

平成21年 5月31日現在

研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2007 ～ 2008  
 課題番号：19530403  
 研究課題名（和文） 企業内トラストの形成とバランスト・スコアカードの機能に関する研究  
 研究課題名（英文） Research on Trust in Business Organizations and the Function of Balanced Scorecard  
 研究代表者  
 森口 毅彦（TAKEHIKO MORIGUCHI）  
 富山大学・経済学部・准教授  
 研究者番号：90293280

## 研究成果の概要：

本研究では、バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard；BSC）が組織内において果たす新たな機能側面を明らかにすることを目的に、組織内の関係性における「Distrustの合理化」を通じたTrust向上モデルにもとづき、BSCの「Distrust合理化」機能に関するモデルを構築し、BSCが組織内においてTrustの形成・維持・向上に一定の役割を果たしていることを指摘した。そして、東京証券取引所第一部上場企業を対象としたアンケート調査をとおして、「Distrustの合理化」を通じたTrust向上モデルを検証するとともに、BSCの導入実態ならびにBSCの導入目的と導入効果について明らかにしている。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	500,000	150,000	650,000
2008年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,000,000	300,000	1,300,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：管理会計，BSC（バランスト・スコアカード），Trust（信頼），Distrust（不信）

## 1. 研究開始当初の背景

今日の激しい競争環境において、各企業はこれまでになく企業経営そのものの大きな変革が求められている。そうした変革の動きは、環境の変化へ迅速に対応するための分権化による大幅な権限委譲や、部門間協力や企業間提携の必要性の増大、あるいは従来の系列取引を越えたインターネットによる取引の増加、個人の成果を重視した業績評価制度へのシフト、などという形で現れてきている。

そこに共通するのは、企業を取り巻く内外の諸関係者間の関係性においてTrust（信頼）が決定的に重要になってきているということである。すなわち、Trustは企業内／間における効率的な取引や効果的な協同に対して本質的な役割を果たすものである。

しかしその一方で、企業ではそうした厳しい環境への生き残りをかけ、短期的な観点からの組織成員の成果の追求や、なりふ

り構わぬコスト削減やリストラの断行を行っているのも事実である。つまり、Trust が求められている中で、Trust の形成・維持・発展が困難な状況、「Distrust」（不信）の誘惑に駆られやすい状況になっているともいえる。

そこで、企業内／間の関係者間において、いかに Trust を形成・維持・発展させるか、それと同時に Distrust をどう管理していくかが今日的な競争環境の中で大きな問題として浮かび上がってきているのである。

これまでの研究を通して、組織内における関係性において、マネジメント・コントロール・システムが Distrust を管理していくための機能を内包しているとの分析視角を提示している。すなわち、マネジメント・コントロール・システムは「Distrust の制度化」という側面を有するものであり、また「Distrust の合理化」を通じて Trust の形成・維持・向上に貢献するという機能側面を内包している点を指摘したのである。

そこで、このような組織内における Trust の形成・維持・向上という機能を、具体的なシステムのもとで「Distrust の制度化」、「Distrust の合理化」といった観点から検証することによって、同システムに内包されている新たな機能側面を明らかにできるのではないかと着想するにいたったものである。

## 2. 研究の目的

本研究では、Kaplan と Norton によって提唱された BSC (Balanced Scorecard ; バランスド・スコアカード) を取り上げ、組織におけるその機能を「Distrust の制度化」、「Distrust の合理化」といった観点から検証し、BSC が組織内における Trust の形成・維持・向上に一定の役割を果たしていることを明らかにすることを目的としている。

ここで「Distrust の合理化」機能とは、「Distrust の合理化を通じて Trust レベルを向上させる」機能のことをいうが、今日の競争環境における企業内／間の関係性において、Trust と Distrust は共時共存しており、Trust のレベルを上げるには相対的に Distrust のレベルを下げるのが有効な方法となる。その際、Distrust の源となっている不確実性やリスク、情報の非対称性に対して、積極的な情報提供を通してコミュニケーションを促進し、情報の共有化を図っていくことで、組織メンバーが Distrust を合理化し、Distrust を納得して受け入れていくようになる。つまり Distrust を合理化することができれば、相対的に Trust レベルの向上と安定化が図られ、高い Distrust レベルの中でも協働が可能になるのである。

本研究で取り上げる BSC は、ビジョンと戦略を中心として「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネス・プロセスの視点」、「学習と成長の視点」という4つのバランスのとれた視点の下に財務的・非財務的業績測定尺度を設定し、それにもとづき企業の業績を測定するものである。

BSC においては、戦略マップ (strategy maps) などを活用しながら「ビジョンと戦略を明確にし、わかりやすい言葉に置き換える」、「戦略目標と業績測定尺度をリンクし周知徹底させる」ことが強調される。そしてそれによって、組織の隅々まで戦略を理解させ浸透させることができ、戦略の効果的な実行が可能になるのである。

このように、BSC にあっては、戦略の伝達・理解・共有、そのためのコミュニケーションの重要性が強調されるが、そのプロセスの中で「Distrust の合理化」機能が働いていると考えられるのであり、本研究ではそうした

BSC の新たな機能側面の解明を目指すものである。

### 3. 研究の方法

本研究においては BSC を取り上げ、「Distrust の合理化」機能を通じた Trust の形成・維持・向上というその新たな機能側面を解明することを目的としている。

そこで、本研究の目的を達成するために、まず、既存の理論研究のサーベイを通して、BSC における「Distrust の合理化」機能に関するモデルを以下の 3 つの視点を踏まえて構築する。

(1) 不確実性が存在している場合、Trust と Distrust がはじめて機能するのであり、組織内の関係性における不確実性を明示的に考慮し、Trust の果たす役割と Distrust の管理を考察する。

(2) Trust は「善」、Distrust は「悪」と一方的に捉えるのではなく、Trust の限界を踏まえた上で組織内の関係性を維持するための仕掛けとしての Distrust が果たす役割に注目する。

(3) Trust と Distrust の共時共存性がもたらすダイナミックな緊張関係の中で、組織内の関係性における不確実性を縮減し合理性を促進させるために、「Distrust を合理化するための」制度とインセンティブがいかに関係構築されているかという点に関心を払う。

そして、この BSC の「Distrust 合理化」機能に関するモデルにもとづき理論仮説を導出し、この理論仮説を構成する変数の次元・要素を抽出し、概念的定義を行った上で調査仮説を構築し、それを検証すべくアンケート調査を実施する。

以上のような調査・研究をとおして、「Distrust の合理化」という BSC の新たな機能側面の解明を図り、BSC が組織内における

Trust の形成・維持・向上に一定の役割を果たしていることを明らかにするものである。

### 4. 研究成果

本研究では、BSC を取り上げ、組織におけるその機能を「Distrust の合理化」、「Distrust の制度化」といった観点から検証し、BSC が組織内における Trust の形成・維持・向上に一定の役割を果たしていることを明らかにすることを目的としている。

そこでまず、既存の理論研究のサーベイを行い、組織内の関係性における「Distrust の合理化」を通じた Trust 向上モデルにもとづき、BSC の「Distrust 合理化」機能に関するモデルの構築を試みた。

BSC においては、「財務」、「顧客」、「内部ビジネス・プロセス」、「学習と成長」という 4 つの視点にもとづき戦略を具体的な尺度へと変換していく過程において、戦略の伝達・理解・共有、そのためのコミュニケーションの重要性が強調されるが、その過程の中で「Distrust の合理化」機能が働いていると考えられるのである。そこで、組織内の関係性における「Distrust の合理化」の枠組みをもとに、Distrust 合理化のための 3 つの要件(①明確な目標、ルール、価値観を伝達すること、②情報の積極的な開示・提供・共有を行うこと、③コミュニケーションを促進すること)を BSC の基本構造ならびに戦略志向の組織体の 5 原則(①戦略を現場の言葉に置き換える、②組織全体を戦略に向けて方向づける、③戦略を全社員の日々の業務に落とし込む、④戦略を継続的なプロセスにする、⑤エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す)に対応させて BSC の果たす機能について検討し、BSC には「Distrust の合理化」機能が内包されていると考えられる点を明らかにした。

また、組織内の関係性の安定化には Trust と Distrust とのバランスが不可欠となるが、BSC では組織内の関係性に Distrust を埋め込む仕組み (Distrust の制度化) が存在しており、それによって Trust のみにもとづく関係性の限界を打破し、より強固な組織内の関係性構築への役割を果たしていることも明らかにした。このように、BSC において「Distrust の合理化」と「Distrust の制度化」という両側面がうまく機能していることが、BSC 導入企業における短期間でのパフォーマンス上の成功を説明する一つの要因として考えられる点を指摘した。

このような、既存の理論研究のサーベイを通じた、組織内の関係性における「Distrust の合理化」を通じた Trust 向上モデルにもとづく、BSC の「Distrust 合理化」機能に関するモデルをもとに、理論仮説を導出し、これを構成する変数の次元・要素を抽出し、概念的定義を行ったうえで調査仮説を構築し、それを検証すべくアンケート調査を実施している。

アンケート調査は、わが国企業における BSC の導入実態を明らかにするとともに、その導入効果 (BSC 導入による Trust の向上) を実証的に検証することを目的としている。

これまででも、わが国企業における BSC の導入実態に関する調査は、いくつか行われてきているが、いずれの調査も 2000 年代前半から半ばまでのものであり、その後のわが国企業における BSC の導入状況については把握しきれていないのが現状である。そこで、BSC がわが国企業に本格的に導入されて 10 年以上経過した今日において、BSC の導入実態を確認することには一定の意義があると考えられる。そのうえで、BSC の導入効果について検討し、BSC が組織において果たす役割を解明することは、今後の BSC の効果的な導入／運用／改善に対して、さらには効果的なマ

ネジメント・システムの構築に対しても大きな意義をもつものと考えられるのである。

アンケート調査の対象企業は、東京証券取引所第一部上場企業 1,718 社 (ダイヤモンド社『会社職員録 2009 年版』所収の東証一部企業) とし、これら 1,718 社に対しアンケートを送付した。なお、送付した 1,718 社のうち、2 社には未着のため送付実数は 1,716 社である。アンケートの回収数は 151 通であり、回収率は 8.8% であった。

本調査による BSC の導入状況は、導入済み企業が 17 社 (11.3%)、導入準備中・検討中の企業が 5 社 (3.3%) という結果であった。したがって、サンプル数が少ないため信頼性のある包括的な検証が必ずしも十分行えなかった点が課題として指摘できよう。今後、BSC 導入企業の従業員などを対象にした、詳細な BSC 導入効果についての調査を実行するなど、より精緻な検証を行っていく必要があると思われるが、これは今後の研究課題としたい。

以下では、本アンケート調査の結果にもとづき、BSC の導入実態と導入効果についての概要ならびに検証結果を報告する。

過去に行われた BSC の導入実態調査結果と本調査結果とを比較すると、図表 1 のようにまとめられる。

図表1 BSC 導入実態調査結果一覧

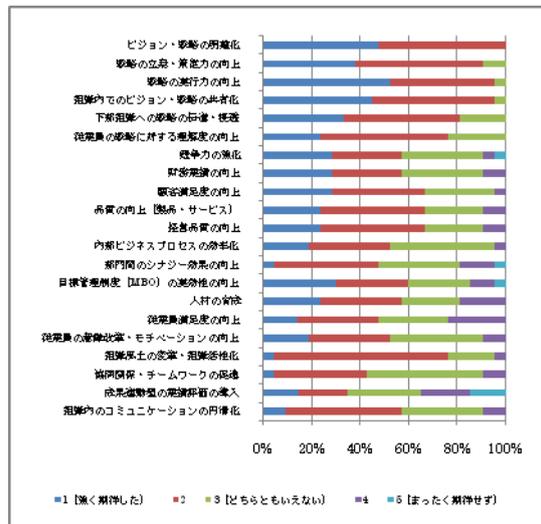
	乙政[2003] の調査	小倉研究室 [2003] の調査	櫻井[2003] の調査	野村総合研究所の 調査 (森沢・宮田・黒崎 [2005])	福田[2005] の調査	森口[2009] の調査
1. 調査時期	2001年	2002年	2003年	2003年	2004年	2009年
2. 調査対象	東証一部上場の製 造業	東証一部 上場企業	東証一部上場の製 造業・電力ガス・金 融業	単独売上高500億円以 上の上場・ジャスダック 公開企業(一部非公開 会社含む)	東証一部 上場企業	東証一部 上場企業
3. 回収率	19.5% (161社/827社)	約10% (151社/約1,500社)	35.7% (107社/300社)	14.2% (189社/1,330社)	4.4% (68社/1,534社)	8.8% (151社/1716社)
4. BSC導入状況	回答数(比率)	回答数(比率)	回答数(比率)	回答数(比率)	回答数(比率)	回答数(比率)
①導入している	7(4.3%)	15(9.9%)	8(7.5%)	35(18.5%)	9(13.6%)	17(11.3%)
②部分的に導入			12(11.2%)			
③導入を検討中	17(10.6%)	13(8.6%)	31(29.0%)	85(45.0%)	18(27.3%)	5(3.3%)
④導入を検討したが断念した	1(0.6%)	30(19.9%)				15(9.9%)
⑤現時点での導入を考えていない	62(38.5%)		29(27.1%)	—(3.2%)	34(51.5%)	57(37.7%)
⑥今後とも導入することはない	2(1.2%)					
⑦以前導入していたが現在は取りやめた				—(0.0%)		2(1.3%)
⑧BSCを知らない(未検討)	72(44.7%)	93(61.6%)	27(25.2%)	—(33.3%)	5(7.6%)	54(35.8%)
⑨無回答						1(0.7%)
合計	161(100.0%)	151(100.0%)	107社(100.0%)	—(100.0%)	66社(100.0%)	151社(100.0%)

過去8年余りの間のBSC導入企業の推移をみると、2001年の4.3%から2003年の18%台へと急速に導入が進んでおり、また、導入検討中の企業数も急増していることがわかる。しかしながら、本調査結果が示しているように、近年においては、BSC導入企業は11%台(導入検討中企業も3%台)へと低下しているという実態が明らかになった。この結果をみる限り、依然としてBSCへの関心は高いものの、その導入が急速に進んでいるというわけではないようである。

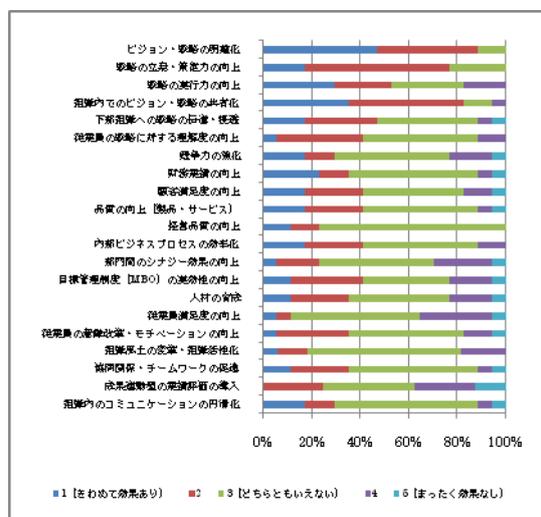
ここで注目すべきは、今回の調査で、「導入を検討したが実際には導入を見送った」企業が15社(9.9%)と、「以前導入していたが現在は取りやめた」企業が2社(1.3%)あることから、BSC導入を検討したが導入を見送った企業が多数存在すること、そしてBSC導入の一方で、導入の失敗等による廃止という動きも出てきている可能性が指摘できる点である。これらの原因の究明も急務の課題であると思われる。そうした面からも、BSC導入効果の検討が重要な意味をもつものと考えられる。

次に、BSCの導入効果に関して検討する。

図表2 BSCの導入目的



図表3 BSCの導入効果



まず、BSCの「Distrust 合理化」機能を通じたTrust向上に関する理論仮説の検証であるが、BSC導入後の職場内環境に関する質問事項である「職場内でお互いに信頼し合う雰囲気」ができた」と、BSCの導入効果ならびにBSC導入後の職場内環境との相関関係を分析したのが図表4である。

図表4 BSCの導入効果とBSC導入後の職場内環境との相関関係

		お互いに信頼し合う 雰囲気ができた
組織内でのビジョン・戦略の共有 化	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.579* .015 17
下部組織への戦略の伝達・浸透	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.688** .002 17
従業員の戦略に対する理解度の 向上	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.701** .002 17
従業員の意識改革・モチベー ションの向上	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.746** .001 17
従業員の意識改革・モチベー ションの向上	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.618** .008 17
組織風土の変革・組織活性化	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.680** .004 16
協同関係・チームワークの促進	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.572* .016 17
組織内(部門間、従業員間、上司 と部下)のコミュニケーションの円 滑化	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.737** .001 17
情報を共有し合うようになった	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.569* .017 17
仕事に対する意識が向上した	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.621** .000 17
コミュニケーションが円滑に行わ れるようになった	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.589* .013 17
メンバーの相互理解が促進され た	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.535* .027 17
職場に対する満足度が向上した	Pearsonの相関係数 有意確率(両側) N	.727** .001 17

\*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)  
\*\*. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

この分析結果をみると、先に指摘した Distrust 合理化のための3つの要件—①明確な目標、ルール、価値観を伝達すること、②情報の積極的な開示・提供・共有を行うこと、③コミュニケーションを促進すること—に関連した項目と、「職場内での信頼の向上」とが高い相関関係をもっており、BSCが「Distrust 合理化」機能を通じてTrustの向上に対して一定の役割を果たしていると考えられる。

また、図表2のBSCの導入目的と図表3はBSCの導入効果を比較分析・検討すると、次のような点が指摘できる。

近年、アメリカではBSCの導入目的として、組織変革・組織活性化といった組織関連要因

に対する導入目的に注目が集まっているが、日本企業においては、BSCの導入目的は戦略関連要因が多くなっており、組織関連要因に関する導入目的は相対的に低くなっている。それに伴って、BSCの導入効果を感じる項目も、組織関連要因より戦略関連要因に導入効果を感じている傾向がみられる。

これは、わが国企業においては、職場内コミュニケーションや協同、チームワーク、相互理解、情報共有などを促進するマネジメント手法、あるいはマネジメント・システムが発達してきており、そうした伝統がBSCの導入目的ならびに導入効果に関してアメリカ企業との違いとなって表れてきているものと考えられる。それがまたわが国におけるBSCの普及率の低さにつながっている可能性も考えられる。本調査を通じて明らかとなったこうした点に関する解明については、今後の研究課題としたい。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 1件)

①森口毅彦「組織におけるTrustとバランスト・スコアカードの機能」経理研究 (中央大学経理研究所), 51号, 2008年, 289-303頁, 査読無。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

森口 毅彦 (TAKEHIKO MORIGUCHI)

富山大学・経済学部・准教授

研究者番号: 90293280

### (2) 研究分担者

なし

### (3) 連携研究者

なし