

機関番号：22604

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2010

課題番号：21730384

研究課題名（和文） わが国病院におけるBSCの戦略コミュニケーションの動機づけ効果に関する実証的分析

研究課題名（英文） Empirical Analysis of the Motivational Effects of Strategic Communication Using the Balanced Scorecard in Japanese Hospitals

研究代表者

渡邊 直人（WATANABE NAOTO）

首都大学東京・社会科学部研究科・助教

研究者番号：70434272

研究成果の概要（和文）：バランスト・スコアカードを長期的に活用している組織では、職員の継続的な学習意識を高めることで戦略意識および職員満足度が向上しやすくなる。一方、バランスト・スコアカードの活用期間が短い組織では、職員の自律性を高めることで継続的な学習意識が高まりやすくなる。また、バランスト・スコアカードを長期的に活用している組織においては、戦略意識尺度と職員満足度尺度の一部に統計的に有意な増加傾向が確認された。

研究成果の概要（英文）：In an organization using Balanced Scorecard in the long term, strategic consciousness and employee satisfaction of the staff is more likely to improve by enhancing continuous learning consciousness. On the other hand, in an organization using Balanced Scorecard in the short term, continuous learning consciousness of the staff is more likely to improve by enhancing autonomy. In addition, in an organization using Balanced Scorecard in the long term, there are statistically significant increases in parts of strategic consciousness measures and employee satisfaction measures.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,600,000	480,000	2,080,000
2010年度	1,400,000	420,000	1,820,000
年度			
年度			
年度			
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

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

1. 研究開始当初の背景

(1) 先行研究のレビュー：バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard; 以下、BSC と示す）に関する経験的な研究は、近年徐々に蓄積されている。代表的な先行研究では、BSC の利用が組織パフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかを実証的に分析している。しかし、それらの研究結果はBSC の利用が組織パフォーマンスを改善するという結果と、BSC

の利用が組織パフォーマンスに負の影響を及ぼすという相反する結果を示した。こうした研究の動向を受けて、最近のBSC に関する管理会計研究では、BSC をいかに効果的に活用するかというBSC の利用的側面に関する研究に注目が集まっている。具体的には、BSC が提供するさまざまな機能が組織の戦略マネジメントの改善にどのような効果を与えるのかを検討することが主要な研究課

題として認識されている。

- (2) 問題意識：本研究はBSCによる戦略コミュニケーション機能に焦点を当てた。当該機能は戦略を明示的に可視化するBSCを用いたコミュニケーションを通して、従業員に戦略を理解させ、戦略に方向づけることで、従業員の戦略意識を醸成させようとするものである。つまり、ここでは、BSCによる戦略コミュニケーション機能が従業員の戦略意識向上に与える動機づけ効果を分析することが求められる。しかし、BSCによる戦略コミュニケーション機能の意義がさまざまなケース研究によって指摘されているなかで、実証的な観点から分析した研究は数少なく、それらの研究は従業員個人レベルでBSCによる戦略コミュニケーション機能がどのような影響を及ぼすのかを検討していない。さらに、当該研究の大きな問題点として、戦略コミュニケーション機能の効果を識別するに当たって、理論的なフレームワークが明確ではない。戦略意識の向上という従業員個人の動機づけ問題を検討しなければならないにもかかわらず、戦略意識を構成する個人の心理プロセスに関する検討が不十分である。以上に基づいて、本研究は戦略意識を構成する心理プロセスを特定したうえで、当該プロセスにBSCによる戦略コミュニケーション機能が与える動機づけ効果を検討したいと考えた。

2. 研究の目的

- (1) 本研究に至るまでの経緯：2007年度および2008年度に先行的な調査を実施した。2007年度には、BSCを導入した福井県済生会病院の職員を対象にアンケート調査を実施し、BSCによる戦略コミュニケーション機能に関する仮説を検証した。同調査は、配布件数1,000件に対して、有効回収件数917件(有効回収率:91.7%)であった。ここでの分析では、心理プロセスに関する仮説は支持されたものの、BSCによる戦略コミュニケーション機能に関する仮説は支持されなかった。これに続いて、BSCを導入した済生会熊本病院、済生会新潟第二病院、および福井県済生会病院(五十音順)の職員を対象にしたアンケート調査を2008年度に実施した。同調査は、配布件数2,411件に対して、有効回収件数1,592件(有効回収率:66.03%)であった。ここでも心理プロセスに関する仮説は支持されたが、BSCによる戦略コミュニケーション機能

に関する仮説は部分的に支持されるに留まった。上記調査は十分な個人サンプル数を得たものの、病院単位のサンプル数の特性に限界があった。理想的には、BSCを導入している上記病院サンプルに加えて、BSCを利用していない病院サンプルを加えることが妥当であると考えられた。

- (2) 本研究が明らかにする点：BSCを利用している病院サンプルと、BSCを利用していない病院サンプルとの間で、戦略意識を構成する心理プロセス内の影響力の差を統計的・時系列的に分析する。BSCを利用している病院サンプルの方が、心理プロセス内の各下位尺度間により強い影響力を示すことをもって、BSCによる戦略コミュニケーション機能の効果を検証する。
- (3) 予想される結果と意義：近年わが国病院経営において、BSCに対する期待が高まっていながらも、その具体的な効果を理論的・実証的に分析した研究は数少ない。とくに、BSCによる戦略コミュニケーション機能の効果を実証的な観点から分析した研究はこれまで国内外に存在しない。したがって、本研究からBSCによる戦略コミュニケーション機能の効果が実証されれば、学術的に貴重な研究成果を提示できる。また、本研究で用いる共分散構造分析による多母集団の同時分析は、近年の管理会計研究ではあまり用いられておらず、分析手法として斬新である点も独創的な点として主張できる。本研究のように組織内の個人をサンプルとしたうえで、組織間の差を検証する場合に、多母集団の同時分析は有用な分析手法である。同分析手法を用いれば、これまでの管理会計研究で限界であった個人・組織レベルでの同時分析に対して有意義な分析結果が示せる点も、本研究の学術的に優れた点であると主張できる。

3. 研究の方法

- (1) サンプルング：BSCを導入している病院サンプルは、規模、地域、およびBSCの導入経過期間などの要因をコントロールしたサンプルを想定している。また、BSCを導入していない病院サンプルに関しても、上記サンプルを基準にコントロール要因を考慮したサンプルを想定している。コントロール変数である規模は病床数を基準に、地域は地域医療支援病院認定の有無を基準に、BSCの導入経過

期間は一般的にBSCの効果が現れ始めるといわれている3年を軸にする。

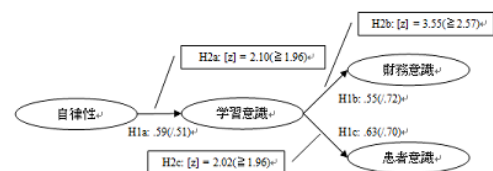
- (2) 調査方法：個別訪問留置法によるアンケート調査を実施する。まず調査対象先病院に訪問し、アンケート調査の趣旨説明を行い、調査実施の許可を得る。許可が得られた場合、後日改めて調査対象先病院に訪問し、病院の全職員を対象にアンケート票を配布するよう依頼する。配布後はおよそ1ヶ月の期間を設ける。また、アンケート回答内容の匿名性を確保した回収を行う。回収後は集計・分析を早急に行い、分析結果の詳細は調査対象先病院にフィードバックする。
- (3) 測定尺度：戦略意識尺度は、財務面および非財務面から測定する。財務面は、患者から得られる収益に対する意識を測定する①収益意識尺度、および患者にかかるコストに対する意識を測定する②コスト意識尺度から設定される。また、非財務面は、患者満足や患者へ提供するサービスの質に対する意識を測定する③患者意識尺度から設定される。①から③によって、病院戦略の基礎的要素に対する意識を測定する戦略意識尺度を設定する。他方、④学習意識尺度は、医療業務スキル、病院の情報システム、および職場のチームワークなどに関する継続的かつ自発的な学習に対する意識を測定する。⑤自律性尺度は、業務に対する自律性の程度を測定する。測定には5段階のリッカート・スケールを用いる。
- (4) 分析手法：SPSS および Amos を用いた共分散構造分析による多母集団の同時分析によって上記仮説を検証する。分析モデルは、BSCを導入している病院サンプルとBSCを導入していない病院サンプルに分割し、サンプル間でモデル構造の異質性を検証する。具体的には、各下位尺度間のパス係数の有意差を検定し、次いでAICやBCCなどの基準に基づいてモデル間の異質性を検定する。各下位尺度間のパス係数の有意差およびサンプル間のモデルの異質性が仮説通り支持されたことをもって、BSCによる戦略コミュニケーション機能の効果を確証する。

4. 研究成果

- (1) 心理プロセスに関する研究の調査概要：調査対象組織は、敬愛会中頭病院・ちばなクリニック（以下、敬愛会と示す）および福井県済生会病院とし、BSCの活用状況の異なる2組織を選択した。当初

はBSCの活用の有無でリサーチサイトを選別する予定であったが、BSCの活用期間の異なる2組織をリサーチサイトとした。敬愛会はBSCの活用期間が3年未満でありBSC活用の初期段階にある組織である。また、福井県済生会病院は活用期間が3年を超えるBSC活用の成熟段階にある組織である。調査は2009年に個別訪問留置法により実施し、調査件数が2,149件、有効回収件数が1,913件で、有効回収率が89.02%であった。

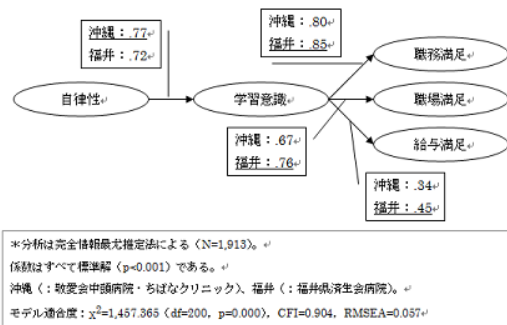
- ① 戦略意識につながる心理プロセスに関する分析：本研究はBSCが財務意識および非財務意識から構成される個人の戦略意識につながる心理プロセスに与える効果を統計的に分析した。図表1に示される分析モデルを基礎とし、各尺度間の関係性の差を共分散構造分析による多母集団の同時分析を用いて検討した。BSCの戦略コミュニケーション機能が活用段階の違いによって個人の心理プロセスにどのような影響の差を生み出すのかを明確にすることが本分析の骨子である。分析の結果、BSC活用の初期段階にある敬愛会では自律性尺度から学習意識尺度への影響力が相対的に有意に強く、BSC活用の成熟段階にある福井県済生会病院では学習意識尺度から財務意識尺度および患者意識尺度への影響力が相対的に有意に強いことを発見した。この発見事項により、BSCの活用段階の違いによって心理プロセス内の要素間の関係性に異質性が存在しうることが示唆された。このことから、BSC活用の初期段階では組織成員の自律性を高め学習意識の醸成によって個々の組織成員の能力を改善することに注力することが有効であるといえる。また、BSC活用の成熟段階では教育や研修などを通して学習意識を高めることが具体的な成果としての戦略意識の改善に効果的であるといえる。



分析は完全情報最尤推定法による (N=1,729)。***
係数はすべて標準誤差 (p<0.001) である (敬愛会・福井県済生会病院)。**
財務意識尺度は、コスト意識尺度および収益意識尺度で構成される2次因子構造をとっている。*
モデル適合度: $\chi^2=430.332$ (df=98, p=0.000), CFI=0.957, RMSEA=0.044*
モデルの比較: 異質性モデル(等値制約モデル) AIC=594.332(≦ 596.732), BCC=596.844(≦ 598.907)**

図表1 戦略意識につながる心理プロセス

- ② 職員満足度につながる心理プロセスに関する分析:本研究はBSCが職務満足度、職場満足度、および給与満足度から構成される職員満足度につながる心理プロセスに与える効果を統計的に分析した。職員満足度は当初分析モデルに含んでいなかったが、BSCの問題として当該概念は戦略意識と並んで重要な概念のため、図表2に示される分析モデルに組み入れた。分析の結果、BSC活用の初期段階にある敬愛会では自律性尺度から学習意識尺度への影響力が相対的に有意に強いことを示していた。他方で、BSC活用の成熟段階にある福井県済生会病院では学習意識尺度から職員満足度尺度群への影響力が相対的に有意に強いことを発見した。このことは、上記(1)の研究結果と同様にBSC活用による具体的な成果としての戦略意識の向上や職員満足度の向上は、BSC活用がある程度成熟した後にとくに顕著であることが確認された。BSCを活用し職員満足度の向上を目指す組織にとっては、長期的な観点からBSCの活用に取り組み続けることが重要であるといえる。

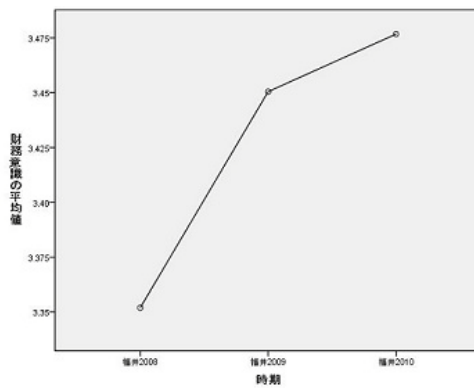


図表2 職員満足度につながる心理プロセス

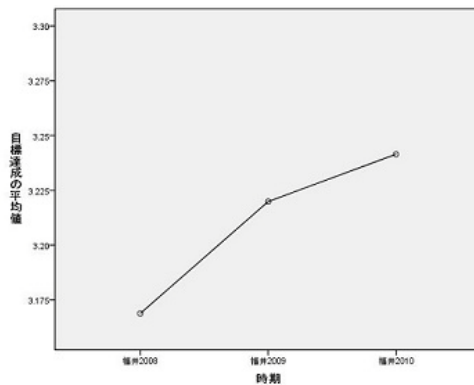
- (2) 経年変化に関する研究の調査概要:調査対象組織は敬愛会および福井県済生会病院とし、敬愛会において2年間、福井県済生会病院において本研究期間以前のデータもあわせた3年間の経年的調査データを用いた。各年の回収結果としては、敬愛会で921件(2010年調査)、および950件(2009年調査)、福井県済生会病院で1,015件(2010年調査)、992件(2009年調査)、および906件(2008年調査)となっている。

- ① 戦略意識および職員満足度の経年変化に関する分析:本研究は職員の戦略意識および職員満足度に関わる経年的なアンケート調査結果を統計的に分析した。分析にはt検定(両側)を用いた。なお、

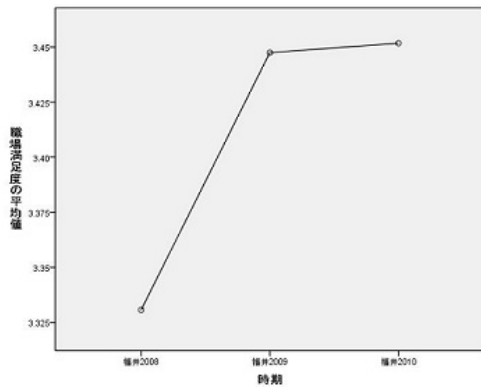
3年間の比較となる福井県済生会病院のケースでは初年度を対照カテゴリーとしたDunnettの方法による多重比較を用いた。分析の結果、BSC活用の成熟段階にある場合には、戦略意識尺度群および職員満足度尺度群の一部に統計的に有意な増加傾向が存在することを発見した。具体的には、福井県済生会病院において、図表3、図表4、および図表5に示される財務意識尺度、目標達成尺度、および職場満足度尺度において有意な増加傾向が示された。目標達成尺度とはBSCの4つの視点に関わる戦略目標の達成度合いを測定する尺度である。BSCを活用して職員の戦略意識および職員満足度の改善を促進するためには、BSCを組織の中核的なマネジメント・システムとして定着させていくことが重要となる。この点については、BSCが本格的に組織に定着するには対話的な施策が有効であり、組織の職員全体がBSCを真に理解するまで長期的な観点から継続的に浸透させていかなければならないと考えられる。また、本研究結果に鑑みれば、戦略意識の変化は職場環境に対する満足度の変化と関係が深い可能性が高いため、BSCを活用するうえで職場環境の改善を基礎とした意識改革という考え方が重要であるといえる。



図表3 財務意識尺度の経年変化



図表4 目標達成尺度の経年変化



図表5 職場満足度尺度の経年変化

- (3) 研究成果の位置づけとインパクト：これまでの国内外における先行研究において、本研究のようにBSCの活用状況の違いに基づいて分析サンプルを選別し、これを定量的かつ定性的観点から実証的に分析したものは存在しない。また、本研究が用いた共分散構造分析による多母集団の同時分析は、BSC研究のみならず既存の管理会計研究においてもあまり利用されておらず、分析方法の独自性という点でも本研究成果の理論的意義を十分に見出せる。さらに、BSCが組織成員の動機づけに与える効果を分析した研究も数少なく、貴重な研究成果を生み出したと主張できる。他方、本研究成果は、BSCを現在活用している組織やこれから導入しようとする組織に対して、効果的なBSCの活用方法を提示しており、実務的にも大きな意義のあるものだとはいえる。
- (4) 今後の展望：本研究を踏まえた今後の展望のひとつには、異なる特性をもつサンプルの拡充があげられる。本研究ではBSCの活用期間を軸にBSC活用の初期段階にある組織と成熟段階にある組織の2つのサンプルを選別したが、たとえば導入検討段階にある組織やBSC活用を断念した組織などをサンプルに加えることでより示唆に富む分析結果を示せる可能性がある。またもうひとつには、経年調査期間の継続が求められる。本研究課題遂行期間の2年では時系列的な分析結果としては限界があり、これを今後数年継続して調査を進めることで新たな発見や本研究結果の妥当性がさらに高まるといえる。

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 渡邊 直人、バランスト・スコアカードが職員満足度向上に与える効果、医療バランスト・スコアカード研究、査読有、第7巻、2010、pp.63-69

〔学会発表〕(計4件)

- ① 渡邊 直人、BSC活用による職員の行動意識およびESの変化、日本医療バランスト・スコアカード研究学会、2010年11月20日、大阪ビジネスパーク(大阪)
- ② 渡邊 直人、病院経営におけるバランスト・スコアカード活用の変化と影響—福井県済生会病院における経年的事例研究、日本原価計算研究学会、2010年7月3日、小樽商科大学(北海道)
- ③ 渡邊 直人、バランスト・スコアカードがES向上に与える効果、日本医療バランスト・スコアカード研究学会、2009年11月21日、ワークピア横浜(神奈川県)
- ④ 渡邊 直人、バランスト・スコアカードによるコミュニケーション機能が財務意識および非財務意識の向上に与える効果—わが国病院を対象とした定量分析、日本管理会計学会、2009年8月30日、亜細亜大学(東京都)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

渡邊 直人 (WATANABE NAOTO)

首都大学東京・社会科学部研究科・助教

研究者番号：70434272

(2)