

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年3月31日現在

機関番号：34304

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730372

研究課題名（和文）医療機関における管理会計機能に関する理論的・実証的研究

研究課題名（英文）Research on Management Accounting and Hospital

研究代表者

近藤 隆史（KONDO TAKAHITO）

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：60336146

研究成果の概要（和文）：

自治体立病院の経営改革の事例研究を通じて、自治体立病院における政策的な医療サービスを維持しながら、財務的な効率性を追求するといった、相反する諸目標の同時的な実現を促すための管理会計手法を中心としたマネジメント・コントロールとはいかなるものかについて、Simons(1995)の分析枠組み（Levers of Control）に依拠し、特に、マネジメント・コントロールの導入のプロセスとその効果に着目しながら明らかにした。

研究成果の概要（英文）：

This research explains the implementation process of management control (Simons, 1995) and the rule of management accounting using the case of a reform of municipally owned hospitals, which adopted a strategy of pursuing paradoxical objects (e.g., advanced medical functions vs. financial efficiency).

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	900,000	270,000	1,170,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総計	2,800,000	840,000	3,640,000

研究分野：管理会計

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：医療経営，自治体立病院，マネジメント・コントロール，管理会計

1. 研究開始当初の背景

全国でおよそ1,000ある自治体立病院の多くは、医療僻地医療、高度医療、特殊医療などの政策的な役割を担ってきたことからこれまで赤字経営であることが容認されてきた。しかし、近年の自治体財政の悪化、それによる補助金の削減、そして自治体住民からの経営上の説明責任の強い要請など、自治体立病院の赤字経営に対して厳しい改善要

求が突きつけられている。今後ますます、自治体立病院でも、経営の視点、とくに、管理会計システムを含むマネジメント・コントロールの視点が強く求められてくる、といった点を研究の背景としている。

2. 研究の目的

本研究の目的は、自治体立病院における政策的な医療サービスを維持しながら、経営

の有効性と効率性を促す管理会計手法を中心としたマネジメント・コントロールとはいかなるものか、である。

具体的には、本研究では、自治体立病院を対象に、管理会計研究者の多くが関心をよせている Simons(1995)が提唱した Levers of Control など、戦略実現のためのマネジメント・コントロールの概念モデルに依拠しながら、第一に、制度上、自治体からの経営の独立性を高めようとする自治体立病院の経営改革とそれとともなうマネジメント・コントロールの形成過程を詳細に記述し、第二に、管理会計手法を中心としたマネジメント・コントロールの運用と組織成果（全体・診療科別の財務的・非財務的成果、個人の意思決定・戦略的行動など）との関係の解明を試みる。

3. 研究の方法

主に、文献サーベイ、アーカイバルデータを用いた調査、ヒアリング調査による定性的研究が用いられた。

4. 研究成果

成果については、大きく4つの点に分けられる。

第1は、病院を対象とするマネジメント・コントロール研究（または、管理会計研究）の既存研究の文献サーベイである。現在、病院を対象としたマネジメント・コントロール研究（管理会計研究）は、欧米を中心として、研究が蓄積されている。本研究では、様々な研究目的、方法によって行われている多様な既存研究の文献サーベイを以下のような研究領域に分類した。

1. 病院における効率性の追求のため様々な管理会計システムの開発や導入（つまり、管理会計チェンジ）とその効果を扱う研究
2. 医師の専門職的権限とマネジメント・コントロールとの緊張関係（テンション）を扱う研究
3. 病院トップ・マネジャー（経営者）によるマネジメント・コントロール・システムの利用と組織成果との関係を扱う研究

以上の既存研究に基づく研究領域をもとに、国内外での研究課題を明らかにし、経験的・理論的モデルを検討するための論点を示した。

第2は、自治体立病院（病院本部、一般病院、単科病院）の経営改革の事例研究である。まずは、自治体立病院の経営改革について関係者（病院の企業長、病院院長、副院長、看護婦長・師長、病院事務局スタッフ、など）

からのヒアリング調査、アーカイバルデータ（会議資料、議事録、マネジメント（目標管理、業績評価、予算管理）に実際に用いられる各種管理様式）、財務データ・非財務データに関する外部公表データを用いて、その改革の過程を経営面および財務面から明らかにした。

第3は、第2の事例研究に基づいて、自治体立病院の経営改革における、マネジメント・コントロールの導入過程について分析を加えた。

具体的には、Simons(1995)が提唱する Levers of Control の概念モデルを適用し、そのモデルを構成する4つのコントロール・システム（理念システム、境界システム、診断的コントロール・システム、インターラクティブ・コントロール・システム）が、調査対象の病院にどのような過程で導入が図られるのか明らかにした。

調査対象の病院におけるマネジメント・コントロールの導入に関して、特徴的な結果の概要については、以下のとおりである。

1. 調査対象の病院も研究の背景で述べた通り、取り巻く病院の経営環境は、人口の減少、医師の偏在、医療制度の改定などが要因となり厳しくなっている。その一方で、その病院では、財務上の効率性と高度医療サービスの提供といった二律背反する目標を追求しようとしていた。

一般的に経営改革時には、まずは、理念システムや境界システムにより、組織が進むべき方向性や経営ビジョンの再構築が図られることが指摘されている。本研究での事例研究でも同様のシステムが観察されている。しかしながら、それだけでは十分ではなく、調査対象の病院では、ガバナンスの変更、そして、職員の給与の改定など、組織の構造的な変更が伴うことで、それらシステムの管理上の意図や効果が強化されたことが示されている。つまり、理念・境界システムと組織の構造との密接な関係性である。

2. マネジメント・コントロールの基礎はPDCAサイクルを徹底して運用することとされている。これについては、診断的コントロール・システムが重要な役割を果たす。調査対象の病院では、改革開始から完成年度までの改定の進行（進捗）の詳細な結果が公式的に外部報告されるということで診断的コントロールが強く機能していた。

診断的コントロールは、トップダウン的、組織階層的なコントロールとし

て捉えられている。特に、経営改革においては、プロフェッショナル組織でもある病院において、経営者と現場の医師を中心とする専門スタッフとの間でコンフリクトを生じさせてしまう、ということが広く知られている。現在多くの自治体立病院が経営改革に取り組むが、その実施は必ずしも容易ではないのは、プロフェッショナル組織における経営者と専門職の二重権限の問題として説明されることが多い。

本研究では、設定した目標の達成については、病院本部とそれぞれの病院現場との間の中間的立場でもある病院長の果たす役割の重要性が示されている。つまり、診断的コントロールのトップダウンによる行使という側面だけでなく、設定された目標達成は、必達であることを院長が強く認識している一方で、医療現場の実践を不用意に阻害することなく、現場独自の手法やマイルストーン管理により、目標達成に導くといった、トップダウンとボトムアップの双方向での達成の仕方が重要であることが示されている。

3. 加えて、自治体立病院でのマネジメント・コントロールの導入過程、特に診断的コントロールの強化について、そのようなトップダウンのコントロールの行使とパフォーマンスとの間の関係をよりよく捉える上で、県病院局、院長、病院の医療スタッフの相互関係における「実践」という視点の重要性を指摘することができた。従来のマネジメント・コントロール研究では、戦略の実現という観点からは、現場の実践にはそれほど重要視されて来なかった経緯がある。これについては、組織のコントロールが、Anthony(1965)により、戦略計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールに3分割され、研究者の関心は、もっぱら、戦略とマネジメント・コントロールの関係にのみ注がれていたからでもある。

本稿では、組織の戦略の実現について、組織オペレーションの中核である医療現場の実践の重要性を示唆することができた。

4. インターラクティブ・コントロールについては、トップによる戦略的不確実性の提示と必要に応じた組織プロセスへの介入が、戦略の創発に重要であることが指摘されている。しかしながら、その一方で、インターラクティブ・コントロールが招く組織の混乱や他のコントロールとの矛盾など、民間組織を

対象とした調査研究でも多く報告され、インターラクティブ・コントロールの運用の困難性が指摘されている。

調査対象の病院でも、高度専門医療に特化するための戦略がトップマネージャーのイニシアティブのもとで、創発を実現している。しかしながら、そのような創発戦略が組織の中で実行可能にするためには、病院組織全体（病院本部—病院—医療現場）の中でミドルマネージャーに相当する病院施設の院長の果たす役割が、重要であった。つまり、戦略の創発の過程段階から、院長が、自らの施設のマンパワー（医師、看護師の専門スタッフ）や予算など、組織の構造的体制を整えていくことに加えて、施設の価値観・ビジョンの共有といった文化的な側面への配慮が重要であった。

以上のように、本研究では、調査対象の病院において、理念システム、境界システム、診断コントロール・システム、インターラクティブ・コントロール・システムが改革の進行とともに形成されていく上での促進要因を明らかにしてきた。

第4は、第1から第3の結果を踏まえながら、二律背反する目標の同時達成とマネジメント・コントロールの関係に関する抽象度を高めた理論的な考察を行なっている。

本研究での考察の要点は以下のとおりである。

1. 本研究では、組織の中には、相対立する目標（効率性と柔軟性など）、組織特性（垂直的と水平的、分権化と集権化など）、マネジメント・コントロール（4つのコントロール・レバーなど）が同時的に存在することを指摘した。
2. 特に、管理会計研究（医療関連の管理会計研究も含む）で注目されているコントロール間の対立、つまり同時的なテンション（ダイナミック・テンション）に着目し、先行研究の詳細な検討から、知見の限界および理論上の問題点を指摘した。
3. 本研究では、コントロール間での同時的なテンションに加えて、そのテンションの形成と緩和の循環プロセスの視点について、理論的にも重要であることを指摘し、ダイナミック・テンションの既存の枠組みの拡張を試みている。

このような考察は、今後の病院を含むプロフェッショナル組織におけるマネジメント・コントロールを検討する際においても重要な分析視点となる。

(3)連携研究者
なし

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4件)

- ① 西居豪・近藤隆史, テンション概念とそのマネジメントに関する理論的考察: マネジメント・コントロールの視座を中心として, 京都産業大学ディスカッションペーパー (2012-01), 査読無し, 2012. (DOIコードなし)
- ② 近藤隆史, 欧米における病院の管理会計研の動向と課題: 経営改革, 管理会計チェンジ, 医療専門スタッフの相互関係を中心として, 京都マネジメントレビュー (京都産業大学), 査読無し, Vol.20, pp. 153-173, 2012. (DOIコードなし)
- ③ Kondo, T. and Okada, H., Implementation Process of Management Control Systems in the Municipally Owned Hospitals, International Journal of Computational Science and Engineering, 査読有り, Vol. 5, 2010, pp.21-34. (DOIコードなし)
- ④ Okada, H. and Kondo, T., Management Reform in Nagasaki Prefectural Hospitals in terms of Published Financial Data, 韓国非営利経営學會予稿集 (第6回), 査読無し, 2009, pp. 95-108. (DOIコードなし)

[学会発表] (計3件)

- ① 近藤隆史・乙政佐吉, 財務成果と顧客満足のマネジメントに関する研究, 日本管理会計学会 (全国大会, 関西大学), 2011/10/09.
- ② Kondo, T. and Udagawa U., Management Control in Practice, Annual Meeting of the Academy of Management, Montreal, Canada, 2010(2010/08/08).
- ③ 近藤隆史, 自治体立病院の企業団移行に関する管理会計的考察, 第29回日本管理会計研究学会九州部会 (別府大学), 2009/11/01.

6. 研究組織

(1)研究代表者

近藤 隆史 (KONDO TAKAHITO)
京都産業大学・経営学部・准教授
研究者番号: 60336146

(2)研究分担者

なし