

役割 病院事業管理者のスタッフとして、また、県立3病院のサポート部門として、よりよい病院づくりに貢献します。

運営方針 課員一人ひとりのスキルアップと目標管理の徹底により、病院改革を推進します。

区分	シナリオ	戦略的目標	主な成果	業績評価指標	H18実績値	H19目標値	H19実績値	H20目標値	H20実績値	H20年度に実施したアクションプラン
顧客の視点		病院機能の充実	高度専門医療の提供と患者満足度の向上	患者満足度(当該項目で目標達成した病院数)	-	3病院	1病院	3病院	1病院	・医師、看護師等のスタッフ確保 ・各病院における職員提案、改善活動の活性化策の実施
		安定的な経営基盤の構築	県立病院に対する認知度の向上	ホームページアクセス数(3病院+経営管理課)	17,812件/月	20,400件/月	20,457件/月	22,550件/月	20,320件/月	・職員募集、財務情報等を積極的に掲載。
		自主・自立的な経営体制の整備	経常収支の均衡(病院事業全体)	経常収支比率	95.8%	96.5%	93.8%	95.5%	94.0%	・コンサルタントの活用による各病院での業務改善の実施 ・未収金対策について、弁護士法人に回収業務を委託 ・会計窓口でのクレジットカードによる支払に対応。
		人材の育成・確保	県立病院中期計画の推進	自己評価結果の評点	(今後評価予定)	(H18評価確定後設定)	項目数B評価5 C評価5	項目数B評価8 C評価2 (調査の実施)	項目数B評価6 C評価4 アンケート実施	・平成20年度「県立病院中期計画進捗状況」について、自己評価および外部評価を実施。 ・職員アンケート調査を実施
財務の視点		収益の確保	医業外収益の確保	広告事業による収益額	-	150千円	制度化準備完了	150千円	-	・広告事業の実施に至らず。
		費用の削減	有効な資金運用の実施	定期預金の平均金利との差	0.113%	0.12%	0.218%	0.13%	0.238%	・引き合いによる一括運用の実施(継続実施)。
		業務の改善	効率的な経費の執行	事務的経費の削減率	-	5%	33.9%	5%	11.7%	・両面印刷や裏面活用などにより経費削減に努めた。
内部プロセスの視点		業務の改善	改善活動の実施	改善活動実施件数	1件	1件	-	2件	0件	(実施せず)
学習と成長の視点		意識改革の推進	改善意識の向上	職員提案の件数	-	1件/人	0.1件/人	1件/人	0件/人	-
		人材育成の充実	モチベーションの向上	年休取得日数	4.4日	8日	4.6日	8日	5.7日	・業務の年間スケジュールを年度当初に作成し、計画的取得に努めた。
			職員のスキルアップ	研修参加回数	0.9回/人	2回/人	0.6回/人	1回/人	1.0回/人	・研修9件、延べ10名参加
				他病院調査回数	0.4回/人	1回/人	0.1回/人	1回/人	0.4回/人	・調査4件(文書照会2件、現地調査2件)

役割 病院事業管理者のスタッフとして、また、県立3病院のサポート部門として、よりよい病院づくりに貢献します。

運営方針 課員一人ひとりのスキルアップと目標管理の徹底により、病院改革を推進します。

区分	シナリオ	戦略的目標	主な成果	業績評価指標	H18実績値	H19目標値	H19実績値	H20目標値	H21目標値	主なアクションプラン
----	------	-------	------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	------------

顧客の視点		病院機能の充実	高度専門医療の提供と患者満足度の向上 県立病院に対する認知度の向上	患者満足度(当該項目で目標達成した病院数) ホームページアクセス数(3病院+経営管理課)	- 17,812件/月	3病院 20,400件/月	1病院 20,457件/月	3病院 22,550件/月	3病院 22,800件/月	・医師、看護師等のスタッフ確保 ・各病院における職員提案、改善活動の活性化策の実施 ・ホームページの更新 ・多様な媒体を活用した広報活動の実施	
		安定的な経営基盤の構築	経常収支の均衡(病院事業全体)	経常収支比率	成人7800、小児8000、精神5500、経営管理課1250 95.8%	96.5%	93.8%	95.5%	100%	・成人8000、小児8000、精神5500、経営管理課1300 ・コンサルタンドの活用による各病院での業務改善の実施 ・未収金対策の検討	
		自主・自立的な経営体制の整備	県立病院中期計画の推進	自己評価結果の評点	当初予算ベース(小児、精神BSCでは予算よりも高い目標を設定)	(今後評価予定)	(H18評価確定後設定)	項目数B評価5 C評価5	項目数B評価8 C評価2	全項目B評価以上	・19年度評価の実施 ・月例会議、連絡調整会議、事務局長会議の活用(フォローアップの実施) ・BSCの運用(調査結果に基づき対策を検討、実施)
		人材の育成・確保	職員満足度の向上 医師・看護職員の充足 職員のスキルアップ	職員満足度 医師充足率 看護師確保率 研修計画の策定(暫定)	- 90.4% 43.8% -	(H19調査実施後設定) 95% 100% 策定	- 86% 92.5% 調査実施	(調査の実施) 95% 100% 策定	H20調査実施後設定 100% 100% -	・H20調査実施後設定 ・医師確保対策の実施 ・看護師確保対策の実施 ・福利厚生事業の充実(メンタルヘルス相談、育休者研修の実施) ・研修計画の策定	

財務の視点		収益の確保	医業外収益の確保 有効な資金運用の実施	広告事業による収益額 定期預金の平均金利との差	- 0.113%	150千円 0.12%	制度化準備完了 0.218%	150千円 0.13%	300千円 0.13%	・広告事業の実施(各病院での事例の掘り起こし) ・引き合いによる一括運用の実施(継続実施)
		費用の削減	効率的な経費の執行 業務の効率化	事務的経費の削減率 時間外勤務時間数(/人・月)	- 39.8時間	5% 35.8時間	33.9% 50.7時間	5% 30.0時間	10% 29.0時間	・経費の執行状況を職員に周知し、節減意識を向上させる ・非常勤職員の活用 ・会議開催方法の改善
		業務の改善	改善活動の実施	改善活動実施件数	1件	1件	-	2件	2件	・ちょっと改善活動への参加

内部プロセスの視点		業務の改善	改善活動の実施	改善活動実施件数	1件	1件	-	2件	2件	・ちょっと改善活動への参加
-----------	--	-------	---------	----------	----	----	---	----	----	---------------

学習と成長の視点		意識改革の推進	改善意識の向上 モチベーションの向上	職員提案の件数 年休取得日数	- 4.4日	1件/人 8日	0.1件/人 4.6日	1件/人 8日	1件/人 10日	・経営管理課職員提案制度の創設 ・年間スケジュールに基づく計画的な年休取得の推進
		人材育成の充実	職員のスキルアップ	研修参加回数 他病院調査回数	0.9回/人 0.4回/人	2回/人 1回/人	06回/人 0.1回/人	1回/人 1回/人	2回/人 1回/人	・専門的な研修、フォーラム等への参加 ・各所管事務に関する先進病院等の調査を実施

BSC年間評価シート

所属:経営管理課

区分	BSCの当初目標設定内容			19年度実績			今後の対応方針	
	業績評価指標	数値目標	主なアクションプラン	数値目標実績	アクションプラン実績	4段階評価		評価コメント
顧客の視点	患者満足度(当該項目で目標達成した病院数)	3病院	・医師、看護師等のスタッフ確保 ・各病院における職員提案、改善活動の活性化策の実施	1病院(精神C)	・職員提案実施に係る費用負担制度の検討 ・ちよこっと改善活動の実施	B	評価 ・県立3病院のサポート部門として、よりよい病院づくりに貢献することを組織の役割としているが、上期の実績としては、看護師確保については、前年度を上回る採用ができ、成果を出すことができた。他の項目については、一部、取り組みに着手できなかったものがある。	今後の対応 ・19年度に着手できなかった取り組みについては、優先順位を決めて着実に取り組みを進める。
	紹介率	36.3%	・地域医師会との懇談会開催	35.9%	(成人病センターにおいて懇談会実施)			
	ホームページアクセス数(3病院+経営管理課)	20,400件/月	・ホームページの更新 ・多様な媒体を活用した広報活動の実施	20,457件/月	・職員募集、財務情報等の掲載を積極的に実施。			
	経常収支比率	96.5%	・コンサルタントの活用による各病院の経営改善に対する支援 ・未収金対策の検討	93.8%	・コンサルタントによる価格交渉等の支援 ・未収金対策セミナー参加			
	自己評価結果の評点	(H18評価確定後設定)	・18年度評価の実施 ・月例会議、連絡調整会議、事務局長会議の活用(フォローアップの実施) ・BSCの運用	項目数 B評価 5 C評価 5	・自己評価、外部評価を実施 ・月例会議の開催 ・BSCの作成(5月)、中間フォローアップ(10月)、年度評価(5月)			
	職員満足度	(H19調査実施後設定)	・庁長フリートークの実施	-	・庁長フリートーク(精神医療センター:6月、小児保健医療センター:7月、成人病センター医療事務職員:7月)			
	医師充足率	95%	・医師確保対策の実施	86.5%	・京大病院関係者との懇談会等協議			
	看護師確保率	100%	・看護師確保対策の実施 ・福利厚生事業の充実(メンタルヘルス相談、育休者研修の実施)	92.5%	・看護師試験の早期複数回実施、適性試験の試験官の養成			
研修計画の策定(H19暫定)	策定	・研修計画の策定	調査実施	・先進県調査の実施				
財務の視点	広告事業による収益額	150千円	・広告事業の実施	制度化準備完了	・担当会議の実施、各センター意見照会、実施要綱案作成まで完了	B	評価 ・広告事業については、事務的な作業はほぼ完了し、案件があれば即座に対応できる状態。 ・一括運用については、目標達成。 ・事務的経費については、受験案内の発送等で通信運搬費が大幅に増加したが、人材確保面では必要な経費である。 ・時間外勤務時間については、当初、予定になかった業務が増加し、目標達成できなかった。	今後の対応 ・広告事業については、具体的な取組の検討を病院に依頼し、事業実施を目指す。 ・事務的経費・時間外勤務時間数については、職員のコスト意識を徹底し、削減を図る。
	定期預金の平均金利との差	0.12%	・引き合いによる一括運用の実施	0.218%	・財務力、経営健全性等を動案の上、引き合い参加金融機関を増加させた。			
	事務的経費の削減率	5%	・ITの活用による削減	33.9%	・両面印刷、裏面活用など経費節減に努めた。			
	時間外勤務時間数(/人・月)	35.8時間	・非常勤職員の活用	50.7時間	・非常勤職員の活用			
内部プロセスの視点	改善活動実施件数	1件	・ちよこっと改善活動への参加	-	(実施せず)	D	評価 ・取り組めなかった。	今後の対応 ・最低1件は活動を実施する。
学習と成長の視点	職員提案の件数	1件/人	・経営管理課職員提案制度の創設	0.1件/人	・職員提案の募集を行った。	D	評価 ・総体的に日常業務の遂行に追われている状況の中、各項目とも目標達成に向けて計画的に取り組むことが困難であった。	今後の対応 ・業務を計画的に遂行し、目標達成に努める。
	年休取得日数	8日	・年間スケジュールに基づく計画的な年休取得の推進	4.6日	・業務の年間スケジュールを年度当初に作成し、計画的取得に努めた。			
	研修参加回数	2回/人	・専門的な研修、フォーラム等への参加	0.6回	・実人員4人、延べ5回			
	他病院調査回数	1回/人	・各所管事務に関する先進病院等の調査を実施	0.1回	・実人員1人、延べ1回			

業績評価指標	H18実績値(見込)	H19実績(各月末までの状況)												H19目標値	H21目標値	
		H19.4	H19.5	H19.6	H19.7	H19.8	H19.9	H19.10	H19.11	H19.12	H20.1	H20.2	H20.3			累計
患者満足度(当該項目で目標達成した病院数)	-	未実施	未実施	未実施	成人実施達成せず	小児実施達成せず	未実施							0/2	3病院	3病院
紹介率	34.1%	42.7%	37.9%	35.8%	35.6%	34.3%	34.4%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	34.4%	36.3%	40.7%
成人病センター		47.0%	45.4%	44.5%	45.2%	45.0%	45.2%							45.2%	45.0%	48.0%
小児保健医療センター		37.8%	35.6%	33.1%	32.4%	28.3%	28.3%							28.3%	32.0%	40.0%
精神医療センター		43.8%	32.7%	29.8%	29.1%	29.5%	29.8%							29.8%	32.0%	34.0%
ホームページアクセス数	17,812件/月	15,472	20,102	17,604	18,919	21,234	18,495	0	0	0	0	0	0	18,638	20,400件/月	22,300件/月
経営管理課	1,077	1,102	1,183	1,156	1,022	1,184	991							1,106	1,200	1,300
成人病センター	7,875	7,882	9,514	7,905	7,766	9,079	7,312							8,243	7,700	8,000
小児保健医療センター	5,000	4,429	6,865	6,413	7,791	7,812	7,298							6,768	6,000	7,000
精神医療センター	3,860	2,059	2,540	2,130	2,340	3,159	2,894							2,520	5,500	6,000
経常収支比率		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	96.5%	100.0%
自己評価結果の評点		未実施	未実施	未実施	未実施	未実施	未実施							未実施	(H18評価確定後設定)	
職員満足度		未実施	未実施	未実施	未実施	未実施	未実施							未実施	(H19調査実施後設定)	
医師充足率	90.4%	89.5%	86.8%	87.7%	86.0%	86.8%	85.1%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	87.0%	95.0%	100.0%
医師定数	114	114	114	114	114	114	114							114		
医師現員	103	102	99	100	98	99	97							99.2		
看護師確保率	43.8%	-	3人	8人	48人	78人	78人							97.5%	100.0%	100.0%
看護師募集数			10	10	35	25	0							80		
看護師採用数			3	5	40	30	0							78		
研修計画の策定(H19暫定)	-	未実施	未実施	未実施	未実施	未実施	未実施							未実施	策定	-
広告事業による収益額	-	検討	検討	検討	担当者会議	意見照会	要綱案作成							要綱案作成	150千円	300千円
定期預金の平均残高	0.113%	0.220%	0.220%	0.220%	0.220%	0.220%	0.220%							0.220%	0.120%	0.130%
事務的経費の削減率	-						19.4%	-	-	-	-	-	-	19.4%	5%	10%
時間外勤務時間数(/人・月)	39.8時間	50.8	53.0	39.8	37.8	44.7	52.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	46.4	35.8時間	29.0時間
職員数		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
総時間外勤務時間数		応募:54人、合格47人、承諾40人			応募:42人、合格34人、承諾30人									278.2		
改善活動実施件数	-	未実施	未実施	未実施	未実施	未実施	未実施							未実施	1件	2件
職員提案の件数	-	未実施	未実施	未実施	未実施	0	0							0	1件/人	1件/人
年休取得日数	兼務職員を除く	0.4	0.8	0.1	0.4	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4	8日	10日
職員数		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9		
総年休取得時間数		28	58	5	28	51	0	0	0	0	0	0	0	170		
研修参加回数	0.9回/人	0.0	0.2	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	2回/人	2回/人
職員数		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9		
研修参加回数		0	2	0	1	1	1							5		
他病院調査回数	0.4回/人	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	1回/人	1回/人
職員数		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9		
調査回数		0	0	0	1	0	0							1		

記入担当者  
 富田  
 山元(雅)  
 山崎  
 八里  
 八里  
 本田  
 正木  
 山崎  
 富田  
 山元(恵)  
 正木  
 正木

本田(全自協)、山崎(簿記)

本田(千葉、埼玉)

山元(未収金)

正木(長隆 講演会)

正木(全国管理者等会議)



# 平成19年度 バランス・スコアカード

部門(所属)名	自部門(所属)の役割を記載		上位のBSCと上記役割を踏まえて運営方針を記載		役割・運営方針を具体化する目標を設定			左記の戦略的目標の達成にとって最も重要な成果、カギとなる成果を設定			主な成果の達成度を継続的に測定・評価するための指標			戦略的目標および主な成果、目標値を達成するために必要な具体的取組		
役割																
運営方針																
区分	シナリオ	戦略的目標	主な成果	業績評価指標	H18実績値(見込)	H19目標値	H21目標値	主なアクションプラン 平成19年度のみ取組事項にはその旨記載。その他は21年度まで継続的に実施。								
顧客の視点	<p>戦略的目標の間の因果関係を図示(いわゆる「戦略マップ」)</p> <p>↑</p> <p>タテの因果関係</p>		<p>顧客の視点の課題を導く(基本的な問いかけ)</p> <p>1) 顧客は誰ですか? 例えば、患者、地域住民、連携先の診療所や病院、連携先の医師などを顧客と考えることができます。部門間連携を考えれば、内部顧客(他部門)も想定できるでしょう。</p> <p>2) 顧客に対してどのような価値を提供しますか? 顧客の要望や期待に対してどう応えるのかということが課題になります。</p> <p>3) 顧客からどのような評価を受けたいですか? 提供した価値に対して顧客がどう思っているか評価を受けることは、顧客満足度として客観的な評価基準になります。</p>									<p>いつまでに、誰が、何を、どのようにして行うかを、具体的に記載する</p> <p>「～を充実する」などの抽象的な記載は避ける</p> <p>上位のBSCのコピーにならないように注意する</p>				
財務の視点			<p>財務の視点: 病院経営の目的は利益の最大化ではありませんが、病院を安定的に運営するためには、収支の均衡を図っていく必要があります。収支の関係を表す式に表わすと次のようになります。</p> <p>収支 = 収入 - 費用、収入 = 単価 × 数(患者数)、費用 = 単価 × 数量(使用量)</p> <p>以上の式を念頭において次のような問いかけをしてみましょう</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収入を増やすための課題はなんですか?</li> <li>・費用を削減するための課題は何ですか?</li> </ul>									<p>上位BSCからの展開イメージ</p> <p>地域連携の推進や単価アップが上位BSCの戦略目標として上がっていた場合、「紹介率30%達成」を部門、所属まで「達成目標」に掲げてしまうと、どうすれば紹介率がアップできるかの道筋が不明確となってしまふ。この場合、下位のBSCでは「地域医療機関の訪問数」、「紹介患者返書率」等を目標とし、同様にアクションプランへ具体展開していく。</p>				
内部プロセスの視点			<p>業務プロセスの視点では内部業務の質や効率をどう高めるかが課題になります。また、顧客の視点及び財務の視点の課題と関連付け、業務をどう変革させるべきかによって課題を導きます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の視点の課題を達成するために、どのような業務の質的向上が求められるか? 例えば、患者満足度を高めるために何が必要か?</li> <li>・財務の視点の課題を達成するために、どのような業務の効率化が求められるか?</li> <li>・病院の役割機能を遂行する上で、基本的な業務課題は何か?</li> </ul>									<p>シート作成上の留意点</p> <p>上位のBSCとの因果関係、BSC内の戦略的目標、主な成果、目標値、アクションプラン(ヨコの因果関係)、4つの視点による取組(タテの因果関係)を考えながら作成してください。</p> <p>アクションプランは、5W1Hを意識して、具体的に記載してください。</p>				
学習と成長の視点			<p>人や組織が学習を通して成長することは、将来の発展のため、ビジョンの実現のための改革の原動力となります。学習の機会を探索し課題として設定して下さい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の能力を高めるための課題は何か?</li> <li>・職員が活性化するための課題は何か?</li> <li>・医療の質を高めるためにどのような取り組みを行うべきか?</li> <li>・業務の質や効率化のために、どのように改善・改革を推進すべきか?</li> </ul>													
<p>ヨコの因果関係</p> <p>戦略目標 ← 主な成果 ← 業績評価指標 ← アクションプラン</p> <p>結果 ← 原因 ← 原因 ← 原因</p>																