

医療機関における BSC のカスケード

○津布久竜也 高橋真吾（早稲田大学）

Cascading the Balanced Scorecard in Healthcare Organizations

* T. Tsubuku and S. Takahashi (Waseda University)

概要—近年、医療機関において BSC に対する理解が広まり導入を検討する機会が増えている中で、病院全体の BSC と各部門の BSC を独立したものではなく、それぞれの BSC を連携させることで戦略に一貫性をもたせることが重要と考えられている。そこで本研究では過去の BSC のカスケードの事例をもとにエージェントベースモデルを構築する。カスケードの方法論をシミュレーションを用いて有用性について検証する。

キーワード: バランスト・スコアカード, カスケード, 医療機関, 病院

1 研究背景

1.1 企業が置かれている状況の変化

これまで、会社における業績評価は財務指標である経常利益や売上高によって行われてきた。これらの指標は短期的に会社の経済効果を要約できるので、企業は長年これらの指標によって評価されてきた。そのためこれまで、品質管理や原価管理などの手法によって企業は価値創造を行ってきた。しかし近年、SDGs などの持続可能性に対する意識の高まりにより投資家たちは企業に対して長期的な目線による評価を行うようになってきた。そして価値がモノからコトに移り変わったことで無形資産を評価する仕組みが必要になった。そのため企業は今までの財務指標だけでなく、長期的な目線をもった非財務指標も意識した経営、さらには無形資産を活かすような価値創造の戦略を取り入れた経営を企業に求められるようになってきている。

このような背景から企業の価値を測るツールとしてバランストスコアカード (Balanced Score-card ; BSC) が生み出された。櫻井¹⁾ は BSC は財務指標だけでなく非財務指標も測ることができる業績評価システムとされている。無形資産による価値創造プロセスを戦略的に表現し検証することから戦略的マネジメント・システムとしても位置付けられている。

1.2 戦略マップと BSC

BSC では価値創造プロセスを可視化するにあたり、戦略マップが用いられる。戦略マップでは企業がもつビジョンと戦略をもとに 4 つの視点での戦略を構築していく。キャプランとノートン²⁾ は 4 つの視点はそれぞれ「財務の視点」「顧客の視点」「内部ビジネス・プロセスの視点」「学習と成長の視点」としている。1 つ前の視点の戦略を達成するような戦略を各視点ごとに作成していくことでそれぞれの視点の戦略間で因果関係をもつ。4 つの視点を通じて異なったステークホルダーの利害を調整して総合的な立場で価値創造を行うことができるようになる。戦略マップで作成した戦略をもとに戦略的成果尺度、パフォーマンス・ドライバー、戦略的实施項目を作成する。戦略を「セールスマンの生産性向上」とした場合、戦略的成果尺度は達成するための目標となる「収益」を、パフォーマンス・ドライバーは目標を達成するためのプロセスである「営業スキル向上」、戦略的实施項目はプロセスを具体的に業務に落とし込んだ「業務内容の明確化」や「能力の評価」などが設定される。このように BSC は

企業の戦略を個人の業務内容のレベルまで落とし込むことによって戦略を管理するツールとして用いられている。



Fig 1 : 海老名総合病院の戦略マップ³⁾

1.3 BSCの課題

BSC を作成するにあたり以下のような問題点が挙げられている。1 つ目は戦略マップを作成する際の戦略を明確にすることが難しいことである。戦略が抽象的になりがちであること、各視点に一致している戦略を形成するのが難しいこと、各戦略の粒度が揃わないと戦略マップが正しく機能しなくなることが要因とされている。2 つ目は戦略的成果尺度から戦略的实施項目までのリンクや戦略マップにおける戦略間の因果関係が戦略実行において正しく役割を果たしているか分からないことである。これらの因果関係を形成する際の方法論が確率していないため、実際には BSC を作成する人の主観によって作られていることが現状としてある。3 つ目は BSC の導入による効果を定量的に測定できないことである。実際に病院に BSC に導入した場合も各視点の戦略的成果尺度で設定した目標との比較などしか行えず目標を達成できたかどうか BSC によるものなのか景気などの外部要因によるものなのかを細かく分析することが困難である。

1.4 病院BSCとカスケード

2003年に日本医療バランスト・スコアカード研究学会が設立されるなど医療機関は他の業界に比べてBSCの有用性が広まっており認知度が高いため⁴⁾、BSCの導入に積極的である。そのため病院全体にBSCを取り込むための試みが行われている。病院全体でのBSCを作成した後に、病院にある看護部門や診療部、非診療部にBSCのカスケードを行い、各部門ごとのBSCを作成することで病院全体が一体となり戦略の達成に向けた経営を行うことができるようになる。

2 先行研究

2.1 関谷(2013)⁵⁾の提案手法

関谷(2013)は現場の業務で用いる指標がトップの戦略目標を達成するように設定するためにQC7つ道具の1つである特性要因図を用いることを提案した。

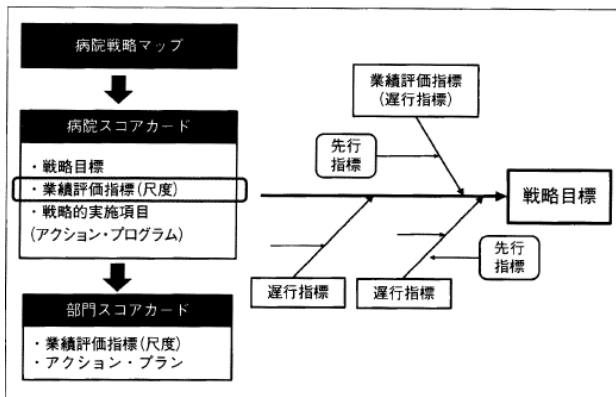


Fig 2 : 関谷提案のBSCと特性要因図の関係⁵⁾

グループワークで業績評価指標を作成してもらう際に特性要因図を活用する前とした後の結果の比較によりツールの評価を行った。特性要因図によって業績評価指標を正しく絞り込み、さらには新たな因果関係に気づくことができた。

2.2 病院BSCの看護部門へのカスケード

伊藤(2013)³⁾は海老名総合病院のBSC導入に対してアクション・リサーチを行った。病院BSCを看護部門に対してカスケードする一連のプロセスを明らかにしている。コスト・センターであり戦略を策定する機能をもたない看護部門では戦略マップに代わり、独自に業務計画関連図を作成した。4つの視点の形は維持しつつ病院の戦略目標を達成するように看護部門の業務目標を作成した。そして病院の戦略的实施項目からアクション・プログラム、アクション・プラン、管理指標までカスケードし、看護師一人一人までの落とし込みが展開された。それにより日常的にKPIでPDCAを回すことが可能となり、看護部全職員が真剣に取り組むようになった。さらにはアクション・プランが正しく機能するかのPDCAを回すこともでき、修正することにより適切なアクション・プランを採用するシステムも構成することができた。

3 研究目的

関谷提案モデルでは評価が定性的であり実際に業務で採用しておらず、研究結果の客観性、信頼性が低いという課題がある。そこで本研究では、海老名総合病院のBSCを看護部門にカスケードした事例についてのエージェントベースシミュレーションを実施することを通して、関谷提案モデルの有効性の定量的な評価

を得ること、さらには実務においてのカスケードの因果関係で適切なものを分類しカスケードにおける規範を得ることを目的とする。

4 提案方法論

高橋、後藤らは「エージェントベース組織サイバネティクス (Agent-Based Organizational Cybernetics: AOC)」という、組織マネジメントシステム分析のためのエージェントベース組織学習モデルの枠組みを提案している⁶⁾。高橋によればAOCフレームワークは、組織サイバネティクスの枠組みと計算組織論を融合した包括的なエージェントベースの学習モデルである。後藤によれば、AOCフレームワークが貢献できる典型的な組織マネジメントシステムの問題領域は以下が挙げられる。

1. 業績評価制度の導入効果の検討
2. 情報システムの導入効果の検討
3. 組織内チームにおける知識探索ヒューリスティクスの効果の検討
4. 組織の各機能階層における有効な組織学習指針の検討

本方法論におけるAOCフレームワークの適用は、このうち1の「業績評価制度の導入効果の検討」に当てはまると考えられる。

5 今後の課題

病院内では様々な業務が並行して行われている。モデルはカスケードされた指標のみならずそれらの業務も反映したエージェントの行動モデルを作成する必要がある。妥当性を確保するためにどこまで詳細にそれらの業務を組み込むかが課題となる。さらには業務の中には定量的に把握することができない指標もあるためそれらの指標をどのように表現することも課題として考えられる。本研究は医療機関におけるカスケードのみを取り上げて、営業部門や開発部門などのまったく異なる部門を有している一般企業については考察を行っていない。この点についても今後の研究における課題となる。

参考文献

- 1) 櫻井通晴：バランスト・スコアカード (改版) 一理論とケース・スタディー, pp19/51 同文館出版 (2008)
- 2) ロバート・S・キャプラン, デビット・P・ノートン：戦略マップ[復刻版] バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク, pp37/73 東洋経済新報社 (2014)
- 3) 伊藤和憲：バランスト・スコアカードによる戦略と業務の連動, オイコノミカ, 第49巻第2号, pp47-67 (2013)
- 4) 渡邊亮, 荒井耕, 阪口博政：医療機関におけるバランスト・スコアカードの活用状況-DPC/PDPS導入病院を対象とした質問票調査を通じて-, Melco Journal of Management Accounting Research, vol.7, issue 2 (2015)
- 5) 関谷浩行：特性要因図を活用した戦略のカスケード-医療機関でのアクションリサーチに基づく検討-, 原価計算研究, Vol137, No.2 (2013)
- 6) 高橋真吾：エージェントベース組織サイバネティクスによる組織学習問題への接近, 社会・経済システム, N028, pp9/15 (2009)