



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 25 号 平成 22 年 10 月 26 日発行

発行 HBSC 学会事務局

発行責任者 渡辺 明良

〒101-0051

東京都千代田区神田神保町 1-11-1

DSM 神保町ビル 6 階

TEL 03-6273-7870 FAX 03-6273-7871

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

ようやく秋を感じるようになってまいりました。会員の皆様におかれましてはいかがお過ごしでしょうか。秋といえば学会シーズンです。多くの学会が学術総会を開催しておりますが、是非、本学会の優先順位を高くして頂き、11月20日は大阪で一緒に勉強できれば幸いです。

さて、日本医療バランスト・スコアカード研究学会の設立と活発な活動がきっかけとなり、お隣の国台湾でも台湾医療産業 BSC 学会が本年 5 月に創立されました。まだ、約 30 病院と台湾大学の研究者たちの参加です。しかし、本年 7 月に私が科研費の調査で台湾の 5 病院を調査しましたところ、その内容と活動が非常に素晴らしく、日本にとって大変参考になりました。そのようなこともあり、本年 12 月に台北で国際医療 BSC フォーラム（土曜日）、その 2 日後（月曜日）に台中で台湾医療産業 BSC 学会学術総会が開催され、そこに本学会から参加してほしいと陳進堂会長（財団法人為恭記念医院院長）からご依頼があり、本学会から国際フォーラムで高野靖悟先生（本学会理事、JA 相模原協同病院院長）に、学術総会で仲田清剛先生（本学会理事、社会医療法人敬愛会ちばなクリニック院長）に、病院での BSC の実際を発表して頂き、意見交換を行う予定です。僭越ながら私も、日本医療バランスト・スコアカード研究学会の誕生から今日まで、というテーマで講演させていただきます。

このような動きがカナダのトロントでもあり、BSC を利用している病院が集まって情報交換しようという内輪の会合が開かれつつあります。

本学会を会員の皆様の意見交換、情報交換、あるいは互いの活動を切磋琢磨する場にしていただければ幸いです。これからも本学会は活発に活動していきます。つきましては、お知り合いの病院の方、医療 BSC に少

しでも興味を持っていらっしゃる方がおいででしたら、是非ともご一緒に大阪にいらして頂ければ有り難いです。それでは、勉強し、会員増強と信頼と親睦の輪を広げることを願って、大阪でお会いしましょう。

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. 東京フォーラム開催のご報告

5/15（土）BSC フォーラム in 東京が全国町村会館にて開催されました。当日は、50 人の参加を頂き、「BSC で V 字回復した病院経営を共有しよう」をテーマに、高野靖悟先生（神奈川県厚生連相模原協同病院院長）、瀧上忠彦先生（日本赤十字社松山赤十字病院院長）にご講演いただきました。質疑応答では「どのように展開していったら良いのか」「BSC を実行し、評価はどうするのか」「医師をどう巻き込んだらよいのか」といった現場の悩みを各病院での取り組みを紹介していただくなど、非常に有意義な意見交換がなされました。また、参加者のご感想で、「BSC を実際に運用していくのに、非常に参考になった」というご意見をいくつか頂き、企画研修委員会で、来年に向けてのより有効な研修を考えています。

#### ●「BSC による経営・質の管理

～相模原協同病院の現状と今後の課題～

高野 靖悟（神奈川県厚生連 相模原協同病院 院長）

JA 神奈川県厚生連相模原協同病院の高野先生は「BSC による経営・質の管理」の中で、病院で医療の質・経営の質を高めるには、診療部の医師を経営の中に積極的に参加してもらうことが非常に重要であるとし、そのために BSC に参加させることが必要であると述べられた。そして、自院のこれまでの BSC による経営の質の管理と、今後 BSC による経営がどういったかたちで病院の経営の質

を向上させていくのかについて講演された。

相模原協同病院では、高野先生が院長に就任する以前から BSC を導入していたが、十分に機能していなかったとのことである。その理由は、以前は BSC を事務職員のみで戦略マップまで作成し、それを診療部や看護部にカスケードするという形をとっていたためであったという。したがって、本当に病院のビジョンを反映した戦略が採られていたのかが不透明だったことと、職員間でのコミュニケーションの場を作れなかったことが問題だったと指摘された。

以上の経緯を踏まえ、平成 18 年に高野先生が院長に就任後、「幹部職員戦略作成会議」を設置し、幹部職員が同一テーブルの上で戦略マップや BSC の策定会議を開くようになった。その中でも、診療部長の医師全員を参加させ、自分たちが病院の戦略マップを作ること、BSC 作成に責任感を持たせることができたという。

このように医師を病院経営の中に組み込むことで「全員が主役の病院改革」に取り組み、経営の質を向上させた結果、平成 18 年度に比べ、医師数、医業収支、外来・入院患者数、入院単価、救急車受入件数、手術件数、平均在院日数と、あらゆる指標が改善し、まさに V 字回復を遂げるに至ったのである。

こうした成果を上げることができたのは、高野院長の並々ならぬ情熱と、それが全職員に伝わったことに他ならないと感じた。例えば、月に一度「病院長講話」を行い全職員に病院の現状や病院の重要なビジョン、バリューを示し、職員の意思統一を図っている。あるいは、BSC をはじめ病院の経営への参加に積極的でない医師の一人一人に説得に当たるなど、トップの強烈的な姿勢を示したことで、職員の心が動かされたのであろう。

講演後のディスカッションでは、BSC をどのように導入成功に結び付けたかについての質問が多く寄せられた。そこでは、講演で繰り返し強調された、「医師を巻き込んでの全職員の参加に加え、BSC 作成に使用する正確なデータを管理する事務の役割の重要性」についても触れていた。

今回の講演では、実際に BSC を取り入れて試行錯誤を繰り返してきた病院の苦労や、成功に結び付いた要因を学ぶことができ、大変有意義なものとなった。

(文責：佐藤英明、学会事務局)

## ● 「当院における経営改善への取り組み

～BSC 導入で、何が変わったのか～

淵上 忠彦 (日本赤十字社 松山赤十字病院 院長)

松山赤十字病院 (745 床) では、戦略を確実に実行できることで、経営改善がなされることへの取り組みのひとつの手法として BSC を平成 18 年度から取り入れた。それによってどのように病院が変化し、何が変わったのか、職員や経営状況はどのように変化が起きたのか、BSC で得たものは何かということについて講演された。

平成 15, 16, 17 年度と戦略を作成したが、戦略が全職員までなかなか浸透せず、労働組合の評価では、戦略が全く見えず、当院は何をしようとしているのか分からないという評価だった。BSC を導入しようと思ったきっかけは、このような状態ではいけないと感じ、医療関係の雑誌や郵便物を見て、BSC を導入しなければならないと思い、導入時に渡辺氏 (聖路加国際病院 財務経理課 マネジャー)、運用時前に高橋教授 (本学会会長、日本大学商学部教授) に講演をお願いした。講演会を開催し節目・節目に的確なアドバイスがあったので職員も BSC を理解する事が出来、スムーズに導入することができた。

BSC を導入するにあたって、医師等を巻き込む苦労があるという報告が多い中、松山赤十字病院では、淵上院長の強いリーダーシップのもとスタートした。特に事務方が大変やる気になり、それに引きずられるようにして各部署が行っていった。事務方の役割が縁の下の力持ちであり、潤滑油のような存在であると述べられた。

BSC で職員参加型の運営の実現、病院の方針が全職員に浸透すれば良いと思い、平成 18 年度より本格的に導入したが、莫大な時間がかかった。開催する前に各自 SWOT 分析を行い、SWOT の結果が何を意味するかという事を考え、考えてきたのを持ち寄りみんなで意見交換を行うのだが、これには時間がかかる。しかし、この皆で考え抜くということを行うことは、時間がかかるのは当たり前で、下の職員と相談せずトップだけで作成した BSC や職員間で行う議論が短時間で終わってしまっただけでは使える BSC、有効な BSC は作成出来ない。みんなで納得のいくまで議論することができないということは、十分考え抜くことができないということになる。したがって、十分な話し合いをしなければ良いものが出来ないと実感したという。

また、経営改善で「院長ヒアリング」が一番うまくいっていると感じていると述べられた。これは、診療科別で原価計算を行い、内科には内科のみ、他の診療科と比較するような原価計算は見せないで赤字部分を指摘する。

そして、その場で各部署が作成した BSC について質疑を交えながら話し合いを行い、要望などを聞いている。

平成 21 年度の BSC は、DPC データを活用し事務部門がこれは全職員に聞いて欲しいというコスト削減、業務改善等について報告したという。さらに事務部門から、積極的な取り組みをやっている部署を評価し、他部署はこんな事をやっているから、自分たちもやってみようなどの提案があった。淵上院長自ら、「病院を自分の家と思いコスト意識を持ってもらう。自分のお金と思えば、不必要な物は購入しない。病院のお金と思うと不必要なものも購入し、蛍光灯の点けっ放し等が発生する。」とおっしゃった事は、常識的なことだがとても印象的であった。

BSC を作成し目標に向かっていく際、病院全体の目標と個人の目標に関しては、各病院で苦労するところであるが、松山赤十字病院では、例えば、資格を取得したいという人の場合は、個人目標ではなく、病院で何人取らせたいという大きな数字の中にカウントし、BSC 全体像を掴んで目標管理の仕組みが上手く回っていくように目標数を設置していると述べられた。

BSC の評価と人事考課については、チームで行うので個人の人事考課には結びつけにくいと考え、どう評価していくのがベストであるのかが、今後の課題であるという。

講演のまとめで、BSC を導入してから 3 年目、組織的な意識改革の意図が感じられ毎年進化し、やらされ感が自分たちで作る BSC へと変わり、経営状況は右肩上がりに回復し極めて良くなったと導入してから黒字経営に至るまでの取り組みなど述べられた。

BSC を勉強するものとして、BSC を導入することで病院経営は大きく変わり、今後、更なる効果と成果を期待しながら、BSC を導入するメリットや有効性を再確認する事ができた。

(文責：田宮悦子、学会事務局)

### 3. 理事会・評議員会のご報告

平成 22 年 6 月 19 日 (土) に第 20 回理事会・第 10 回評議員会を日大会館にて開催いたしました。理事会では、各委員会の活動報告、第 8 回学術総会準備報告が医真会八尾総合病院の前田純典専務理事 (本学会理事) により詳細な準備状況が報告されました。新規入会者の承認、平成 21 年度の決算報告の承認などがおこなわれました。評議員会では、第 9 回学術総会会長が仲田清剛先生 (社会医療法人敬愛会 ちばなクリニック

院長) にお引受けしていただいたこと、同時に仲田先生から来年は 10 月 1 日に沖縄のコンベンションセンターで学術総会を行いたいということが報告されました。

### 【各委員会活動報告】

#### ● 企画研修委員会

- ・ ファシリテーション勉強会の検討
- ・ 導入ワークショップ検討・実施
- ・ 次年度事業計画と予算の検討

#### ● 研究委員会

- ・ 21年度の研究調査概要の検討・準備・実施
- ・ 第7回学術総会にて調査結果の報告実施
- ・ 22年度の研究調査概要の検討・準備

#### ● 雑誌編集委員会

- ・ 学会誌第6巻1号の編集作業・発行
- ・ 学会誌第7巻1号の原稿収集・編集打ち合わせ
- ・ 学会誌第7巻2号の編集打ち合わせ

### 【会員数報告】

個人正会員 352 名

賛助会員 37 団体 (2010/5/31 現在)

### 4. ファシリテーション勉強会のご報告

今年度のファシリテーション勉強会が開催されました。この勉強会は 3 回受講し、第 3 回目は本学会認定の「医療 BSC 実践指導者」の試験も兼ねており、第 1 回は、平成 22 年 6 月 26 日 (土) に日本大学商学部にて開催され、BSC の理論、SWOT 分析実施時・戦略マップ作成時・スコアカード作成時のファシリテーションのポイントが講義されました。受講者からは、BSC 作成時の際の問題点や対応について質問があり、講師から解決策やアドバイスがなされました。

第 2 回は、平成 22 年 7 月 31 日 (土)・8 月 1 日 (日) に OVTA (海外職業訓練協会) にて開催され、本学会の BSC 導入ワークショップに参加していただき、ファシリテーターと共に参加施設の BSC 作成を体験していただき、同時にファシリテーターや参加者の方々と意見交換することで知見を広めていただきました。

第 3 回は、平成 22 年 9 月 4 日 (土)・10 月 2 日 (土) に日本大学商学部にて開催され、企画・研修委員会、事務局が模擬病院職員となり、BSC 作成のファシリテーターを実践していただきました。その後筆記試験を行っていただきました。

## 5. ワークショップ開催のご報告

平成 22 年 7 月 31 日（土）・8 月 1 日（日）に OVTA（海外職業訓練協会）にて開催されました。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いただきました。今回も 6 チームの参加を得て、活発に行われました。

次回は、平成 23 年 2 月 26 日（土）・27 日（日）に日本大学商学部（東京都世田谷区砧）で開催を予定しております。

## 6. 第 8 回学術総会のご案内

テーマ：「BSC の今後 ～医療・福祉への展開～」

会期：2010 年 11 月 20 日（土）

学術総会会長：森 功（医療法人医真会 理事長）

会場：大阪ビジネスパーク円形ホール（大阪府大阪市）

プログラム：

### ●学術総会会長講演：

「BSC の今後」森 功（医療法人医真会 理事長）

### ●特別講演：

「オンリーワン経営と BSC の活用」町田 勝彦（シャープ株式会社 会長）

### ●シンポジウム：

「地域社会での BSC 活用を目指して」

【基調講演】：高橋 淑郎（日本大学商学部 教授）

【シンポジスト】：

佐々木 巖（東北大学医学部外科学 教授）

高野 靖悟（JA 相模原協同病院 院長）

向井 誠（医真福祉会 有料老人ホームさとやま 施設長）

### ●一般演題：

口頭講演、ポスター発表

※その他の詳細につきましては、下記 URL をご参照ください。

<http://www.ishinkai.or.jp/hbsc/>

## 7. 投稿論文募集について

雑誌編集委員会では、学会誌への投稿論文を募集しております。詳細は、学会ホームページをご参照ください。

<http://www.hbsc.jp/index.html>

## 8. 平成 22 年度個人・賛助会費納入のお願い

平成 22 年度の年会費をまだ納めていない方にご案内をいたします。同封した会費未入金のお知らせをご確認下さいますようお願い申し上げます。なお、年会費の納期は平成 22 年 4 月 1 日から平成 23 年 3 月 31 日までとなります。

年会費 個人正会員：10,000 円

賛助会員：100,000 円（一口）

## 9. 事務局移転について

事務局は、平成 22 年 7 月 26 日より下記住所に移転いたしました。今後ともどうぞよろしくお願ひいたします。

【移転先住所】

〒101-0051

東京都千代田区神田神保町 1-11-1

DSM 神保町ビル 6 階 Medical CUBIC 内

電話：03-6273-7870

（AM9 時～PM6 時迄 ※土日祝日は除く）

FAX：03-6273-7871（24 時間対応）

メール：info@hbsc.jp