

もうすっかり戦略立案～アクション～PDCAマネジメントシステムとして定着したバランス・スコアカードの最新を探ること、1年ぶりでBSCの権威、吉川武雄教授に近況をお話できればと思い、BSC研究会第31回専門セミナー『病院、非営利団体のBSC』に参加した。そこでの所感を纏めてみた。

<コーディネーター>

吉川 武男氏 横浜国立大学大学院教授 エジンバラ大学客員教授

<講師>

事例1 「当院におけるBSC導入と活用」 医療法人財団献心会 川越胃腸病院 常務理事 須藤 秀一氏

事例2 「活力ある公立ホールを目指し、BSCへの挑戦」 南相馬市文化振興事業団 代表 須江 文信氏（常務理事兼事務局長）

事例3 「仮説と検証による組織成熟度の向上 BSCと経営品質活動の融合」 三重県 県土整備部
副部長兼総括室長（経営企画分野）山本 浩和氏

1. 概要

各講演の骨子は、後述ベストプラクティス事例を参照のこと。

一般民間企業の先行したBSC利用に対して、今回は自治体・病院・非営利団体での利用事例である。

2. 考察要点

- 営利追求の環境化ではないが、3例とも財政悪化もしくは経営継続のための戦略策定である。
そういう目的からして、厳しい環境化に置かれている組織体すべてにわたってBSCが成果を発揮できると言える。
- 事例1, 3はPDCAを廻した次の課題が、組織IQもしくは組織成熟度に帰着している。
US、EURの事例では組織問題はあまり取り立たされていないが、日本においては組織論は不可欠なのかもしれない。スパイラルアップの段階からかもしれないが、右図「組織活性化の視点（仮称）」が必要になるのは、改革推進の立場からも納得できるところである。
- 行政の立場での導入事例も少なくはないが、実践しきっているところは少ないように思える。
つまり行政分野では、財政悪化と言いながらもまだまだ戦略、選択と集中の危機感が弱いのか改革力、リーダーシップが脆弱なのかわからないが、さらにBSCの利用が普及しなければと思われる。
- 次の適用領域を予測すると、高等教育機関は勿論、義務教育分野をも、適用しなければならない時期がくるものと予測する。教育の成果指標、PDCAの定着など検討しながら、別職務として教育分野に関わっている私としては、導入～成果までの先陣を果たす気概はある。

財務の視点
顧客の視点
業務プロセスの視点
（組織活性化の視点）
人材と変革の視点

タイトル	「仮説と検証による組織成熟度の向上 BSCと経営品質活動の融合」
組織	三重県 県立病院改革 病院事業庁
講演者	現：県土整備部 副部長兼総括室長（経営企画分野） 山本 浩和氏
概要	横浜国大吉川教授の病院BSC導入の代表事例。 公立病院89%赤字環境の中で、元北川知事時代に県立病院（4院）経営改善に着手 「経営改善」と「組織改革」のためのBSC
特徴	BSCの基本にのっとして、 BSCと日本経営品質賞（8つのカテゴリー）を対応、包含させて展開 病院組織用にBSCマニュアルを作成 簡易アセスメント方式、率先実行取り組み、をもつ 数年サイクルで「仮説と検証による組織成熟度の向上」を狙う BSCは「成長する学習サイクル」と称す
成果	数年黒字経営に転換を果たす
課題・今後など	現在、山本氏は県土整備部副部長、新たな分野で経営改革、意識改革を実施中、大いに期待したい。

タイトル	「当院におけるBSC導入と活用」
組織	医療法人財団献心会 川越胃腸病院
講演者	常務理事 須藤 秀一氏
理念・方針	<p>経営理念：患者様の満足と幸せの追求、集う人の幸せに追求、病院の発展と安定性の追求</p> <p>事業方針：高水準の専門医療技術、患者様の立場にたった心温かい医療サービス</p> <p>人事基本方針：人間尊重の職場づくり、発展の共創</p>
概要	<p>消化器系単科病院としての経営存続のため、「職員意識の視点」を重視して、BSCを導入し、先進事例として高い評価を受けている。</p>
特徴	<p>BSCを組織ならびに職員の成長のための戦略ツールと位置づけ 職員105名にeラーニングで「成長の原理、BSC」を学習させる 先行（S58）して成績評価制度が動いており、同期を図る</p> <p>病院機能評価とBSCを対応付け</p>
成果	<p>全職員の意識（働く意欲、経営理解）が高まり、病院に活気がみなぎる ハーズバーグの動機付け要因→モチベーションアップに繋がる 組織IQが高まり、病院収益性向上に貢献</p>
課題・今後など	<p>組織IQは新鮮。人材と業務プロセスの間に「組織成長の視点」が日本的な戦略マップが考えられるかもしれない。</p>

タイトル	「活力ある公立ホールを目指し、BSCへの挑戦」
組織	南相馬市文化振興事業団
講演者	代表 須江 文信氏（常務理事兼事務局長） 委員 大原 義広氏、佐藤 大樹氏、秋田 義彦氏
概要	合併で誕生した人口7万人南相馬市の市民文化会館のにぎわいホールの実現 非営利だが、指定管理者制度選択継続性の危機からBSCの導入 地域文化振興の拠点施設 現行はプランニング～開始でサイクルがスタートしたところ
特徴	職員を職務を超え、3チームに編成 ビジョン：「賑わう文化ホール」 戦略：来館者数と公演本数の増加 「財務」「業務プロセス」「人材と変革」に加え「地域住民の文化振興」の視 点を作る。 戦略目標：「地域住民の文化振興」 共有スペースの改善、多様なジャンル、平日開催 重要成功要因：体感アートの定期的実施、共催事業によるジャンル補完、学校行事の増加 アーツマネジメントの学習、充実
成果	メンバー全員による検討、共通意識の醸成 (実質成果は今後による)
課題・今後など	指定管理者制度選択継続性の危機から開始、本来は自治体職員自ら危機意識の 中で実施されるべき。または実施してほしい。