

第12回 JASDI-NET 委員会レポート

八王子薬剤センター薬局

岡田 寛征

医療経営と薬剤師業務

日本医療伝道会 衣笠病院薬剤科長
赤瀬朋秀先生

高齢化に伴い、国民医療費は今後も上昇する。行政は抜本改革を行っているが、有効な解決策はない。そこで個々の医療機関が戦略を策定すべきである。戦略とは 三省堂現代新国語辞典 によると戦いに勝つための大規模な計画や方法であり、この場合は経営の戦略になる。

【経営戦略とは？】

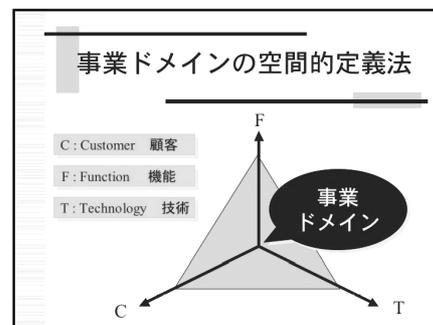
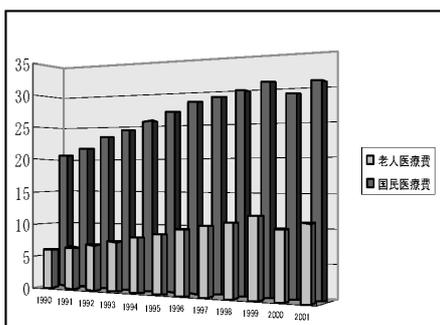
中長期的目標とそれを達成するための手段であり、ハーバード・ビジネススクールのM.E.ポーターによれば「戦略とは企業目標とそれに到達するための手段の合成」と定義される。現在は3～5年先を想定して考える必要がある。経営戦略を立てるにはマーケティング、アカウンティング(会計)、ファイナンス(財務)、組織行動、クリティカルシンキング(論理的思考)等あらゆるデータを統合的、総合的に考えて行かねばならない。

【戦略と戦術】

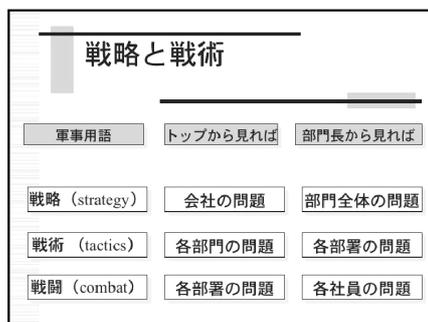
戦略を立てた上で戦術(tactics)、戦闘(combat)が行われてゆき、これはそれぞれの立場が違えば内容も異なってくる。会社が立てる戦略は全社戦略(corporate strategy)、各部門で立てる戦略は事業戦略(Business Strategy)、各々で立てるのが職能別戦略(Functional Strategy)である。では、薬剤師の職能別戦略とは何であろうか。それは薬剤管理指導業務の充実であり、例えば副作用のモニターであったり、有効性の確保、服薬指導などである。常に医療の質の向上を考えていく為には近視的に業務を進めていくだけでは駄目であり、今すぐ戦略を立てて実行すべきである。

【事業ドメイン】

まず、事業ドメインを設定する。事業ドメインとは、製品や市場そのものではなく、行為、動作を表す表現である。また、同業他社ではなく、当社のものが選ばれる特色ある「価値」となる。そして、少なくとも社内の人々がピンとくる表現であることが重要である。何故ドメインを定義するのかというと 1.企業の事業展開を方向付け、経営資源の拡散を防止する 2.従業員のベクトルを一定方向に向けて



事業ドメイン



戦略と戦術

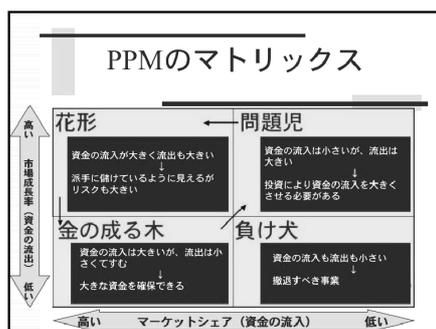
-
- 事業ドメイン
 - ステークホルダー分析
 - BCGのPPMモデル
 - SWOT分析
 - 市場セグメンテーション
 - コア・コンピタンス
 - ファイブフォース分析
 - ポーターの3つの基本戦略

戦略ツールの種類と用法

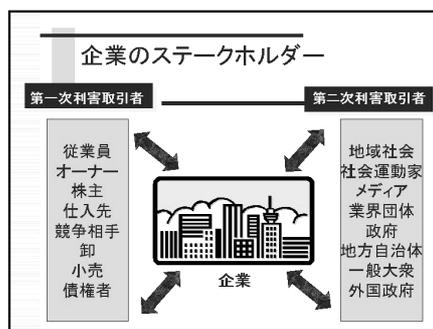
一致させる 3.強化すべき経営資源の明確化戦略体系と構造体系の整合性をとるためである。ドメインは「機能」で定義される。機能とは「顧客から見た価値」、「顧客ニーズの従属」、「企業としてのこだわり」を指す。ドメインは時代とともに変化する。変化させることで企業はつながる。

【戦略ツールの種類と用法】

戦略ツールの種類と用法としては 1.事業ドメイン 2.ス



BCGのPPMモデル



ステークホルダー分析



いかなる時代でも生き残るスキル

個人の付加価値を高める!!

- ・勉強会、研究会、学会への参加および発表
- ・認定薬剤師の取得支援
- ・研究活動、論文掲載に向けてのアドバイス
- ・考える力の養成→ケーススタディ
- ・他病院の見学、研修
- ・その他(社会人大学院、大学研究生)

Job Satisfaction 職務満足度の向上

テークホルダー分析 3.BCGのPPMモデル 4.SWOT分析 5.市場セグメンテーション 6.コア・コンピタンス 7.ファイブフォース分析 8.ポーターの3つの基本戦略がある。

【BCGのPPMモデル】

BCGのPPMモデルとは一般的に企業において、自社の経営資源を効率的に配分するために複数の事業を最適な状態で組み合わせて経営資源を有効に配分する一手法であり、図にPPMのマトリックスを示す。将来薬剤師が病院で行うべき業務を整理し、早期に対策を立てることを目的とした。これを病院薬剤業務 Strategy としていこうと考えた。

【ステークホルダー分析】

ステークホルダーとは利害を駆引きする個人や集団のことである。その集団に対してサービスを提供することで利益を確保できる。

【病院財務への貢献】

薬剤師が稼げる診療報酬には限界がある。どうすればよいか？病院財務に貢献可能なコストカットとして後発品の導入が上げられる。導入の際には、品質の評価、医薬品情報の評価、安定供給の評価、Customer Satisfaction が重要となる。

【Job Satisfaction 職務満足度の向上】

スタッフは仕事にやりがいを感じているか？ 薬剤師は楽しく仕事をすることができるか？(やりがいのエネルギーを何処に向けるか)ということも重要である。若年層では、雇用状況の悪化からフリーターが増加、20代で既に勝ち組と負け組の2極化が進んでいる。年金問題もあり、若い世代の将来への不安は募る一方である。現在法科大学が増設され訴訟社会の到来が予想される。その対象には病院も入ってくると予想される。このような時代を生き抜くには個人の能力がモノをいうようになる。自分自身に投資し、投資額以上の知識、スキルを回収すると考えましょう。付加価値を高めるためには例えば、それは勉強会、研究会、学会への参加および発表をすることであったり、認定薬剤師の取得支援であったりなどがあげられる。

BSC と薬剤科と薬剤師

日本大学商学部教授
高橋淑郎先生

バランス・スコアカード BSC (Balanced Scorecard) は、ハーバード大学ビジネススクールのキャブラン教授とコンサルタントのノートン氏が1990年代はじめに開発した「戦略マネジメントのためのシステム」である。BSCに関する本は大きな書店に赴けば20冊ぐらいは専門書が並んでいる。今までは財務的データのみから結果を導きだ

し考えていたがこれからは無形資産も踏まえ、将来的なことも考えて経営をしていくべきである。BSC を用いるときは組織の内外を良く見なければならぬ。用いることで職員のコミュニケーションがよくなる。また、個人でも考えることはできるので、業績の評価の動機付けが出来る。BSC はあくまで技法である。実施している所は今まではほとんどなかった。あってもせいぜい100件くらいであった。戦略は必ず必要になってくる。戦略の実施段階での失敗を減らすのにBSCは役に立つ。経営目的 行動 計画 実行というプロセスで戦略のつながりがある。やることはわかるが過大なコストにより、経営バランスの判断となる。

【薬剤科の戦略】

日々の業績と結びつける。戦略を現場の言葉に置き換える。患者の満足を得るためにはどうしたらよいかを考える。

【変化に対応して、行動をしてゆく】

環境の変化をとらえ行動する。

戦略 目標決定 環境分析 戦略形成 評価 (ここでBSCを用いる) 遂行 コントロール (ここでBSCを用いる)

ビジョンは戦略ではない、学習は戦略ではない、戦略を考えねばいけない。

効率化と収益性よりも発展するためには組織では有効性が必要である。

【BSCの視点】

BSCは以下の4つの視点よりなる。

財務の視点

顧客の視点

内部ビジネスの視点

学習と成果の視点

顧客の視点のポイント

どれくらい患者へ満足を提供できるか

内部プロセスのポイント

クオリティ、コスト、仕事の流れ、意思決定がどうか?

学習と成果のポイント

従業員満足度など

【BSC導入のプロセス】

ベクトルを統一する中でコミュニケーションが出てくる。経営者の責任は投資を回収するのみでなく、将来どうなるかを予測して行動するところにある。

【BSCの発展】

戦略的経営と戦略のコントロール

外部報告のために使うと(例えばホームページで公開すると)マニフェストになる。BSCは病院ごとの経営で使えるものであって、病院のランキングとしては使えない。これまでは有形資産中心。知識などの無形資産をツールとする。BSCは2003年より非営利組織への応用も出てきた。

非営利組織の中でも寄付や助成によるのではなく、利益獲得、事業型中心資産グループには(病院など)BSCを応用できる(Not-profit 利益は考えていない、美術館など。Non-profit 利益の配分しない病院など)。病院では組織の人的要因により付けられる。

BSCが組織の末端まで浸透すると、組織に何が足りないのか、職員一人一人が何を怠っているのかが理解できる。また、BSCの可能性として業務の流れを可視化でき、だれでも納得できる報酬制度を作れる。その結果、経営の質を高められる。

【BSCとほかの管理システムの違い】

MBOは方針管理。現場の書類作成のみで終わった。BSCは様々な戦略目標を一貫したものとする。

【ビジョンを巡るギャップ】

BSCを作ることでビジョンを明確にできる。戦略と現場を結ぶことができる。

【BSCを作るのは簡単ではない】

BSCは単なる業績評価の寄せ集めではない。「結果を作り込んでゆく作業」である。日本医療バランス・スコアカード研究学会が目指すのはBSCの本質を追究し、医療施設での普及に努めることである。2004年11月13日に第二回学術総会があります。(詳しくは日本医療バランス・スコアカード研究学会ホームページ <http://www.hbsc.jp> をご覧ください。)