



Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

**病院経営に係る  
バランスト・スコアカード  
(Balanced Scorecard) の  
作成意義とその手法について**

Professor, Nihon University  
Graduate School of Business Administration  
President, Japan Association for Healthcare Balanced  
Scorecard Studies  
高橋淑郎 (Toshiro Takahashi)

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

**BSCを考える前に**

1. BSCは管理会計から入ってきたが、実際は、経営のツールである
2. BSCは、研究者のおもちゃではない
3. BSCは、分かりやすく、シンプルに、が鉄則である
4. BSCは、「経営の役に立たなければ意味がない」

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

**護送船団方式の終焉**

- 医療費総額抑制
- 福祉に市場原理
- 民間医療保険参入
- 医療特区
- 特定療養費制度の拡大解釈
- 診療報酬のマイナス改定

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

**経営者の責任 1**

今、利益を出し、投資を回収すること  
のみが責任ではない

今、将来成功するのに必要な能力を  
開発することが重要

将来に対する能力開発

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

**組織論とBSCと無形資産**

- 良い病院の見方が変わった  
組織形態から  
組織のケイパビリティへ

組織形態、管理階層、組織構造から  
患者満足を満たす能力やイノベー  
ション能力、患者や家族に質の高い  
経験をさせる能力

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

**病院経営に求められるもの**

- ミッションの達成
- コスト管理
- 質の管理
- 成長利益の確保

多面的評価＋戦略の実行

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## Balanced Scorecard

- Kaplan と Norton
- 1990年代 前半 提唱
- 1990年代 後半 企業で普及
- 包括的な業績評価システムから因果連鎖重視の戦略的マネジメント・システム
- プランニングとコントロールのシステム
- 発展途上の概念ゆえに定義が難しい

2008/5/12 Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## Balanced Scorecard を利用して成功した企業群

2008/5/12 Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## BSCで如何に成功したか

2008/5/12 Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## BSCの基本コンセプト

2008/5/12 Prof. Toshiro TAKAHASHI

Graduate School of Business Administration

## 戦略の因果関係を定義つける

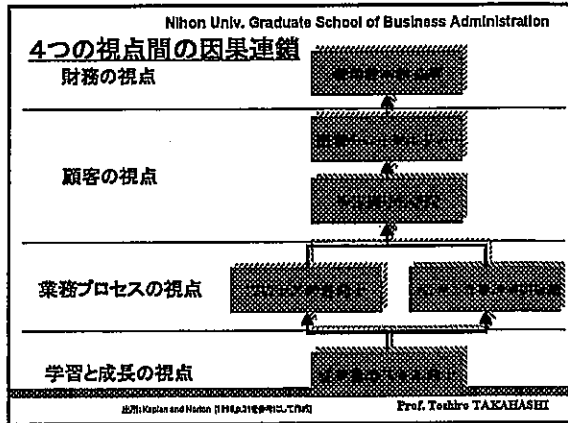
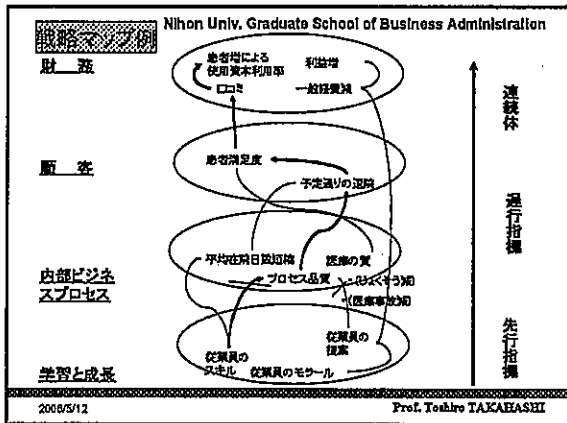
2008/5/12

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## BSCとは

- ミッション、ビジョンに基づいた「戦略」を実行するための論理を可視化したもの
- 可視化は緊張感を生む
- 当たり前のことを、当たり前前に統合して行うツール

2008/5/12 Prof. Toshiro TAKAHASHI



Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

基本フォーマット

	戦略目標	重要成功要因	成果尺度	目標値	アクションプラン
財務の視点					
顧客の視点					
業務プロセスの視点					
学習と成長の視点					

2008/5/12 Prof. Toshro TAKAHASHI

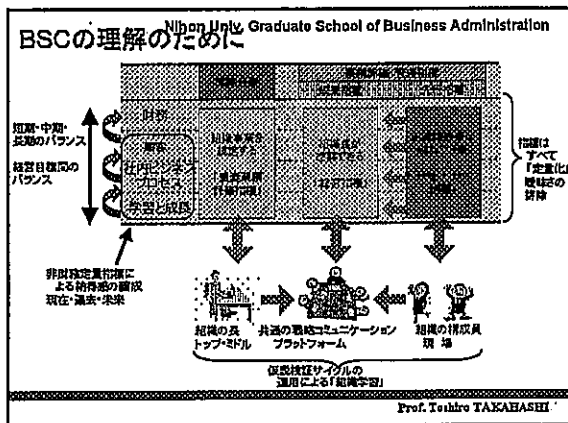
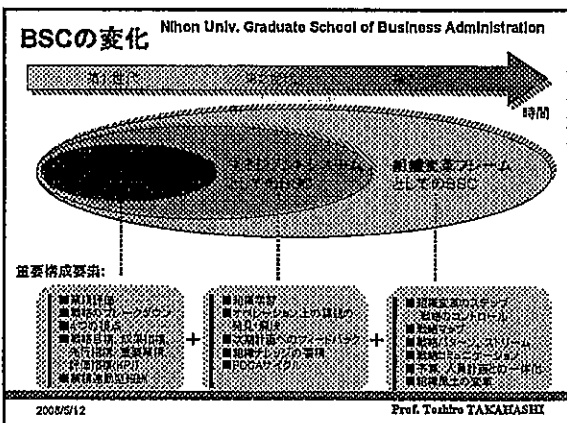
Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

BSCは戦略と関連した  
マネジメントシステム

・戦略を成功させるための、ロジックを、縦の因果連鎖と横の目的手段関係によって示すという

戦略をマネジメントする道具として機能する。

2008/5/12 Prof. Toshro TAKAHASHI



Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## バランス・スコアカードの バランスとは？

品質や効率など業績的側面間のバランス  
財務指標と非財務指標とのバランス  
長期的業績と短期的業績のバランス  
ステークホルダー間のバランス  
先行指標と遅行指標とのバランス  
誰がバランスをとる？

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## 重要ポイント

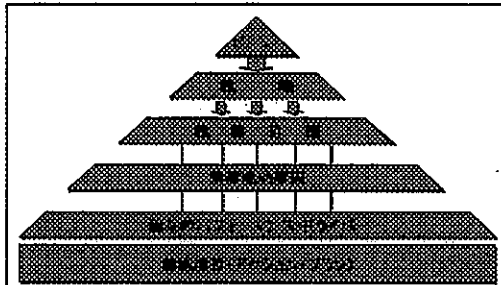
・戦略マップと  
スコアカードは  
1セット

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## BSCによる戦略の落とし込み



2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## 先行する指標と遅行する指標

先行指標 目標とする成果を生み出す  
要因に関する指標  
業務での指標  
(パフォーマンス・ドライバー)  
事後指標 目標の成果を表す指標  
事後的に測定した指標

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## パフォーマンス・ドライバー

- ・ 伝統的管理会計制度では、業績評価は原価、費用、収益、損益など
- ・ BSCでは、伝統的尺度を生み出す要因として、業務遂行原動力であるパフォーマンス・ドライバーを設定する
- ・ 業務活動そのものを管理対象とすることに意義

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

Nihon Univ. Graduate School of Business Administration

## BSCの使い方の特徴

- ・ 戦略的マネジメント・ツール
- ・ 業績評価・ツール
- ・ コミュニケーション向上・ツール
- ・ 職員を変える・ツール
- ・ 情報公開・ツール
- ・ 医療機能評価対応・ツール
- ・ タイムリーに情報を得るツール

2006/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

## BSCの使い方の特徴 2

- 経験・知識などを伝承するツール
- 作成プロセスで、今まで見えていなかったことが「気づき」ということで見えてくるツール

2008/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

## BSCの背景 1

- 見えないものは評価できない
- 評価できないものは、管理できない
- 組織には、ニーズを満たすべき多くのステークホルダーが存在する
- 収益等財務データにその病院の真価が反映されていない

2008/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

## 病院価値を高めるために

有形資産中心の経済では、  
貸借対照表や損益計算書などは、  
有効であった。  
今は、知識などの無形資産を活かす  
価値創造戦略を記述し、測定する  
ツールが必要である

2008/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

## BSCの特徴 1

損益計算書に現れない  
病院価値を考える

2008/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

## 病院でのBSCの可能性

戦略を測定可能にし、  
行動に移せる能力を提供し、  
知識を顕在化させ、  
組織内部・外部の人々を  
戦略に結びつけることで、  
学習と成長を継続的に達成

2008/5/12

Prof. Toshiro TAKAHASHI

**医療バランスト・スコアカード  
策定プロセス・研修会**  
 臨床検査専門医GLMセミナー  
 Ver.3.0  
 日本大学  
 高橋淑郎

2006/5/12 HBSC Team T&W

**作業の大まかな  
流れのイメージ**

**BSCの作成プロセス**

- ・ 環境分析 (SWOT分析を中心として)
- ・ 理念・ビジョンの (再)構築
- ・ 戦略の策定と抽出
- ・ 戦略目標の抽出
- ・ 戦略マップの作成
- ・ スコアカードの作成

**バランスト・スコアカード策定ステップ**

- STEP1: SWOT分析による現状把握
- STEP2: 使命・ビジョン・戦略の再定
- STEP3: 戦略マップの作成
- STEP4: バランスト・スコアカードの作成

より優れた病院をめざして！

「現場における問題点とその対応」  
について各グループの意見をまとめてBSC  
作成プロセスに沿って発表する

**STEP1: 病院を取り巻く環境の分析**



患者ニーズ の変化	医療情勢 制度改革	社会情勢
組織員士	経営資源 （ヒト・モノ・カネ・情報）	

**SWOT分析**

機会 (O)	脅威 (T)
強み (S)	弱み (W)

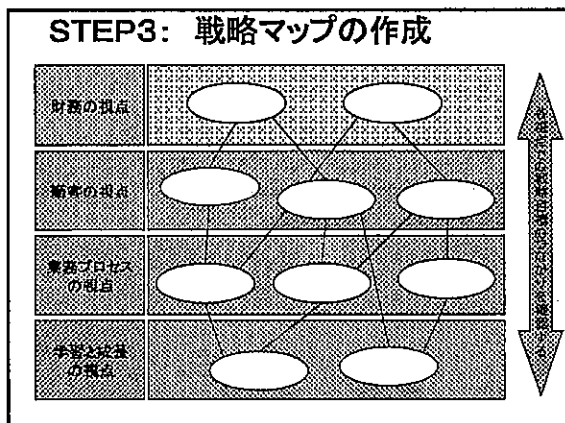


**STEP2: ミッション・ビジョンと戦略テーマの設定**

- **ミッション**  

- **ビジョン**  


経営課題の抽出とミッション・ビジョンとの整合性の確認および戦略目標への転換

1. SWOTによって、各病院(または各部門)のS・W・O・Tの抽出、クロス分析によって、経営課題を抽出し戦略テーマに沿って戦略目標へ転換する。
2. 経営課題は当該病院(または部門)のミッションと整合性があるかを確認する。(もし、整合性がない場合は、課題そのものの妥当性や方向性を見直す必要がある。)



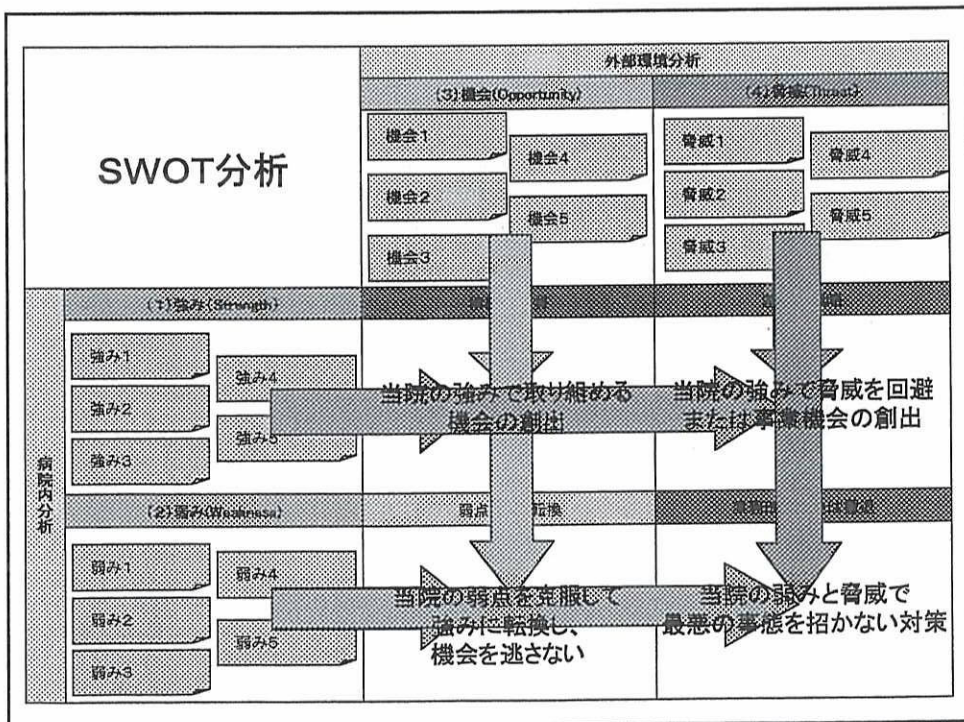
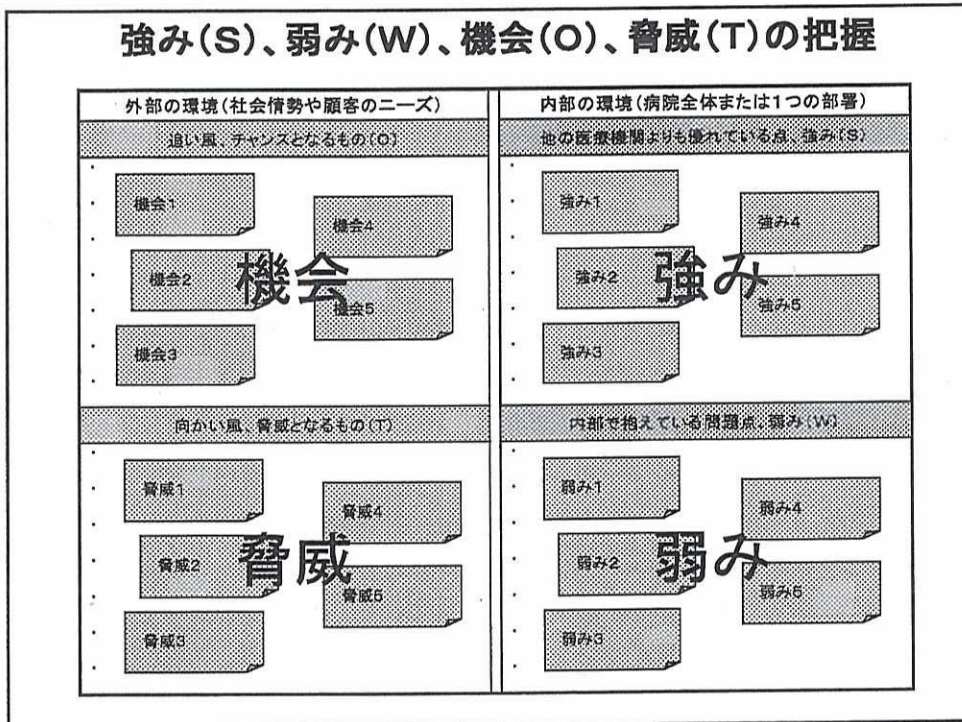
**STEP4: バランスト・スコアカードの作成**

	戦略目標	重要成功要因	成果尺度	目標値	アクションプラン
財務の視点					
顧客の視点					
業務プロセスの視点					
学習と成長の視点					

**以上の流れで作業を行います**

**注意点**

- ①作成プロセスの理解が重要です
- ②今回作成した結果は、あくまでスタートしたばかりの途中経過としてご認識ください





### 戦略目標の抽出と戦略テーマの設定

SWOTによって、

各病院(または各部門)の経営課題を抽出し、  
戦略目標へ転換する。



### 戦略テーマの設定

- ① 各経営課題は当該病院のミッションやビジョンと整合性があるかを確認する。  
(もし、整合性がない場合は、経営課題そのものを見直す必要がある。)
- ② 整合性が確認されたら、経営課題を戦略テーマの束に分類し、戦略テーマを自分の病院の言葉で設定する。どの戦略テーマを重視するのか、検討する。その結果、経営課題は戦略目標へ転換される。

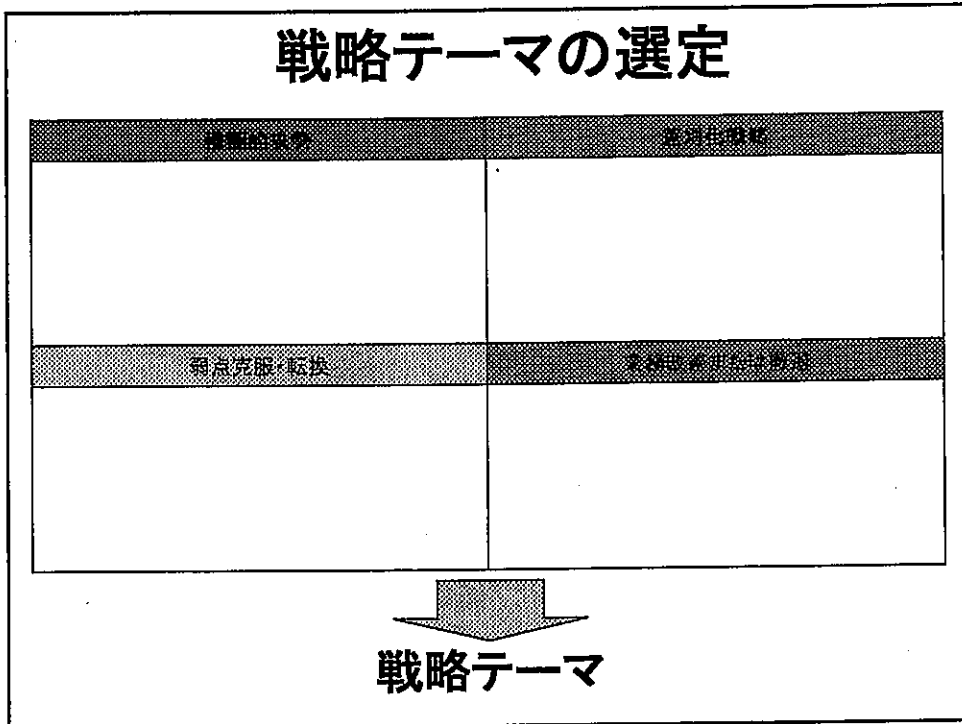
## STEP2: ミッション・ビジョンの再構築

### ・ミッション

組織の存在価値であり、  
その組織の理念であり、行動規範となるものである。

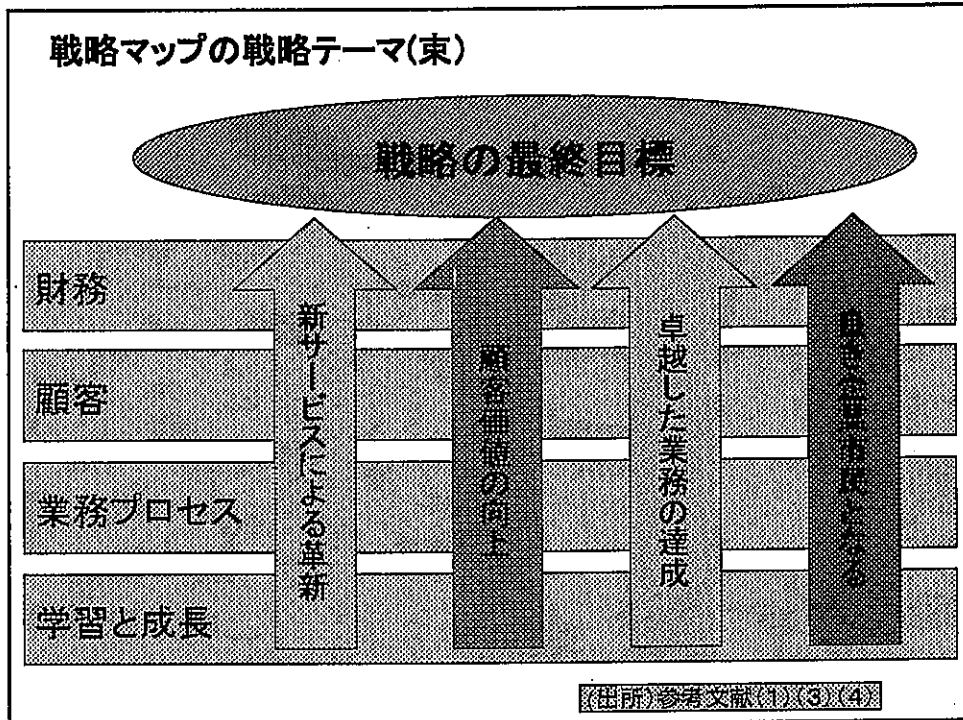
### ・ビジョン

ミッションよりも具体的であり、自分たちの組織が  
どのようになりたいか数年先を見えるように示すもの。



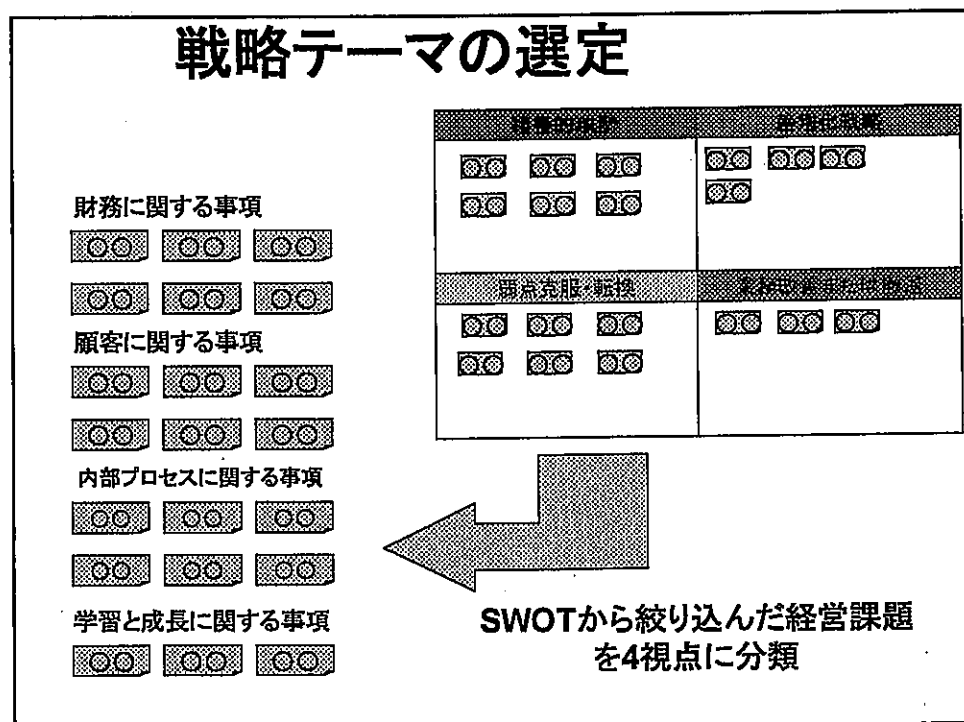
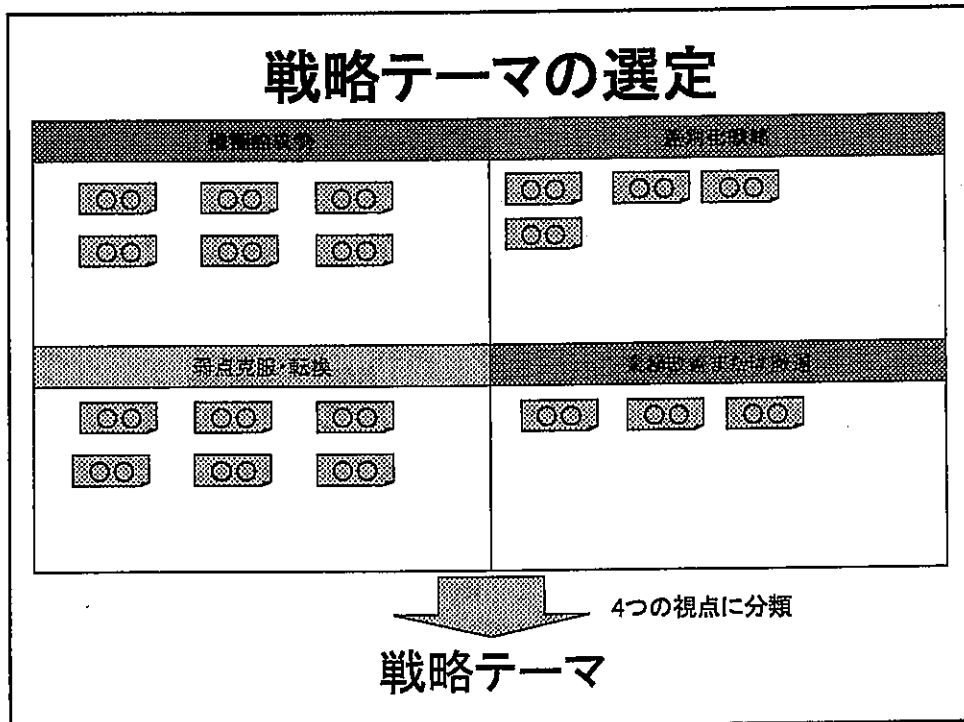
## 戦略テーマの設定 2

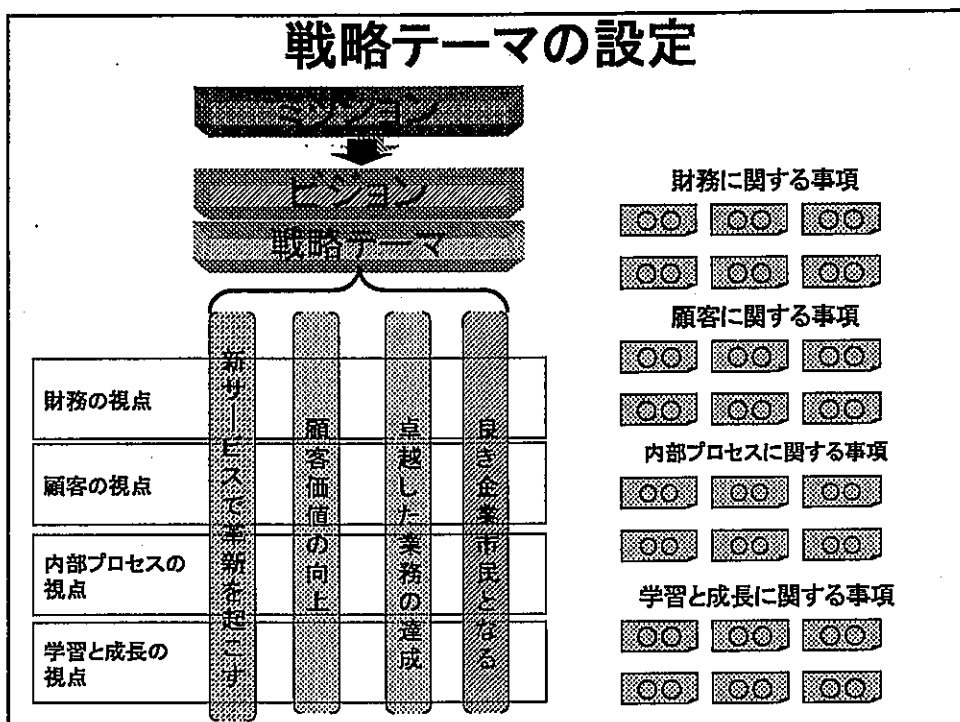
戦略テーマは、戦略の成果を達成するためには、内部で何が実行されなければならないかをトップが考える題材を与える。



### 戦略テーマ(戦略の束の表札)

- 新サービスによる革新: 医療サービスのリーダーシップ戦略であり、医療機関が対象とする顧客に適時、適切、適量で質の高いサービスの提供
- 顧客価値向上: 顧客関係重視戦略であり、当該組織がセグメンテーションした顧客との関係の密度・顧客の抱える問題の問題解決能力
- 卓越した業務プロセス: 組織有効的、効率的
- よき企業市民: 当該機関が人格を持った人間として行動、社会的存在意義の向上





## 各視点の戦略目標作成のポイント 2

### 【 財務の視点 】

収益拡大と生産性向上

### 【 顧客の視点 】

どのような顧客に

どのような価値提案をするのか

### 【 業務プロセス 】

顧客の視点で提案したことを達成するために

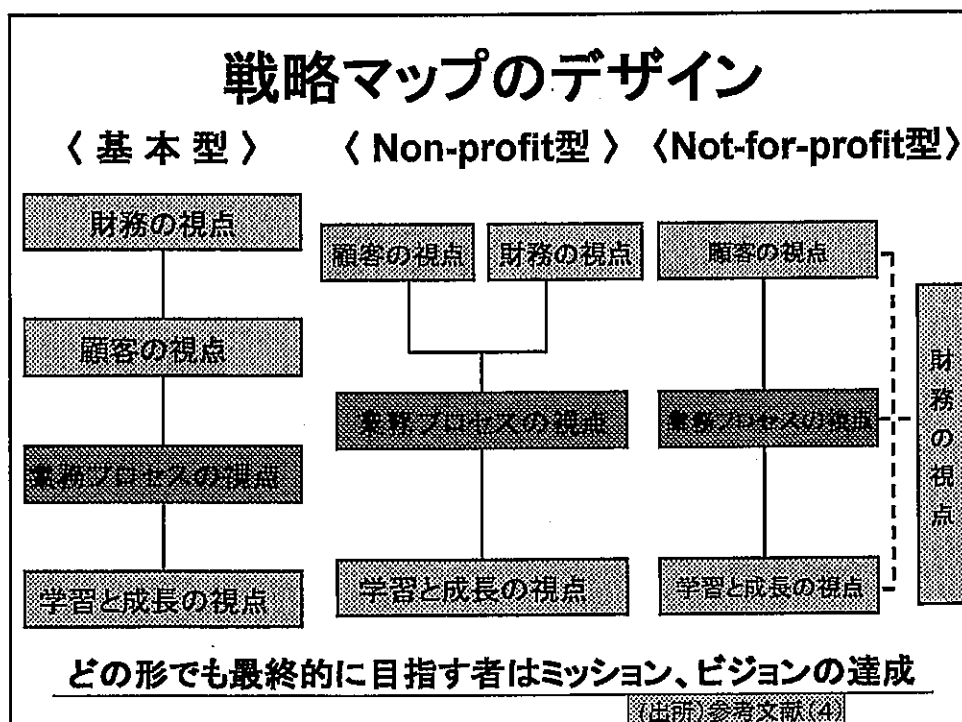
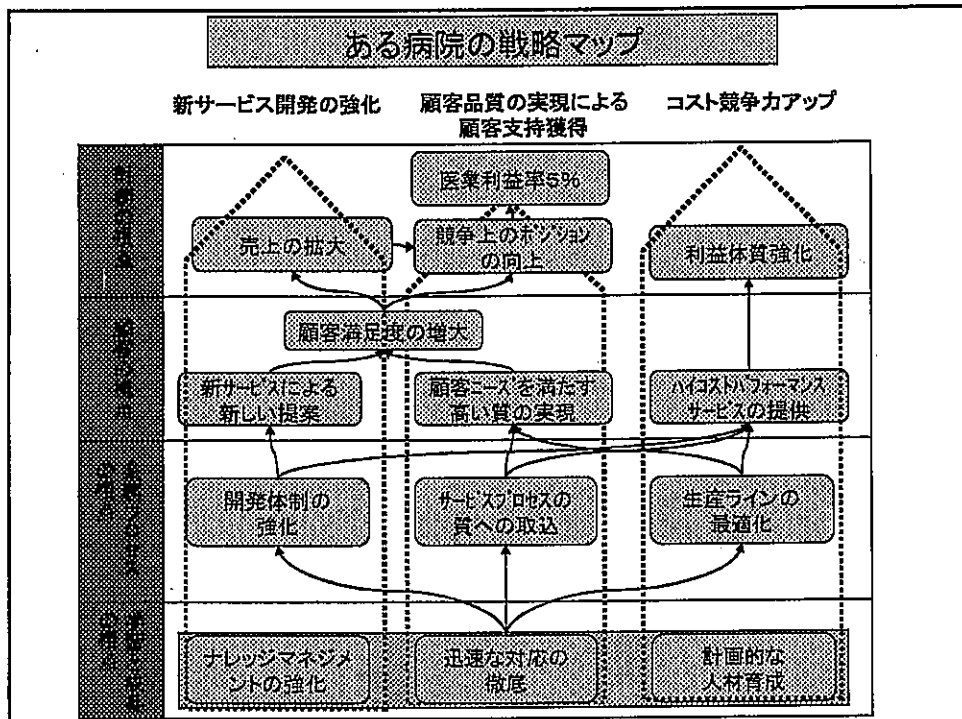
秀でるプロセス

### 【 学習と成長 】

戦略実現に向けた土台、

プロセスに秀でるための具体策





## バランスト・スコアカード

- ①戦略目標 : ビジョンを達成するために必要となる戦略
- ②重要成功要因 : 戦略目標を達成するためのいくつかの要因
- ③成果尺度 : 主な成果を継続的に測定・評価できる指標
- ④目標値 : 尺度の望ましい数値目標
- ⑤アクションプラン : 成果尺度を達成するための具体的行動計画を立てる、いつまでに、誰が責任者で、何をやるかを明確に示す。ヒトとカネ

近頃は、「重要成功要因」列と挿入

参考: 仮想ショールダイス外科病院(カナダ・トロント)のBSC例

視点	戦略マップ	戦略目標	成果尺度	目標値	アクションプラン
財務		・利益率向上 ・売上増 ・生産性向上	・利益率 ・売上高 ・医師1人当たり 売上高	・100% ・100ドル ・医師1人 当たり100ドル	/
顧客		・ヘルニア治療での認知度向上 ・カナダ以外の患者 ・ヘルニア患者の 満足度向上	・マスコスでの ランキング ・患者同好会の 参加人数/年	・ヘルニア治療 部門で〇〇位 ・参加〇〇人	・治療法の 広告・宣伝 ・懇親会の運営への サポート
業務プロセス		・確実な手術 ・患者に負担の 少ない治療 ・治療リハビリの 効率性	・患者の熱帯時期 ・入院期間の短さ ・病院平均手術時間 との比較	・〇〇時間/1入院 ・平均〇〇日 ・〇分に〇	・手術準備の充実 ・病院レイアウトの 変更 ・病院設備の充実
人的資源		・ヘルニア手術 技術の習得 ・看護師のモチ ベーション向上	・一定のスキルレ ベル以上の医師数 ・看護師の比率に 対する態度	・〇〇人 ・5段階で平均〇	・定年後一般外科 の医師への トレーニング ・福利厚生 ・家族主義

【出所】参考文献5