

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4回

評価・改善プロセスの必要性と 具体的な手法について

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

評価・改善プロセスの 必要性

前回は、バランススコアカードを活用した事業戦略の策定事例をご紹介した。ビジョンを実現するための重要事項(本稿では戦略目標という)を洗い出し、さらに具体的なステップに落とし込む必要性についてご理解いただけたものと思う。しかしながら、この事業戦略は、いわば仮説であり、問題があれば迅速に見直しを行うことが求められている。そのためには、事業戦略の実施状況を監視し、評価・改善していく仕組みが不可欠である。

この点、第2回でご指摘した通り、「サービス水準を監視するシステムがない」ことが、指定管理者制度を導入するに当たっての自治体の懸念事項として挙げられている。業務の実施状況を把握するという観点からは、自治体直営の場合には、そうしたシステムは必要がなかったのかもしれない。しかしながら、サービスレベルの向上を図っていきたく思うのであれば、目標を設定し、その達成状況を把握することは、直営の場合でも、指定管理者制度を導入する場合でも不可欠な課題なのではないだろうか。

本稿では、継続的にサービスレベルの向上を図っていくという観点から、評価・改善のプロセスについて、いわゆる「モニタリング」の考え方も踏まえて、具体的な手法を検討していきたい。

評価に当たっての 基本的な考え方

PFIでは、VFM(Value For Money)を生み出す源泉として業績に連動した支払方法、すなわち成果主義が導入されており、業績を把握するための「モニタリング」が必要とされている。民間事業者が事業を委託するに当たって、発注者である自治体が事業の実施状況を監視(モニタリング)することによって、要求水準を達成しているのかどうかを把握するのである。要求水準を満たしていない場合には、委託料の減額などのペナルティが与えられる。こうすることによって、要求水準達成に向けたインセンティブを与えているのである。

確かにモニタリングは緊張感を与え、一定の品質を確保するために効果的に機能しているものと考えられる。しかしながら、こうした「信賞必罰」的な考え方だけでは、発注者、受託者という従来の関係を超越することはできないだろう。住民価値の向上のためには、継続的なサービスレベルの向上を目指して、官民協働して課題を解決していくことが必要である。そのための評価・改善のプロセスは、官民が目標を共有し、信頼関係を築いていくためのコミュニケーションツールとして機能しなければならないのではないだろうか。

では、こうした評価・改善のプロセスをどのように進めていくべきであろうか。

評価・改善プロセスの 基本スキーム

資料1は、評価・改善プロセスの基本的な流れであり、いわゆるPDCAサイクルを構成している。目標を設定し、一定期間経過後に結果を評価する。目標と結果との間にギャップが存在すれば、必要な改善措置を講じるとともに次期の目標の見直しを行うのである。船橋市の事例では、この一連の流れが基本スキームとして条例に明記されている(右頁・資料2参照)。

条例では、市が3～5年程度の中期目標を設定し、指定管理者がこの中期目標を達成するための行動計画(中期行動計画)を策定する。この中期行動計画を市が承認し、指定管理者は年次行動計画を策定する。毎事業年度終了後は、目標の達成状況等を記載した事業報告書を策定し、市は達成状況の評価を行うとともに必要な措置を講じる、という流れである。

このスキームにおいて重要な点は、評価・改善のプロセスが継続的なプロセスであるということ認識することであろう。一過性のもので終わってしまうことのないよう、継続性が強力に担保されていなければならない。また、一連のプロセスが、すべての関係者にとってオープンであり、かつ理解可能であることも重要であろう。こうしたことを踏まえると、基本スキームは条例に定められていることが望ましいのではないだろうか。

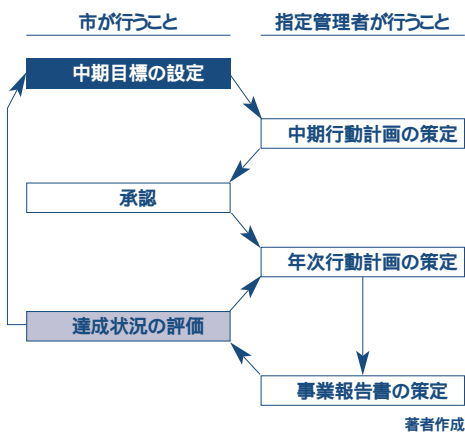
資料1 PDCAサイクル



目標の設定

では、継続的な改善を通じてサービスレベルの向上を図っていくためには、どのよう

資料2 評価・改善プロセスの基本スキーム



著者作成

な目標を設定すべきであろうか。まず、目標の達成状況が客観的に判断できるものでなければならない。また、目標が達成できなかった場合、その原因が突き止められるよう、目標が羅列されているのではなく、目標相互の因果関係が明らかになっていることも必要だろう。さらに重要なことは、何を標準として目標を設定するのかということである。言うまでもなく、誰にでも達成可能な低い目標であれば、サービスレベルの向上に結び付かないからである。

目標には、2つの構成要素、すなわち評価尺度と目標値がある。まず、目標の達成状況を判断するために必要となる評価尺度について検討したい。

1 戦略目標に沿った評価尺度の設定

目標の設定とは、事業戦略を誰にでも分かる数字、あるいは言葉に翻訳することだと考えると分かりやすいと思う。前回、バランススコアカードを活用して、ビジョン実現のための重要事項である戦略目標の洗い出しを行っている。この戦略目標を、評価尺度に置き換えることが、まず必要となる。以下、事例として、「財務」の視点の戦略目標である「経営の安定化」を例に検討したい(資料3参照)。

経営の安定化の重要な評価尺度としては、「病床稼働率」や、「患者さん一人当たりの医療費」、「平均在院日数」といったものが考えられる。これらは、医業収益(売上)を要素分解して得られたものであり、他の施設の場合でも、同様に要素分解することによって評価尺度を導き出すことが可能であろう。資料3では、これらを実際の欄に書き込んである。

資料3 目標設定ワークシートのイメージ

視点	戦略目標	評価尺度	目標値	アクション
患者および家族 内部プロセス 学習と成長				
財務	経営の安定	病床稼働率	90%	発症時からの患者さんの把握 入院までの期間の短縮化
		一人当たり医療費 平均在院日数		

著者作成

同様に、他の視点(「患者および家族」、「内部プロセス」、「学習と成長」)についても、戦略目標に沿って評価尺度を設定する。バランススコアカードでは、各視点相互の因果関係が明らかにされていることから、戦略目標に沿って評価尺度を設定することによって、各評価尺度相互の因果関係もはっきりする。その結果、目標が達成できなかった場合の原因追求が容易になるのである。

評価尺度を検討する際に、留意すべき点がある。それは、目標と目標を達成するための「アクション」とを混同しないということである。

2 戦略目標ごとのアクションの検討

前回、事業戦略のブレークダウンを行い、経営の安定を図るためには、高い病床稼働率の維持が必要であり、そのためには、発症時からの患者さんの把握や入院までの期間の短縮化が必要であることが分かった。これらは、病床稼働率という目標を達成するための具体的なアクションであり、最終的に達成したいことではない。したがって、目標を設定するには、最終的に達成したい目標とそのためのアクション(あるいは人員の配置基準などの条件)とを区別して取り扱う必要がある。資料3では、これらを戦略目標を実現するためのアクションとして書き込んである。

では、こうした評価尺度に対し、どのように目標値を設定したらよいであろうか。

3 ベストプラクティスによる目標値の設定
評価・改善プロセスを、継続的にサービス

レベルの向上を図るものであると考える以上、目標自体が指定管理者にとってのインセンティブとなるようなものでなければならないと考えている。高い目標を掲げることは重要ではあるが、目標が高すぎれば非現実的なものとなるだろう。重要なことは、どこにねらいを定めるかということであり、その点で類似施設におけるベストプラクティス(最良事例)を参考とすべきだろうと考えている。目標値として平均値を想定した方も多いと思われるが、指定管理者にとってのインセンティブとなり、かつサービスの質的向上を継続的に図っていくためには、単なる平均値では意味がないのではないだろうか。

今回までにご説明した内容は、直営、指定管理者制度いずれであっても自治体がやるべきであろう。指定管理者制度の導入に当たって自治体がやるべきことは多い。しかし、こうした前提条件を一つひとつ整理していけば、指定管理者制度の導入が住民価値の向上に大きく貢献する可能性は高まるだろう。今回は、今回までのまとめとして、指定管理者制度を導入するに当たって必要となる、条例の改正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/rehabiliti/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從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。