

巻頭言

学会活動の本格的再開に向けて

一般社団法人日本医療バランスト・スコアカード研究学会 理事長 高橋淑郎

新型コロナウイルス感染症の広がり、未だ予断を許しません。感染が拡大し始めてから、およそ2年になりましたが、まだまだ感染が収まっていません。そのような中で、世界中で、コロナ前の生活に戻りたいという欲求が多くみられるようになり、経済を回す方向になってきたように感じられます。

新型コロナ感染症の拡大によって、私たちの日常も大きく変わりました。私が勤務する大学では、当初、すべての授業がZoom等になりましたが、昨年から、ゼミや語学といった少人数教育は対面で行われるようになりました。とはいえ、ゼミナールという大学で重要な教育活動全体では、夏合宿、春合宿あるいはゼミのOB会なども中止となり、ゼミコンパや病院見学、工場視察といった様々な校外学習やインター大会、インナー大会といった全国の他大学のゼミとの討論会も一昨年は中止、昨年はZoomとなってしまいました。

ゼミ教育も、ソーシャル・ディスタンスを取り、冬でも窓を開け、教室のドアを開けてのゼミは、一般の授業と変わらなくなってきました。そのような中で、図書館の使用も制限されている中で、ゼミの同期、先輩後輩のつながりが極めて細く、弱くなってきたことは、ゼミ教育の崩壊ともいえます。これまでのゼミとは異なった何かを作り出して、大学生活を復活させなければならぬと考えています。

さて、医療でのBSCを考えると、最近ではBSCを利用していますという病院、特に看護部は、多いのですが、その中身は、BSCとは言えない「BSCもどき」が多々見られます。そこで様々な雑誌でBSCが扱われます（『看護展望』で4月号の特集、『薬局』で4月号からの連載、『ファイズ3』で5月号の特集、『月刊保険診療』で7月号からの連載）。再度「BSCもどき」はない、本来あるべきBSCを広く活用していくために学会活動を進めていきたいと考えています。ぜひ、本ニューズレター4頁以降の福井県済生会病院の正しくBSC理解した実践を読んでいただければと思います。

本学会も、学会活動を徐々に元に戻していくプロセスで、新しいプログラムを考えていく方向で各委員会委員長や担当理事と相談しながら、積極的に安全を期しながら進めていきたいと考えています。

学会役員も会員の皆様のご要望に応えるように努力いたしますので、会員の皆様の積極的な学会ご参加をお待ちしております。

最後に、会員の増強へのご協力もお願い申し上げます。

1. 今後の予定

1. 2022年度活動予定

2021年度は、COVID-19の影響により、これまで通りの学会活動を行うことができませんでした。その中で、2020年度は開催延期となっていたHBSC導入ワークショップ・認定指導者研修会・第18回学術総会について、Webを活用して開催を行いました。

参加人数や開催期間など、様々な制限があり、会員の皆様にご迷惑をお掛け致しましたが、2022年度もCOVID-19の感染状況、政府・都の方針を確認しながら、学会活動を積極的に行ってまいります。

【年間スケジュール】

- ・BSCフォーラム:2022年5月21日(土) 午前:BSC基礎理論 午後:事例研究
- ・ファシリテーション研修(理論編):2022年7月～9月頃
- ・ファシリテーション研修(実技編):2022年10月～11月頃
- ・ファシリテーション研修(認定試験):理論編・実技編の状況を踏まえ日程調整
- ・導入ワークショップ:2022年10月～11月頃

※日程は予定のため、変更する可能性があります。

最新情報は、4月以降にホームページにてご確認ください。

2. 【学術総会】 詳細は、次ページ参照

第19回日本医療バランスト・スコアカード研究学会学術総会

大 会 長:清 水 孝(早稲田大学教授)

実行委員長:長谷川恵一(早稲田大学教授)

2022年10月29日(土)

●テーマ:「バランスト・スコアカード—経営ツールとしての可能性—」

3. 令和4年度 個人・賛助会費納入のお願い

2021年度年会費未納の方に対して、2021年12月に請求書(振込用紙)を郵送しております。2022年3月末までにご納入いただきますようお願いいたします。ご納入いただけない場合、定款第9条2項により、会員資格を喪失いたしますのでご注意ください。

4. その他

新規会員の入会について

本学会では新年度を迎え、会員の皆様方から新規会員のご推薦をお待ちしております。入会手続きについてはホームページに詳細が載っておりますので、ご確認ください。

ホームページについて

学術総会やワークショップについて、また各種手続きについて最新の情報を掲載しております。会員の皆様は、ご確認ください。

アドレス <http://http://www.hbsc.jp/>

第19回日本医療バランスト・スコアカード研究学会 学術総会 開催のお知らせ

大 会 長:清水 孝(早稲田大学教授)
実行委員長:長谷川恵一(早稲田大学教授)

日本医療バランスト・スコアカード研究学会会員の皆様には、日々ご健勝にてご活躍のこととお慶び申し上げます。

さて、第19回日本医療バランスト・スコアカード研究学会学術総会は下記要領による開催を予定しております。会員の皆様にはどうぞご予定いただきますようお願いいたします。

なお、下記会場において対面での開催を予定しておりますが、状況に鑑みて、オンラインによる開催あるいは、対面とオンラインによるハイブリッド形式の開催に変更することがあります。会員の皆様には予めご了解ください。

記

1. 開催日: 2022年10月29日(土)
2. メインテーマ:「バランスト・スコアカード—経営ツールとしての可能性—」
3. 会場:早稲田大学国際会議場
4. 一般演題募集の時期:5月に募集を開始し7月末に申込締切の予定です
5. 大会専用ホームページ開始予定日:HP運用開始が決まりましたら、本学会のHPに掲載します。

以 上

厳しい経営環境における戦略策定と現場への展開
～BSCを活用したレジリエントな組織づくり～

社会福祉法人恩賜財団済生会支部福井県済生会病院
事務部長 齋藤 哲哉

はじめに

福井県済生会病院では、中期経営計画である3か年ビジョンの策定や実行、進捗確認において、BSCを活用している。さらに3か年ビジョンの目標と戦略が、病院の年度目標、そして現場の部署目標へと展開される。今回のコロナ禍における厳しい経営環境においても、BSCは職員満足度や患者満足度、財務において良い影響を与えていた。当院の3か年ビジョンの策定と現場への展開における事例を紹介する。

BSCによる方向性の統一

現在の医療環境の中で生き残るためには、現場で働く職員が組織の方向性を理解して行動しなければならない。コロナ禍における環境下においても、現場で働く職員が考える力と実行する力を発揮し、持続的な経営をすることが重要となってくる。当院では、組織の方向性を統一し、継続的な改善と成長を続けるための仕組みが必要と考え、済生会クオリティマネジメントシステム（以後SQM）を運用している。SQMとは、ISO9001とBSC、シックスシグマの3つを融合し、お互いに補完し合ったシステムである（図1）。このうちBSCを、方向性を統一するためのツールとして用いている。

コロナ禍での3か年ビジョン策定

当院では、BSCを用いて3か年ビジョン（中期経営計画）を策定しているが、経営層や一部の職員によるトップダウンで進められるわけではない。医師や看護師、メディカルスタッフ、事務といった各部門の責任者約50名が集まり策定に向けた話し合いの場を設けている。本来であれば、2019年度末に2020-2022年度の3か年ビジョンを策定する予定であったが、当時流行しだした新型コロナウイルス感染症の影響を鑑み、策定を延期することとした。2020年度以降についてはひとまず2017-2019年度の3か年ビジョンを継続することとし、感染予防を徹底して患者さんと職員を守ることを強く呼びかけた。そして新型コロナウイルス感染症が落ち着き始めた2021年夏に、改めて策定の場を設けた。平常時は1泊2日の「3か年ビジョン策定合宿」を行っているが、今回は病院の研修室を利用し、感染対策を徹底して約1日の研修形式で行った（図4）。ワールドカフェを通して各自の思いや考えを共有し、その内容をもとに経営層が新3か年ビジョンを作り上げた。

連載企画 「BSCは医療機関にどのような効果をもたらしたのか」 つづき

なお平常時の「3カ年ビジョン策定合宿」では、まず1日目に、理念とこれまでの3カ年ビジョン、SWOT分析による内部環境と外部環境分析、医療情勢の変化について講義形式で再確認する。その後ワールドカフェを行い、「今後目指すべき姿」と「そのために今後3年間で重点的に取り組むべきこと」について参加者の思いや考えを可視化して、話し合いを重ねることで共通認識を持つことができる(図2)。2日目は、1日目のワールドカフェで得られた話し合いの結果をもとに、グループ別に、3カ年ビジョンの戦略マップを作成する。合宿の最後に各グループが作成した戦略マップを発表し、全体シェアを行う。戦略マップを意識して作成することで、各視点と因果関係の結びつきや病院の目指す方向が明確になり、参加者自身が病院の課題や方向性、BSCの有効性を再認識するよい機会となっている。後日、合宿で話し合った内容をもとに経営層にてブレインストーミングを行い、最終的に決定となる(図3)。

今回、スケジュールがタイトになり策定の方法は一部変更したものの、ワールドカフェを通して各自の思いを共有することで、部門責任者の思いが詰まった新3カ年ビジョンが策定されたと考える。

現場への展開

3カ年ビジョンは年度目標、および部署目標へと展開される。部署目標もBSCを用い作成されるが、3カ年ビジョンに沿って戦略達成のため様々な取り組みを行っていくためには、まずは現場の職員が戦略を理解していることが重要である。

当院では3カ年ビジョンや年度目標などが策定されると、まずは院長スピーチを行い、院長から直接全職員へ説明を行う。2021年度は感染対策のためweb配信となったが、その内容は後日、職員用ポータルサイトや広報誌でも紹介した。さらに、3カ年ビジョン策定に最初から関わった各部門の責任者からも所属職員へ繰り返し説明をすることで、現場の職員の理解、意識付けが強化されたと考えられる。

通常、上長からの一方的な目標伝達では、現場職員に目標の非共有とやらされ感が生まれ、組織への参画意識が低くなってしまう。しかし当院では3カ年ビジョンや年度目標について繰り返し説明を行った後、現場の職員も交えてBSCの戦略マップとスコアカードを用いて部署目標を作成しているため、現場の職員が目標策定と改善の場に主体的に参加でき、参画意識が生まれる。コロナ禍での当院の現状と病院の方向性を理解し、自分は何をすべきかを考える機会になっている。

連載企画 「BSCは医療機関にどのような効果をもたらしたのか」 つづき

満足度調査の結果

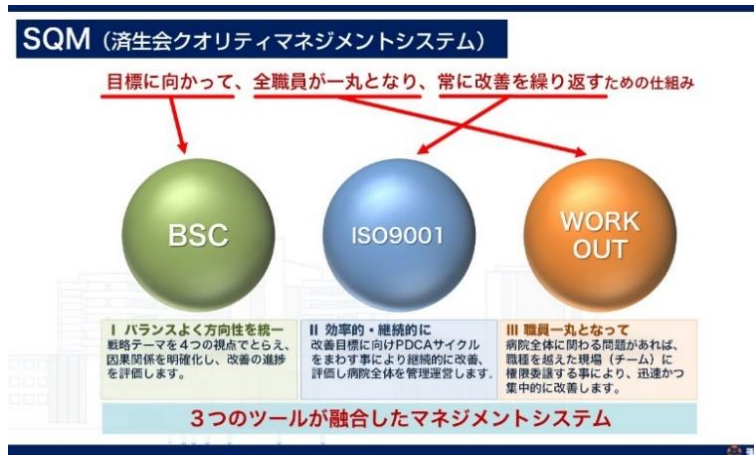
コロナ禍以降、患者さんはもちろんだが、職員同士であっても対面での交流が難しくなり、コミュニケーションの希薄化が課題となっている。コミュニケーション不足により職員エンゲージメントが低下することで、業績や生産性悪化につながることも考えられる。しかし、当院の満足度調査の結果を見てみると、多少の推移はあるものの、患者・職員いずれも高い満足度を維持していることが分かった(図5)。職員満足度の項目詳細を見ると、「当院の経営目標とその実現方法は職員に明示されている」や「当院の理念・ビジョンに共感している」など組織への共感に関する項目が上位に挙がっている(図6)。BSCによって病院の方向性を理解した職員によって良い医療サービスが提供されたことで、患者の満足につながった結果と考える。

最後に

どんなに立派なビジョンを策定しても、現場で理解して実行に移されなければ意味がない。3ヵ年ビジョンの実行確認や効果確認については、ISO9001の仕組みの中で、年1回のマネジメントレビューを実施し、病院の取り組みの評価と改善提案が行われる。その内容をもとに次の年度目標が策定される。また、現場でのBSCの進捗管理についても、年2回のSQMインタビュー(内部監査)で確認している。

今回のコロナ禍のような予測できない災害などに対応していくために大事なものは、柔軟性と強じん性のある「レジリエントな組織」である。病院においても常に変化が求められ、組織の方針管理および戦略策定、展開においてBSCを活用することは、継続的な質の改善のため、そして予測できない事態へ対応するためである。BSCの活用は全職員が目標に向かって一丸となる機会であり、レジリエントな組織づくりにも大変有用であると考えます。

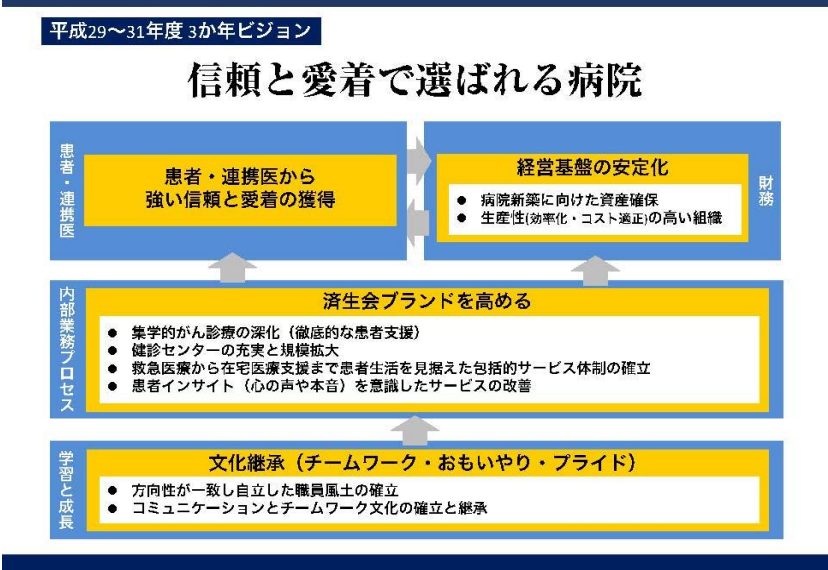
(図1) SQM(済生会クオリティマネジメントシステム)



(図2)参加者の思いや考えを可視化する



(図3)実際に作成された2017-2019年度 3カ年ビジョン



(図4)ワールドカフェの様子



(図5) 総合満足度の推移

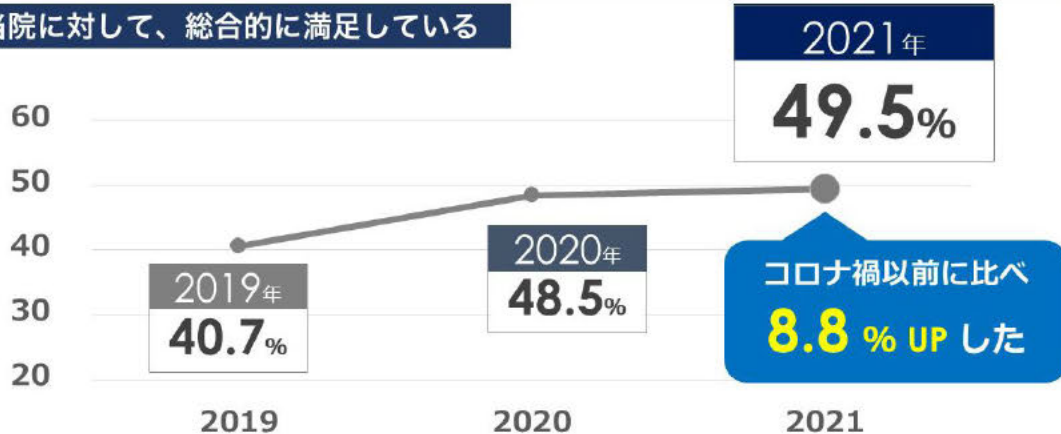
患者患者満足度調査結果より

当院に対して、総合的に満足している



職員満足度調査結果より

当院に対して、総合的に満足している



(図6) 職員満足度調査より抜粋

2021年満足度の高かった項目 **ベスト5**

