

日本経済大学 大学院紀要

第3巻 第2号

論文

医療機関における薬剤部門の戦略マップに関する研究

..... 赤瀬朋秀・湯本哲郎・濃沼政美・稲葉健二郎 (1)

Industrial Upgrading：日本の経験

—日本のモノづくりの進化と雇用労働改革への問題提起—..... 叶 芳和 (11)

組織間会計の生起と調達慣行の変化との相互関係に関する一考察..... 森光高大 (23)

新生組織におけるイノベーションのマネジメントに関する研究(1)

—「日本企業」研究の限界とその超克に向けての研究方略—..... 中川 充 (35)

履歴から考察する首都直下大規模地震のリスクマネジメント..... 仲間妙子 (51)

日本の下請型中小製造企業の実態調査結果に基づく考察..... 櫻井敬三 (67)

東アジア新興国における中小企業の海外展開..... 高橋文行 (83)

新たな原価企画へのメタエンジニアリングからの提案..... 勝又一郎 (93)

ミャンマーにおける医療リハビリテーションに関する一考察..... ウイン・トゥ・ミヤッカラヤ (113)

2015(平成27)年3月

日本経済大学大学院

医療機関における薬剤部門の戦略マップに関する研究

赤瀬朋秀*, **), 湯本哲郎**), 濃沼政美**), 稲葉健二郎**)

* 日本経済大学大学院 ** 同・ファーマシーマネジメント研究所

要旨

戦略マップは、バランスト・スコアカードを構成する重要な一要素であり、組織における戦略を可視化したものである。特に、バランスト・スコアカードを構成する財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の4つの視点を因果連鎖させ、それぞれの視点における経営課題を関連付けていることから、末端の従業員にも戦略を目に見える形に落とし込むという機能を持つ。今回、医療機関の薬剤部門における戦略の共通項を明確化させる目的で、バランスト・スコアカードを作成した施設を対象として戦略マップの解析を試みた。その結果、医療機関の経営母体や病床数といった要素に関係なく、薬剤部門における経営課題のポイントが明確になった。

顧客に関する経営課題は、その対象が内部顧客か外部顧客かによって変化し、それぞれの顧客に対する経営課題が網羅される傾向にあることが明らかになった。また、いずれの顧客に対するサービスも薬物療法の適正化というキーワードが存在し、そのことが顧客満足につながるということが示唆された。また、そのための業務プロセスも薬剤師業務に直結したものであり、薬物療法の適正化や診療プロセスの効率化が多方面の顧客満足につながると考えられていた。さらに、薬剤師が各種認定資格や専門資格を取得することが、診療プロセスの質向上を目指すうえで必須であると考えていることが明らかとなった。

1 はじめに

1.1 医療機関におけるバランスト・スコアカードの応用

バランスト・スコアカード (Balanced Score Card, 以下 BSC) は、1992年にハーバード大学経営大学院のロバー S. キャプラン教授とコンサルタントのデイビッド P. ノートン氏によって、Harvard Business Review 誌に発表された戦略的管理手法である¹⁾。当初はキャプランが管理会計の専門家であったことから、当該領域の範囲内で活用されていたが、後に経営戦略や業績評価など様々な領域で活用されるようになった²⁾とされている。当初、BSC は業績評価ツールとして幅広い領域で検証されてきたが、1996年には、キャプランが、ビジョンと戦略を融合させたマネジメントシステムとして機能することを報告している³⁾。特に、①ビジョンと戦略の明確化、②戦略目標と成果尺度の関連性と周知、③計画および

目標値の設定および実施項目のベクトルの調整、④戦略のフィードバックおよび学習の強化という4つのプロセスを関連付けてマネジメントを実践することにより“戦略的マネジメントシステム”として有用である²⁾ことを示した。

BSCは、これまでに多くの企業などで導入、活用されてきたが、多方面からその限界が見えているという指摘もある。しかしながら、医療分野においては現在も多くの医療機関でBSCが導入されており、日本大学商学部と日本能率協会総合研究所が共同で実施した調査⁴⁾によると、調査対象の約30%が、現在BSCを“導入している”か“導入が検討されている”と回答している。さらに、“BSCという単語を初めて聞く”という回答は年々減少しており、2013年度に実施された調査では、医療機関におけるBSCの認知度は極めて高い⁴⁾ことが明らかにされた。このことは、BSCが他のマネジメントツールと比較して、医療機関の特性や性質に馴染みやすいということの裏付けと考えられる。特に、“学習と成長の視点”から最終的に“財務の視点”に因果連鎖されるという点は、医療従事者が高度な医療技術やスキルを身に付けることが患者満足につながり、ひいては患者増加につながるというストーリーを連想しやすく、それが医療従事者に受け入れられやすい点だと推測できる。

現在、BSCを導入している医療機関における戦略は、戦略マップおよびスコアカードを主軸にして推進されている。戦略マップとスコアカードはBSCを構成する重要な要素であると同時に、それぞれが異なった機能を有し、相互補完する形で運用されている。すなわち、戦略マップは、医療機関全体および各部門における戦略を可視化し戦略遂行への道順を示したものであり、経営戦略の共有あるいはプランニングという機能がある。また、スコアカードは、データを活用しながら戦略の実行および進捗状況をモニタリングし、時に上方（または下方）修正をするコントロール機能を有する。また、高橋²⁾は、BSCを「組織のミッションの達成のためにビジョンをわかりやすく示し、その達成のための戦略というロジックを可視化させる戦略マップとそれをいかに実行するかを指標と具体策に示し、達成目標を数値で示したスコアカードで戦略をコントロールして実行することで、組織改革にまで及ぶ経営の道具である」と定義しており、医療機関への親和性が高いことも併せて指摘している。

1.2 医療機関におけるバランス・スコアカード活用の現状

医療機関がBSCを導入する目的として最も多いのが“経営の質向上のため”であり、次いで“戦略の策定、共有、実行のため”が多い⁵⁾。また、その成果に関しては、“非常に有効”および“有効”とした医療機関は約6割にも上っており、“まあ有効である”という回答を加えると“有効である”という回答は9割以上になる。このことから、医療機関の運営上の問題解決にBSCが有用であるという認識が広く普及していると考えられる。

松山赤十字病院では平成18年度よりBSCを導入しており、導入の翌年より慢性的な赤

字を脱し、医業収支の黒字化に成功している⁶⁾。同院では、現在に至るまでBSCを活用しており、平成22年度の利益剰余金は63.0億円と、これまでの累積赤字の解消に成功している。海老名総合病院では、平成22年度にBSCを試行して翌年より本格導入している。同院は、専門職毎の縦割り組織化、病院長のビジョンが職員に伝わっていないなどといった組織上の課題が病院の収支に負の影響を与えており、BSCの導入により複数の経営指標が改善している⁷⁾ことを報告した。駿河台日本大学病院の事例は、大学病院という特殊な経営形態に起因する赤字が継続しており、教員や幹部職員の人件費を医学部および法人本部から負担しているという現状から、経費削減および収入増という課題に直面していた。同院では病院全体のBSCと同時に、部署や部門にカスケードした16のBSCを同時進行させることにより、2年間で約10%の増収が実現されており⁸⁾、診療報酬改定の影響を加味した上での改善効果は興味深い。財務面以外にも、診療科と看護部門とのコミュニケーション向上を中心とした副次効果も表れたことも報告されている。三田市民病院は、平成19年度から医師および看護師不足に陥り、単年度に10億円の赤字を計上するなど、経営危機の状態にあった。そこで、平成22年度よりBSCを導入したところ、病床利用率、入院および外来患者数、手術件数、分娩数の増加が見られた⁹⁾ことが報告されている。医療機関における主なBSCの活用状況および成果について表1に示した。

表1. 医療機関におけるバランス・スコアカード導入の事例

病院名	病院の概要	BSC導入のきっかけ	BSCの成果
松山赤十字病院 (日本赤十字社)	病床数：745床、標榜診療科30科、職員数：1,297名	赤字の慢性化（平成14年度医業収支：-4.6億円、累積赤字：-10.6億円）	平成19年度の医業収支：6.5億円の黒字、平成20年度：4.1億円、平成21年度：11.7億円の黒字
ジャパン・メディカルアライアンス海老名総合病院 (民間)	病床数：469床、標榜診療科：23科、職員数：820名	①事業計画と実績の乖離、②全体最適の欠如、③職員の疲弊、④財務的指標に偏った業績管理、⑤部門間コミュニケーションの悪化	平成21年の医業利益：0.3億円（→平成22年は2.6億円、平成23年は3.3億円）、救急断り件数の減少、平均在院日数、病床利用率などの指標も改善
駿河台日本大学病院 (私立大学)	病床数：409床、標榜診療科：17科、職員数：497名（他、本務教員106名、兼務教員55名）	赤字の慢性化、法人本部から医学部への資金持ち出しの常態化	約10%の増収、職員のコミュニケーション向上など複合的な成果
三田市民病院 (自治体)	病床数：300床、診療科：17科、職員数：563名	職員不足による病棟閉鎖、それに伴う10億円の赤字	病床利用率、入院および外来患者数、手術件数、分娩数の増加

※参考文献中に病床数、標榜診療科、職員数の記載がない施設は病院のHPを参照にした

これらの事例から考えられることは、経営母体が異なる複数の病院においても、同一のツールにより成果が上がる可能性が高いということである。さらに、医療機関の機能や診療科、職員数にも相違があることから、BSCは多くの医療機関に応用が可能であること

が推測される。前述の事例によると、財務以外の指標にも好影響与える事例が多いことも報告されており、経営改善、マネジメントの観点から複合的な成果を生み出すことが可能であると考えられる。また、BSCは我が国の医療機関のみならず、諸外国においても同様の成果に関する報告が散見されている¹⁰⁾。

2 医療機関の部門別バランスト・スコアカードの導入の現状

2.1 バランスト・スコアカードにおけるカスケードの手法

前項では、医療機関におけるBSCの活用状況およびその有用性について述べた。いずれの施設においても複数の成果が生み出されているが、そのためには院内における十分な周知と活用が重要である。一般に、医療機関の組織は、診療部門、薬剤部門、看護部門、診療支援部門、事務部門など縦割りの組織になっているが、一方で組織横断的に部署やチームで日常臨床を実践していることが多い。例えば、手術室や集中治療室などの部署では、診療科長である医師や看護師長を中心としたチームで医療行為が行われていたり、栄養サポートチームや感染対策チームなど特定の活動場所を持たず院内全体を守備範囲にしているチームという活動や、薬事委員会、医療安全対策委員会など職種横断的かつ日常臨床に関連する業務に限らず病院の管理運営に携わっている委員会活動というユニットも存在する。すなわち、複数職種による職務横断的な活動が、院内の複数箇所において治療プロセスの適正化や病院の管理運営を推進、支援していることになる。このような部署やチームにおいても、医療機関全体のBSCを適切に落とし込み、経営方針に合致した活動を展開させる必要がある。関谷¹¹⁾は、このような所謂“部門別BSC”を戦略のカスケード（下方展開）として解説しており、部門別マネジメントの重要性を指摘している。BSCが十分に活用されていない医療機関は、部門別に落とし込まれていないことも多く、戦略が職員まで十分に周知されていないことも多い。次項では、薬剤部門に焦点をあてて、部門別マネジメントの実例について考察する。

2.2 薬剤部門における部門別BSCの現状

社団法人神奈川県病院薬剤師会（現・公益社団法人神奈川県病院薬剤師会）では、平成19年4月よりファーマシーマネジメント委員会の活動を開始し、医療機関における薬剤部門のマネジメントに関する研究、マネジメントに資する人材育成を実践してきた。同組織は、毎年末に病院薬剤師版バランスト・スコアカードセミナーを開催し、これまでに7回にわたってBSCの普及および活用を推進してきた。平成25年までの参加施設は80施設、参加者はのべ221人に上っており、多くの医療機関において薬剤部門のBSCが活用されていることになる。平成25年に開催されたセミナーの参加者を対象としたアンケートによると、図1に示すとおり概ね好評であることがわかり、医療機関の薬剤部門におけるBSC

対象:平成25年に実施したバランス・スコアカードセミナーに参加した薬剤師40名
回収率:100.0%

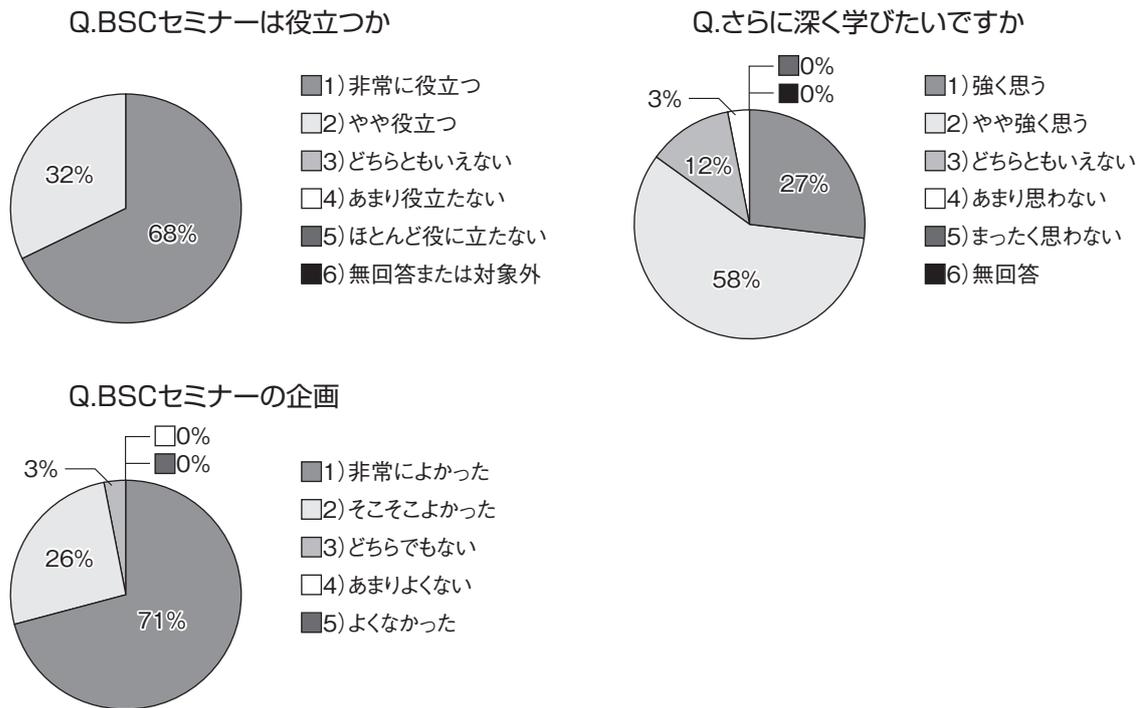


図1.医療機関の薬剤部門におけるバランス・スコアカードの活用と評価

の有用性は高いものと考えられる。今回の調査では、薬剤部門が作成したBSCの中から、特に戦略マップに注目して解析を試みた。

3 薬剤部門におけるバランス・スコアカードの解析

3.1 戦略マップの基本構造

医療機関で運用されているBSCの基本構造も、戦略マップとスコアカードの2つに大別される(図2)。部門別BSCにおいても、戦略マップは主要な戦略の全体像を示したも

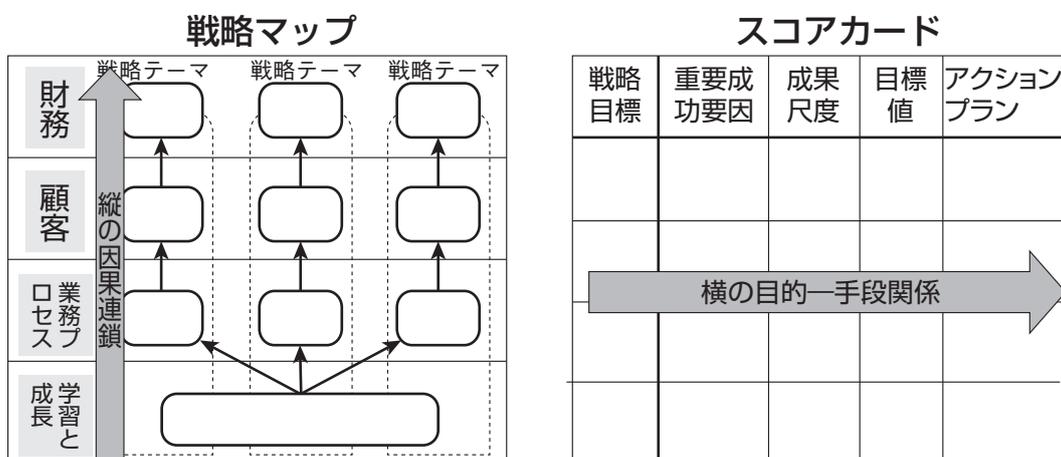


図2.BSCを構成する2つの要素

のであり、ビジョンを如何に実現していくかというシナリオを可視化するという機能がある。また、医療機関の戦略を策定し実行する上で、ロードマップを提供することにより病院長を支援するという機能もある。それに対して、スコアカードは、戦略の要素（戦略目標）の進捗を評価し、管理するという機能を有する。すなわち、戦略目標ごとに4半期（あるいは半期）ごとに戦略の実行とコントロールすることも可能である。したがって、部門別BSCにおいても、戦略マップとスコアカードは戦略を実行しコントロールする上で重要な要素であり、いずれが欠けていても戦略を行動に置き換えるすることはできない。特に、部門別の戦略マップには医療機関における各部門の主要な戦略が明確化されており、戦略マップを解析することにより医療機関の機能や規模にかかわりのない普遍的な戦略の方向性が可視化されると考えられる。キャプランやノートンも300社以上の企業について、戦略マップに関するデータベースを構築しており¹²⁾、戦略マップの解析は組織の方向性や基本戦略を解析する上で重要な資料となりうると考えられる。次項では、病院薬剤師版BSCセミナーに参加した医療機関の薬剤部門における戦略マップの解析結果を示す。

3.2 薬剤部門における戦略マップの解析¹³⁾

対象は、平成20年4月より平成25年3月までの6年間に、病院薬剤師版バランスト・スコアカードセミナーに参加し戦略マップを作製した医療機関60施設とした。調査項目は、BSCの4つの視点（学習と成長の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点、財務の視点）ごとに抽出された薬剤部門の経営課題とした。調査方法は、これらの経営課題を各視点単位に抽出し、カテゴリー別に集計を行った。

図3に調査対象施設の背景（経営母体）について示す。病床数は、200床未満の小規模医療機関から600床以上の大規模医療機関まで広く分布しており、特定の病床規模に集中していることはなかった。また、背景に関しては、医療法人が約半数を占めていたが、公的病院、済生会、学校法人、社会福祉法人、厚生連農業協同組合、企業立病院など複数の経営母体により運営がなされている施設が参加していた。以下、4つの視点における解析

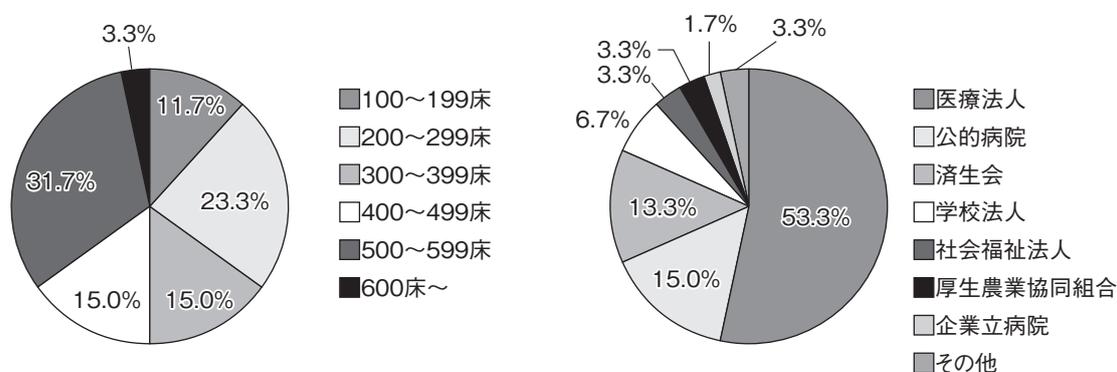


図3.解析対象施設の概要

結果を示す。

① 財務の視点

医療機関における薬剤部門内の財務関連の課題は、医薬品関連費用の抑制と診療報酬の増加に大きく2分されていた。そのうち、費用抑制に関しては、ジェネリック医薬品、医薬品管理の徹底、薬物療法の適正化などに集約されており、複数の手法による費用節減の手法がなされていた。また、収入増加に関しては、薬剤管理指導料、医業外収入の増加に2分されており、診療報酬の中でも比較的点数の高い診療行為に集約する傾向にあった。また、保険外収入としては、臨床治験や実習生の受け入れによる経済効果を導き出している医療機関が多く見られた（図4）。

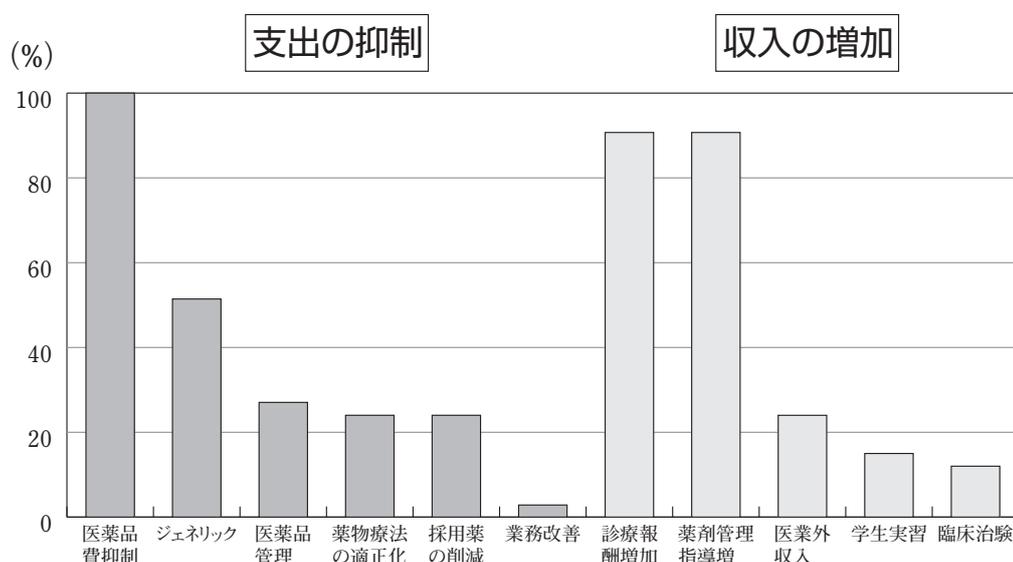


図4.財務の視点における経営課題

② 顧客の視点

医療機関の薬剤部門における顧客の概念は、内部顧客および外部顧客に大きく2分されており、内部顧客は医師や看護師など院内の医療従事者や経営者などであり、外部顧客は患者のほかに薬学部の学生、院外の保険薬局等であった。患者に対しては、医療安全、薬物療法の質向上による満足度向上がキーワードとなっていた。また、内部顧客に対しては、経営者に対しては費用節減や診療報酬の増加、医師、他の医療従事者に対しては医薬品関連の情報提供や負担軽減がキーワードとなっていた（図5）。

③ 業務プロセスの視点

医療機関の薬剤部門における業務プロセス関連の課題は、他の視点と比較すると極めて多岐にわたっており33項目にも及んでいた。特に、業務改善に関する課題はすべての施設であげられており、病棟における処方設計支援などの業務、診療報酬上で評価されている新規業務も7割以上の施設で課題としてあげられていた（図6）。

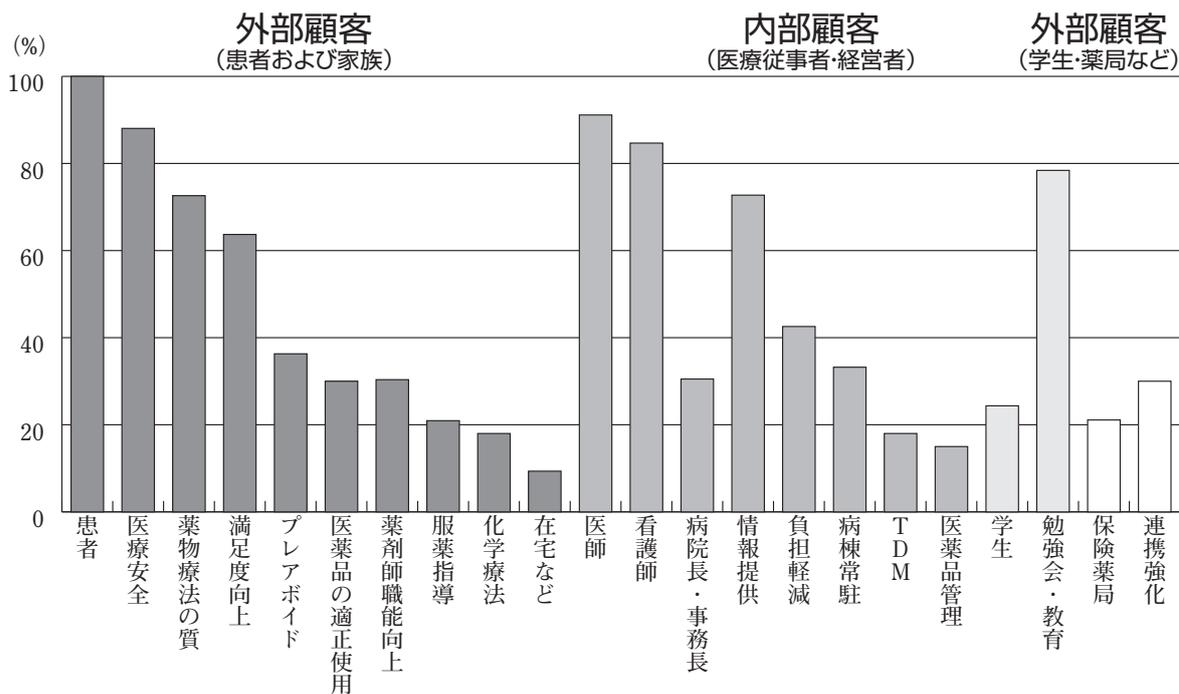


図5.顧客の視点における経営課題

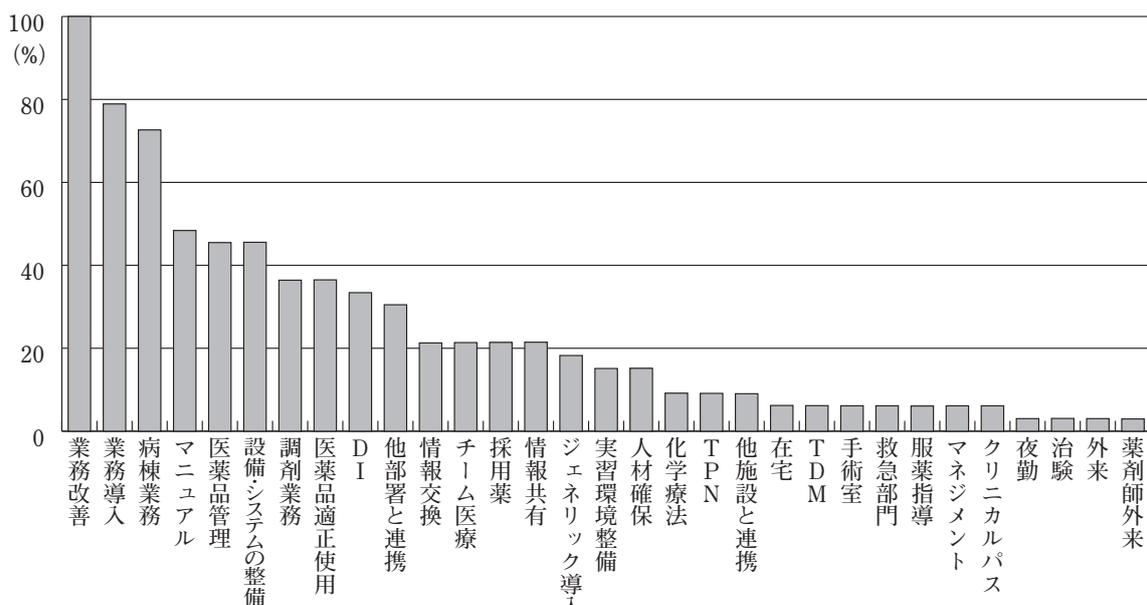


図6.業務プロセスの視点における経営課題

④ 学習と成長の視点

医療機関の薬剤部門内における学習と成長に関連する課題は、学習の内容より職位など階層別に分けた学習の方法に関する課題があげられていた。また、学会や職能団体が認定している認定および専門資格の取得を意識した課題は72.7%の施設であげられており、専門性の向上を目指すとした課題も45.5%の施設であげられていた。しかし、薬剤部門の中間管理職におけるマネジメントスキルに関しては27.3%と、薬学関連の専門知識や薬剤師業務に関連するスキルと比較すると低い傾向にあった(図7)。

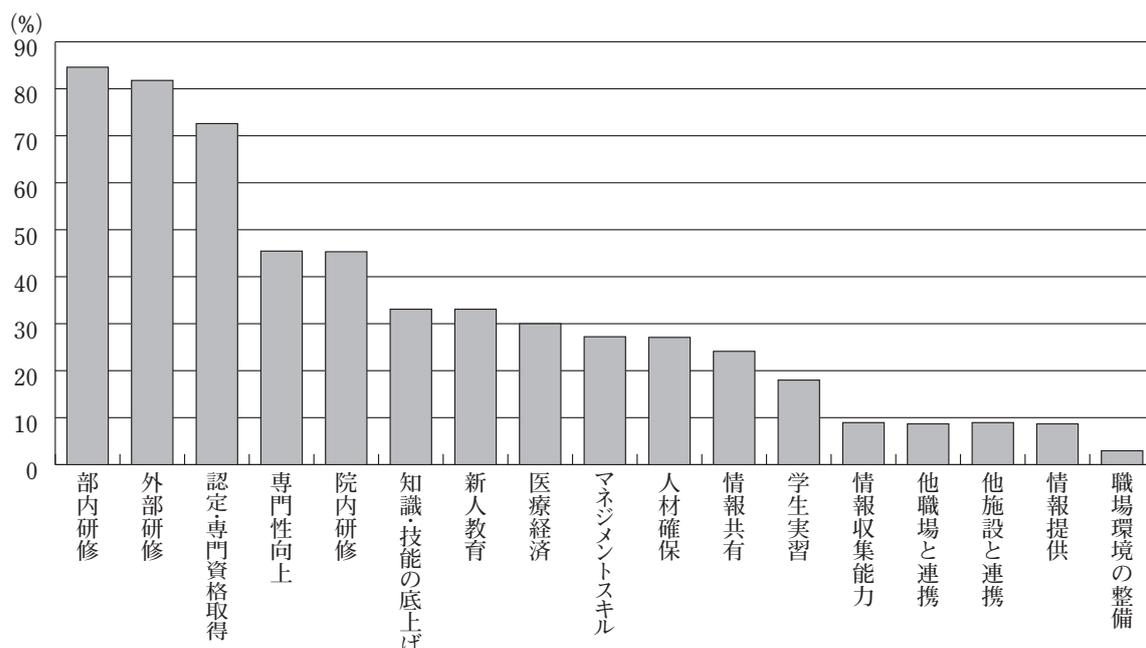


図7.学習と成長の視点における経営課題

3.3 戦略マップから導き出された医療機関の薬剤部門における運営上の課題

医療機関の薬剤部門における顧客に関する経営課題は、その対象が内部顧客か外部顧客かによって変わっており、それぞれの顧客に対する経営課題も明確化する傾向にあることが明らかになった。また、いずれの顧客に対するサービス内容として“薬物療法の適正化”というキーワードが存在し、そのことが顧客満足につながるということが示唆された。また、そのための業務プロセスも薬剤師業務に直結したものであり、薬物療法の適正化や診療プロセスの効率化が多方面の顧客満足につながると考えられた。さらに、各種の認定資格や専門資格の取得が診療プロセスの質向上を目指すうえで必須であると考えていることが明確化された。

BSC をカスケード（下方展開）し、各部門や部署などに落とし込んでいく際に、各部門の長は全社戦略に沿った部門戦略を持っていることが重要である。高橋¹⁴⁾ は、所謂“部門”までは戦略として戦略マップとスコアカードを用いることができることを指摘していることから、薬剤部門においても戦略マップを応用した戦略を実践することが可能であり、戦略マップの解析は有意義であると考えられる。今回の結果より、医療機関の薬剤部門における戦略の共通項や方向性が明確化され、このことが多くの医療機関にとって BSC を実践する際に有用な情報であると考えられた。

本論文で発表した研究成果の一部は、第23回日本医療薬学会年会（2013年 仙台）において発表したものである。

本論文を作成するにあたって、貴重なデータをご提供いただいた公益社団法人神奈川県病院薬剤師会ファーマシーマネジメント委員会の先生方、解析にご協力いただいた日本経

済大学大学院ファーマシーマネジメント研究所の濃沼政美博士、湯本哲郎博士、稲葉健二郎研究員に感謝申し上げます。

参考文献

- 1) Kaplan RS, Norton DP: The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard business Review, 70 : 71 – 79, 1992.
- 2) 高橋淑郎：バランスト・スコアカードの医療機関への応用と薬局経営への可能性. 薬局, 57 : 2400 – 2409, 2006.
- 3) Kaplan RS, Norton DP: The balanced scorecard is more than just a new measurement system. Harvard business Review, 74:S3 – S5, 1996.
- 4) 高橋淑郎：BSC の基本構造の再確認と医療 BSC 導入・運用と将来展望. 医療バランスト・スコアカード研究, 11 : 13 – 26, 2014.
- 5) 高橋淑郎：病院の戦略経営実践のフレームワークとしての BSC. 医療バランスト・スコアカード研究, 9 : 24 – 34, 2012.
- 6) 淵上忠彦：経営改善への取り組み – BSC 導入による効果 –. 医療バランスト・スコアカード研究, 9 : 43 – 50, 2012.
- 7) 伊藤和憲：海老名総合病院の BSC 導入とカスケード. 医療バランスト・スコアカード研究, 9 : 75 – 84, 2012.
- 8) 高橋昌里：大学病院における BSC 導入の試み. 医療バランスト・スコアカード研究, 10 : 5 – 8, 2013.
- 9) 喜多充宏：BSC 導入の成果と課題について. 医療バランスト・スコアカード研究, 10 : 38 – 44, 2013.
- 10) 劉慕和：マネジメント・システムとしてのバランスト・スコアカードの導入成果. 医療バランスト・スコアカード研究, 10 : 73 – 97, 2014.
- 11) 関谷浩行：特定要因図を活用した戦略のカスケード. 医療バランスト・スコアカード研究, 9 : 85 – 94, 2013.
- 12) 櫻井通晴、伊藤和憲、長谷川恵一監訳：戦略マップ, 東洋医経済新報社, pp 3 – 20, 2014.
- 13) 赤瀬朋秀、他：病院薬剤師版 B S C 導入に向けての取り組みと成果 第 8 報 – 病院薬剤部門における戦略マップの分析 –, 第 23 回日本医療薬学会年会講演要旨集, pp300, 2013.
- 14) 堺 常雄・高橋淑郎編著：病院経営のイノベーション, pp113 – 148, 2013.

NIHON KEIZAIDAI GAKU
DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol. 3 No. 2

March 2015

Articles

Study on strategy map of the department of pharmacy in the hospital

..... AKASE TOMOHIDE · YUMOTO TETSURO · KOINUMA MASAYOSHI · INABA KENJIRO (1)

Industrial Upgrading : Japan's Experience

—Evolution of the Japanese Manufacturing and the Issue of Labor Market Reform—

..... KANO YOSHIKAZU (11)

Study on the interaction between the development of inter-organizational accounting and the changes in procurement practices.

..... MORIMITSU TAKAHIRO (23)

The Study of Innovation Management in “New-Team”: Limit of the Study in Japanese Companies, and Strategy for Future Research.

..... NAKAGAWA MITSURU (35)

Risk Management of The Metropolitan Vertical Thrust Large-scale Earthquake considered from the History Earthquakes

..... NAKAMA TAEKO (51)

A study on the results of survey of the subcontract type small and medium-sized manufacturing companies in Japan

..... SAKURAI KEIZO (67)

Overseas Expansion of Small & Medium Sized Enterprises in East Asian Emerging Countries

..... TAKAHASHI FUMIYUKI (83)

A proposal for new area of cost engineering from meta-engineering

..... KATSUMATA ICHIRO (93)

A Study on Medical Rehabilitation in Myanmar

..... WIN HTU · MYAT KALAYAR (113)