

次期県立病院中期計画における効果的な目標管理手法の検討について

1 目的

現行(第四次)県立病院中期計画までは、BSC(バランス・スコアカード)を用いた進行管理を行っていましたが、後述のとおり、目標と具体的な取組内容との間の整合性の低さや煩雑さ、モニタリングの難しさなどの問題によって、形骸化している旨の指摘が多くありました。

については、PDCAサイクルによる進行管理を徹底し、計画達成に向けた着実な推進を図るため、次期(第五次)県立病院中期計画における効果的な目標管理手法の導入を検討します。

2 現行 BSC の問題点(※詳細は別紙1)

⇒ BSC の名前だけが独り歩きし、形骸化していること

- 目標課題や取組内容が簡潔でなく、わかりにくい。また、目標と具体的な取組内容との間に整合性がない。
- 指標管理・モニタリングが機能していない。
- 実態と乖離した目標で実現性が低く、モチベーション低下に繋がる。
- 病院間の視点の不一致、病院 BSC と部門別 BSC が連動していないなど、統一性がない。
- 努力と結びつかないものやコントロールできない指標が設定され、目標に対する効果があるといえない。
- 職員への周知、および職員間の理解が十分でない。

(R2 意識調査:「中期計画の目標達成のための取組・BSC への理解」は事業庁全体で 49%と半数に満たない。)

- 事務手間が多く、過度な負担となっている。

3 目標管理手法の設定にあたり、重視すべきと考えた点

- 「何のために行うか(⇒医療サービスと健全経営の両立)」、目的を見失わない目標設定を行うこと
- 中期計画中に網羅すべき内容が認識しやすく、わかりやすい構造となっていること
(あるべき姿、指標、取組内容、現状値・目標値、実施期間、目標達成のための施策等)
- 一丸となって取組を進めることができるよう、職員全体に共有できること
- 目標へ向かう経過が、継続的かつ一見して把握できること
- 病院全体と部門別の目標が連動すること
- コントロールできない指標を設定しないこと
- 取り組むべき優先順位が明確となること
- 解釈の幅が広すぎず、行うべきことが散漫にならないこと
- 煩雑でなく、職員への負担が過度でないこと
- 世の中の変化や状況に柔軟に対応できること

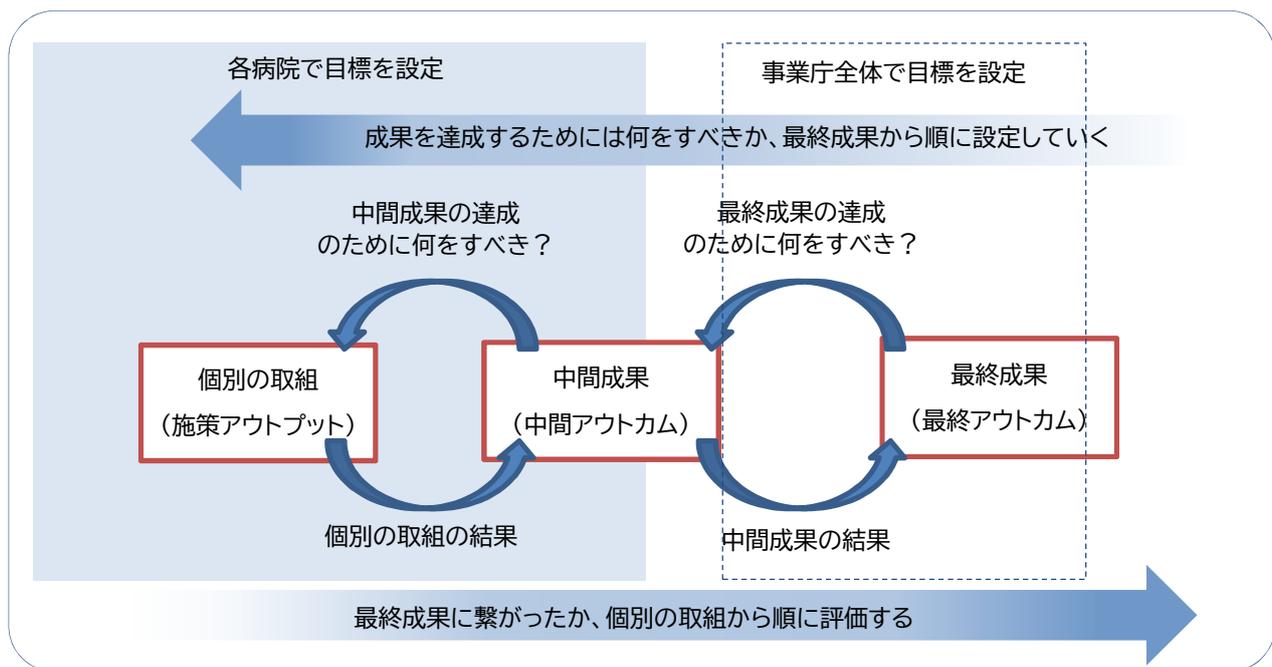
4 導入案（※サンプルは別紙2）

現行 BSC の問題点、および目標管理手法の設定にあたり重視すべき点を勘案し、よりシンプルな構造で指標管理が容易である「ロジックモデル」を参考に取り入れた目標管理の実施を検討します。

ロジックモデルとは、最終成果、中間成果、個別の取組の3層構造で原因と結果の関連付けを行うことで、目的を見失わない目標設定、各層の連動性向上を重視する手法であり、厚労省等、国の計画の作成指針においても活用が想定されています。このモデルを基に、より当事業庁において活用しやすい形に修正を加え、PDCAサイクルによる進行管理が可能なものとして考えています。

【現行の BSC の問題点を踏まえた変更点】

- 目標とする最終成果数を絞って重複なく整理することにより、整合性のある理解しやすい構造とする。
- 指標管理の煩雑さを可能な限り除き、評価と方針の見直しが行える構造とする。
- 4つの視点によらない目標設定とし、最終目標を一致させることにより、病院間の意識の統一を図る。
- 人事評価との連動を図ることで、目指す姿や個別施策を各職員が意識できる形にする。現行計画の課題となっていた計画や指標の浸透については、計画策定ワーキンググループ内での意見交換や各病院の職員へのヒアリングにより実態や意見を吸い上げ、効果的な運用を検討するものとする。
- 部門別計画の撤廃、評価シートの様式変更等により、可能な限り煩雑さを取り除き、負担の軽減を行う。



【目標設定の考え方】

「成果を達成するためには何をすべきか」という発想を基に、最終成果、中間成果、個別の取組の順にブレークダウンし、それぞれに指標(例:病床稼働率、新規入院患者数など)と目標値を定めます。

最終成果は病院事業庁統一でいくつかの目標設定を行い、事業庁全体と各病院の目標の連動、病院間の目標意識の統一を図ります。また、中間成果・個別の取組は各病院において設定を行いますが、この際、多くの所属に関連する目標・取り組める施策を設定することで、病院一丸となって取り組めるものとしします。

【評価の考え方】

「取組が最終成果に繋がったか」という観点から、病院ごと、また最終成果別に、個別の取組～最終成果の一連のロジックについて評価を行います。この際、評価は、①目指す姿、取組の方向性と施策に整合性があるか ②正しく施策が実施されたか ③施策の実施が成果に影響したのか ④コストパフォーマンスはどうだったか、という順序で行うものとしします。