

指定管理者制度を通じた官民のパートナーシップの確立を目指して
～ 船橋市立リハビリテーション病院における取り組み～

第3回

事業戦略策定の必要性和 バランススコアカードの活用について

松浦年洋 船橋市リハビリテーション病院整備室主任主事

text by Matsuura Toshihiro

事業ミッション等を 明らかにすることは 実務の視点からこそ重要

まず、前回までのおさらいをしておきたい。

第1回では、指定管理者制度とは、住民価値向上のためのオプションにすぎないということ述べた。第2回では、指定管理者制度を活用して、住民価値向上を図るためには、自治体自らが「経営の意思」を持ち、事業ミッションおよびビジョンを明らかにすることが必要であるということ述べた。これらは、実務の現場からは理想像のように思われるかもしれない。しかしながら、私は、むしろ実務の視点からこそ、こうしたアプローチが重要ではないかと考えている。

1 民間事業者の優れたアイデアを引き出す

実務的なメリットは2つある。ひとつは、事業ミッションやビジョンを明確にすることによって、民間事業者の優れたアイデアを引き出すことが可能になるという点である。事実、民間事業者の方から、「自治体から何を求められているのか分からないため、的を絞った具体的な提案ができない」という声を聞くことがある。民間事業者のノウハウ

を活用して、より良いサービスを提供するという観点からは、事業ミッション等の明確化は不可欠であろう。

2 事業者の選定基準が明確になる

もうひとつのメリットは、事業者の選定基準が明確になるという点である。自治体によっては、「事業のあり方」を含めて民間事業者に提案を求めていることもあると聞いている。しかしながら、提案の前提となる「事業のあり方」が各社・団体によって異なる中で、本当に提案の優劣を比較できるのか疑問に思う。民間事業者に提案を要求する以上、自治体が提案の前提となる事業ミッション等を明確にすべきではないだろうか。

前置きが長くなったが、本稿では、前2回での議論を踏まえて、ビジョンを実現するための事業戦略策定の必要性について検討していきたい。

指定管理者選定のために 事業戦略策定が必要

前回述べた通り、事業ミッションおよびビジョンの明確化に引き続きすべきことは、事業戦略の策定である。事業戦略といっても、詳細なプランニングをしなければならないということではない。ここで必要なことは、ビジョン実現というゴールに至るまでの間に実行しなければならない重要事項を特定し、どのように実施すべきかを決定すること、いわば目標達成のためのロードマップを作成するということである。では、なぜ事業戦略を策定する必要があるのだろうか。

指定管理者を募集する際、各自治体はRFP(Request For Proposal / 提案依頼

書)を作成する。RFPでは、提案要求事項のほか、民間事業者に求めるサービスレベルなどの条件を提示することになるが、多くの場合、他の自治体の事例を参考にしたり、思い付くものを列挙したりすることになるのではないだろうか。当然のことながら、RFPに提示する条件は、ビジョンの実現に貢献するものでなければならない。したがって、RFPを作成する前提として、ビジョン実現に至るまでの基本的なロードマップ、すなわち事業戦略を策定して、必要な条件を抽出することが求められるのである。では、具体的にはどのように事業戦略を策定したらよいのだろうか。

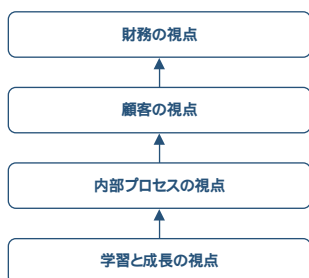
バランススコアカードを 活用する

バランススコアカードは戦略マネジメントツールであり、多くの民間企業で導入されている。自治体でも、三重県をはじめ導入の機運が高まってきているため、ご存知の方も多いと思うが、まずは簡単に説明させていただく。

1 バランススコアカードとは

バランススコアカードとは、ビジョン実現に向けた4つの視点、すなわち「財務」、「顧客」、「内部プロセス」、「成長と学習」の各視点から具体的な目標を設定・評価することによって、組織の戦略や計画を推進しようとするものである。大きな特徴は、各視点が因果連鎖の関係にあるという点にある(資料1参照)。最終的に到達したい目標(資料1では「財務の視点」)に対して、それぞれの視点がどのように関連しているのかが一目瞭

資料1 バランススコアカード4つの視点



松浦年洋氏作成

然であり、経営者にとっては、全体のロードマップを策定する上で重要なツールとなる。一方で、各スタッフも、自分が担当している業務が事業目標の達成のためにどのように貢献しているのかが分かる、というメリットがある(私は、後者のメリットが特に重要であると考えている)。

バランススコアカードのモデルでは「財務の視点」が最上位に位置付けられている。しかしながら、最終的に実現したい目標は、組織の理念や役割、あるいは事業ごとにさまざまであることから、実際に活用する際は、視点の数や順番を限定的に考えるのではなく、柔軟に変更すべきであろう。船橋市立リハビリテーション病院の事例でも、最上位の視点を「患者及び家族」とし、モデルとは異なる構成とした。

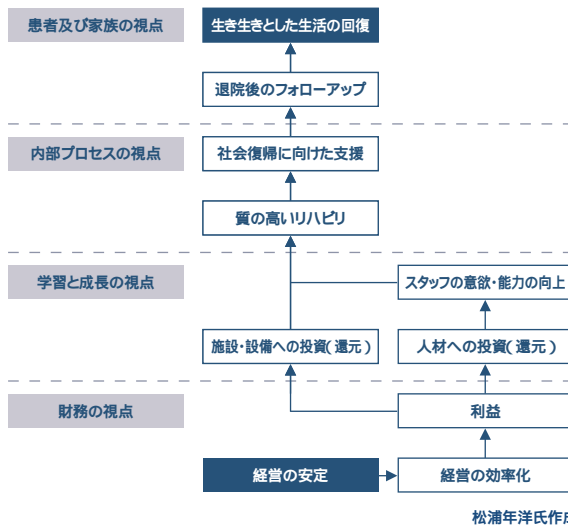
2 船橋市立リハビリテーション病院の事例

資料2は、船橋市立リハビリテーション病院のバランススコアカードのイメージである。前回述べた通り、同病院の事業ミッションは患者さんとそのご家族が生き生きとした生活を取り戻すことである。このため、最上位の視点は「患者及び家族」となっている。一方で、この目標達成の出発点となるのは「財務」である。

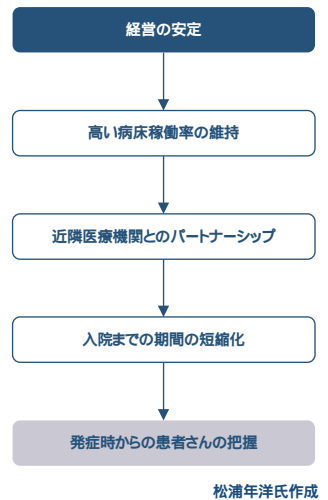
私は、事業のあらゆる出発点は財務であると考えている。なぜなら、利益を生み出すことができなければ、事業ミッションやビジョンを実現することはおろか、事業として存続することすらできないからである。前回、「サービスの質と効率性の好循環サイクル」について述べたが、ここでも人材や医療機器等への投資(還元)が基本視点にあることから変わりはない。人材や医療機器等への投資(還元)を継続的に行うための財務の視点を基盤として、経営基盤を確立し、経営の効率化によって生み出された利益を人材や医療機器等へ投資(還元)し、質の高いサービスを提供する。そして、患者さんとそのご家族の幸せ、すなわち「患者及び家族」の視点を実現しようということである。

ここで示しているのは、あくまでも大きなフレームであって、前述したビジョン実現のために必要な条件を抽出するためには、さらに具体的なステップにブレークダウンするプロセスが必要になると考えている。

資料2 リハビリ病院の戦略マップ(簡略版)



資料3 事業戦略のブレークダウンの例



3 具体的なステップへのブレークダウン

資料3は、バランススコアカードのフレームから出発して、より具体的なステップにブレークダウンしたものである。ここでは、経営安定化のために、「高い病床稼働率の維持」からスタートし、より具体的なステップへとブレークダウンした結果、最終ステップとして、「発症時からの患者さんの把握」に到達するまでの過程を示している。

バランススコアカードの基本フレームを活用することによるメリットは前述した通りであるが、さらに付け加えるならば、「漏れ」がなくなることである。ブレークダウンした具体的なステップは、民間事業者が作成した提案書を評価する際の着眼点ともなる。事業者選定の際の評価基準は膨大な数になり、同病院の事例でも、150項目近くになった。評価基準については、他の自治体の事例などを参考にして作成する事例も多いと思われるが、そうしたやり方では、どうしても漏れが生じる可能性が高い。バランススコアカードの基本フレームを活用し、さらにブレークダウンする手法によって、漏れを回避するとともに、各事業にとって必要な事項を効率よく抽出することが可能になるのではない

かと考えている。

事業戦略の策定に引き続き何をすべきか

策定された事業戦略は、いわば仮説であり、実際に実行してみるとさまざまな問題が生じることが予想される。逆に言えば、事業戦略は常に実施状況が監視され、問題があれば迅速に見直しをしていかなければならないということである。したがって、事業戦略の実行フェーズでは、事業戦略の実施状況の評価し、改善する仕組みが求められるものと考えている。

今回は、いわゆる「モニタリング」という考え方を超えて、事業の継続性を導くための評価・改善のプロセスの必要性和具体的な手法について検討していきたい。

船橋市立リハビリテーション病院ホームページ
<http://www.city.funabashi.chiba.jp/kenkoseisaku/rehabili/index.htm>

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

h-bunka@lec-jp.com



1969年生まれ。立教大学社会学部卒業。1993年船橋市役所入所。総務部職員課にて公益法人派遣制度の導入等に従事した後に厚生労働省(医政局指導課) 出向。厚生労働省では、主に医療法人制度の見直しを始めとする医業経営改革に従事し、病院PFI、医療機関債の創設、病院会計準則の見直し等を経験。船橋市役所復帰後は、人事評価制度の見直し、お客様の声データベースの構築等を経て、平成17年4月より、船橋市が平成20年開院を目指し整備を進めている「船橋市立リハビリテーション病院」の運営企画業務を担当。