けて、実際の州の公的病院 (州の病院の約95%は公的病院) はどのように変わったのかなどの現状について発表された。また、BSCを現場の病院で導入していくことの障害・問題点も解説された。

その後、指定討論者として浅沼貞一氏 (山形県立病院課課長補佐、病院事業管理者が急病のため演者交代となった)、仲田清剛氏 (敬愛会中頭病院・ちばなクリニック院長)、矢澤知子氏 (東京都病院経営本部経営企画部財務課課長) の3演者によって、現状報告とカナダ・アメリカの事例についてコメントされた。

浅沼氏は「BSCは、公立病院の収支の均衡を図り、経営を維持していくために有効なツールと理解している。導入することで、単に財務的な収支改善だけでなく、職員の意識改革、ベクトルの統一に繋がる」とその導入目的と成果を述べられた。「BSCの効果的な運用がなされていない。アクションプランをPDCAサイクルで回し実践していくことが重要だと考えているが、正式にはまだ導入2年目で、各病院でそこまで定着していないのが現状である。

実際は、戦略マップの作成方法やSWOT分析の詰め方、クロス分析のあり方などを病院事業局も含めて、勉強している過程であり、さらなるBSCの浸透が必要だと考えている」と実践途上の課題が述べられた。また、「各病院を支援するために、本学会の支援を受けて巡回個別指導が有効に機能していることと、年1回の全病院参加のBSC大会が動機づけに役立っている」と発言されたことはとても印象的であった。

敬愛会の仲田先生は「約500人もの職員が在籍する法人グループを経営する上で、組織全体の方向性を統一することは重要な経営課題である。それを可能とするのがBSCの最も大きなメリットである」と発言された。また、「今まで、医師は自分の医療行為の採算面について無関心だったが、導入したことでそのコスト意識にも波及している。」とBSCの運用での効果を評価した。これは医師として、院長としてBSCを経営戦略遂行のための道具として理解されていることが伝わってきた発言であった。さらに、「ビジョンとして、地域に医療、介護、予防を一体的に提供する医療機関の実現を掲げ、収益150億円の達成を目指している。そのためにはアクションプランを実行しながら、病院全体、部門別までカスケードさせたBSCを作っていきたい」と述べられた。ここでも本学会の、BSC導入ワークショップおよび本学会の支援がBSCの理解やその浸透に少なからず貢献していると思われた。

東京都の矢澤課長は、都立病院の経営改善にこれまでも取り組んできたが、①その目標が財務指標のみだったため、職員は自身の目標と捉えることができなかつたことが長く続いた、②自分がどのように業務やその改善に関わっていけばいいのかかわからず、なかなか思うように進まなかつた、とBSC導入の背景を紹介された。BSC導入後は目標と戦略が明確となり、職員たちに理解されたと報告された。これにより、職員は、職務、職責、職種に関係なく組織の方向性を理解することができたという。また、4つの視点間の繋がりが理解しやすくなったことで、総合的な目標管理と評価が可能になり、職員の協働意欲が醸成されていることを実感されたことなどが報告された。

その後、米国より来日された3名の講師と日本の導入事例を発表した3名とによるディスカッションに移り、実りある議論が行われた。昨夏に米国の大学院を修了して帰国後半年あまりは現場を中心に仕事をしてきたので、しばらくぶりに、アカデミックな雰囲気に触れることができた。今日の経験をいかに現場にフィードバックしようか考えながら、充実感を味わいつつ帰途に着いた。