

BSC の 4 つの視点に対する意識の変化と傾向

渡邊 直人 (大東文化大学経営学部経営学科)

Changes and Trends in Consciousness of BSC Four Perspectives

Naoto WATANABE

要 旨

本稿は、BSC を活用している組織において、組織成員の 4 つの視点に対する意識が長期的にみてどのような変化や傾向を示すのかについて検討する。分析の結果、BSC を活用した 8 年にわたる意識の変化と傾向をみると、4 つの視点に対する意識が低下していることがわかった。本結果について分析方法上の限界などがあるものの、実際に BSC を活用する組織における組織成員の多面的な目標意識の変化と傾向を示した点は有意義な研究成果であるといえる。

I 序論

本稿では、組織がバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard; 以下、BSC と示す) を活用することの成果のひとつとして期待する組織成員の 4 つの視点に対する意識の醸成に焦点を当てる。そして、BSC を活用している組織において当該意識がどのような変化や傾向を示すのかについて検討する。

BSC による業績評価においては、財務指標のみをみる一面的な評価ではなく、非財務指標を含めた多面的な評価が求められる。評価される側の組織成員に対しては、財務指標および非財務指標に対応した多面的な目標が課せられ、これらの目標を達成するように業務を遂行していかなければならない。非財務的な目標は、財務目標を達成するためのプロセス目標としての意味を持ち、一連の目標は因果連鎖という概念のもとにそれぞれが関連しあっている。

BSC による業績評価の特徴は、業務上の結果としての財務指標だけをみるのではなく、結果につながるプロセスとしての非財務指標をあわせて総合的に評価されることにある。しかしながら、こうした仕組みを採用することで、組織成員は多面的な目標管理を行っていかなければならない。日々の業務を遂行するなかにあっても、さまざまな視点から設定される目標を意識しなければならず、業務遂行に対する考え方の複雑さを増加させてしまう可能性が考えられる。

ここで重要となる概念が先にもあげた因果連鎖である。個々の目標を単体でとらえるのではな

く、組織戦略を背景とした因果連鎖のつながりとしてとらえることで、多面的な目標群を業務に対して投影しやすくなる。4つの視点間の因果連鎖が妥当なものであるのかについて、業績評価研究に鑑みると、Rucciら(1998)は、組織成員の行動、顧客の印象・満足、および収益性が因果連鎖的につながっていることを示している。Ittner and Larcker(1998)は、統計的な説明力は低いものの、顧客満足度が将来の財務業績の先行指標であることを示している。さらに、Bankerら(2000)は、顧客満足度に関連する非財務尺度が将来の財務業績と有意な関係にあることを示し、Banker and Mashruwala(2007)は、非財務尺度(従業員満足度や顧客満足度)が将来の利益と有意な関係にあることを示している。以上の研究成果から、4つの視点間に完全な形で因果連鎖があるわけではないものの、各視点間が一定の関係性をもっていることが明らかにされている。

他方で、Kaplan and Norton(1996, 2001, 2004)などの一連の著書のなかでは、現場の組織成員を含めた組織全体に対して、因果連鎖によってつながれている多面的な業績目標を意識づけることの重要性が説かれている。とくに、Kaplan and Norton(2001, chap.2)における米Mobil社のBSC活用事例は顕著であり、現場の従業員が多面的な視点から業務上の意思決定や重要な判断ができるようになったという事例が報告されている。また、Kaplan and Norton(2001, part.3)では、BSCを活用して、個人レベルでの多面的な目標の設定、多面的な目標意識の醸成、および業績と報酬とのリンクを促進することで、組織成員の多面的な目標達成をサポートすることができると述べられている。

また、多面的な業績目標を戦略とリンクさせながら組織成員に理解・共有させることで目標の意識づけを促進できる。たとえば、Ittnerら(2003)は、BSCを活用することで組織内でのコミュニケーションの機会が増加したことを明らかにしている。Chenhall(2005)では、BSCのような戦略とリンクした業績評価システムを活用することで、ビジネス・ユニット内の戦略に対する意識が向上することを発見している。さらに、林(2004)は、BSCを活用することで現場の従業員までを含めた戦略の理解や共有が促進されることを明らかにした。これらの研究から、BSCを活用することで、組織内でのコミュニケーションが活性化し、組織成員の戦略の理解や共有が促されるといえる。ひいては、戦略の理解や共有が進めば、多面的な業績目標を組織成員が意識しやすくなることが予測される。

以上の検討を踏まえると、BSCを活用している組織において、組織成員の4つの視点に対する意識が実際にどのように変化しているのかをみることは有意義であるといえる。BSCを組織成員の意識づけのために活用しているならば、組織成員の4つの視点に対する意識は特異な形で変化していることが発見できる可能性がある。本研究は、以下で4つの視点に対する意識を定義づけるとともに、経年的な調査研究で蓄積された客観的データに基づいてこのような変化を明らかにしていきたい。

II BSC における 4 つの視点に対する意識

1. 財務の視点に対する意識

本節は、BSC における 4 つの視点に対する意識概念を定義するために、Kaplan and Norton (2004) のフレームワークに依拠し検討する¹⁾。同著は、「第 2 章 戦略マップ」でこれまでの研究で蓄積されてきた知見をベースに BSC のフレームワークの要点を整理している。本研究は、同章で記述されている各視点のフレームワークをもとに 4 つの視点に対する組織成員の意識を定義していく。

財務の視点に対する意識は、Kaplan and Norton (2004, pp. 36-38) における財務の視点に関する記述に基づいて定義づけたい。当該記述によれば、財務の視点において重要な側面は 2 点あり、それが生産性向上の側面と収益増大の側面である。生産性向上の側面とは、原価構造の改善などをおして生産性の改善を目指していく側面である。収益増大の側面とは、収益機会の拡張などをおして収益の増大を目指していく側面である。この 2 つの側面において基盤となる要素は、会計数値でもある収益および費用である。顧客から得られる収益をいかにして増大させていくのか、また顧客に費やす費用をいかにして低減させていくのかという 2 点が財務の視点を考えるうえでとくに重要となる。組織の財務価値に対して短期的に影響を及ぼしやすい生産性（費用）の側面と長期的に影響を及ぼす収益の側面をあわせて意識づけることが求められる。こうした考えを受けて、本研究では、財務の視点に対する意識を、顧客から得られる収益の増大および顧客に費やす費用の低減に対する意識として定義したい。

2. 顧客の視点に対する意識

顧客の視点に対する意識は、Kaplan and Norton (2004, pp. 38-43) における顧客の視点に関する記述に基づいて定義づけたい。当該記述によれば、顧客の視点においては、組織がターゲットとした顧客の価値を向上させるために、どのような価値提案を行わなければならないかを考えていかなければならない。価値提案の成果は、たとえば顧客満足度などによって現れてくるといわれており、これを高めるためには、価格や品質のような製品・サービスの属性を検討したり、顧客との関係性や組織のイメージ（ブランド）を検討したりする必要がある。こうした考えを受けて、本研究では、顧客の視点に対する意識を、顧客満足度を高めるために必要な製品・サービスの品質、顧客との関係性、および組織のイメージに対する意識として定義したい。

3. 内部プロセスの視点に対する意識

内部プロセスの視点に対する意識は、Kaplan and Norton (2004, pp. 43-47) における内部プロセスの視点に関する記述に基づいて定義づけたい。当該記述によれば、内部プロセスの視点において、内部のプロセスのタイプを 4 つに分類している。第 1 が、業務管理のプロセスであり、製品およびサービスの生産の効率性にかかるプロセスである。第 2 が、顧客管理のプロセスであり、ターゲッ

トとする顧客との関係性を規定するプロセスである。第3が、イノベーションのプロセスであり、新製品や新サービスを創造するプロセスである。第4が、規制と社会のプロセスであり、地域社会などにより良い関係を構築するためのプロセスである。内部プロセスの視点において、おもにこれらの要素を考慮していくことが重要となるといわれている。こうした考えを受けて、本研究では、内部プロセスの視点に対する意識を、内部プロセスの管理において重要な業務の効率性、顧客との関係性、業務の革新性、および地域社会との関係性に対する意識として定義したい。

4. 学習と成長の視点に対する意識

学習と成長の視点に対する意識は、Kaplan and Norton (2004, pp. 49-52) における学習と成長の視点に関する記述に基づいて定義づけたい。当該記述によれば、学習と成長の視点では3つの無形資産を考慮することが重要であると述べられている。第1が、人的資本であり、組織成員個人にかかるスキル、知識、またノウハウなどである。第2が、情報資本であり、組織の情報を統合するシステム、データベース、またネットワークなどである。第3が、組織資本であり、組織文化、リーダーシップ、またチームワークなどをとおした組織貢献である。要素としては複数あるが、これらの無形資産が内部プロセスの効果的な管理に寄与することが求められていく。こうした考えを受けて、本研究では、学習と成長の視点に対する意識を、内部プロセスの管理に必要な知識の向上、情報システムの理解、および組織への貢献に対する意識として定義したい。

Ⅲ 分析方法

本研究では、長期にわたってBSCを活用している福井県済生会病院を分析対象とした定量的な検討を行う。具体的には、福井県済生会病院の職員を調査対象として実施した2008年から2015年までの8期間にわたる経年的なアンケート調査によって得られた多期間データを用いて定量的な分析を行う。各期間のアンケート調査件数としては、2008年調査では配布件数986件に対して有効回収件数906件(91.89%)、2009年調査では配布件数992件に対して有効回収件数963件(97.08%)、2010年調査では配布件数1,079件に対して有効回収件数1,015件(94.07%)、2011年調査では配布件数1,114件に対して有効回収件数1,062件(95.33%)、2012年調査では配布件数1,161件に対して有効回収件数1,056件(90.96%)、2013年調査では1,183件に対して有効回収件数1,110件(93.83%)、2014年調査では1,190件に対して有効回収件数1,163件(97.73%)、2015年調査では1,248件に対して有効回収件数1,204件(96.47%)であった(括弧内は回収率を示す)。調査はアンケート用紙の留置調査を実施した。本アンケート調査は病院や関連施設に勤務する職員を対象としているが、本分析においては職種の違いによる影響を排除するために、医師と看護師を含めたコメディカルとを分け、看護師を含めたコメディカルのみを分析対象とした²⁾。

アンケートの質問項目は5点法のリッカートスケールを利用し、前節で検討した構成概念を測定するための質問を作成した(補遺参照)。なお、アンケートの質問項目の文言について、調査先の

担当者や BSC 研究の専門家などからアドバイスを受けた。また、分析対象が病院であることから、顧客を患者と表現したり、収益を収入と表現したりするなどの読替を行った。さらに、前節で検討した 4 つの視点に対する意識に加えて、4 つの視点に対して設定された多面的な業績目標の達成度に関する質問項目を作成した。

第 1 の項目グループは、財務の視点に対する意識概念を測定するための質問項目であり、項目 1、項目 6、項目 11、および項目 16 で構成される。おもに、新規患者および紹介患者に対する収入の増大もしくは費用の低減にかかる内容を反映している。第 2 の項目グループは、患者の視点に対する意識概念を測定するための質問項目であり、項目 2、項目 7、項目 12、および項目 17 で構成される。おもに、患者価値を向上させるための要素として、患者満足、サービスの質、および病院イメージといった内容を反映している。第 3 の項目グループは、内部プロセスの視点に対する意識概念を測定するための質問項目であり、項目 3、項目 8、項目 13、および項目 18 で構成される。おもに、内部プロセスのタイプに応じて、効率性、患者との関係性、革新性、および地域社会貢献といった内容を反映している。第 4 の項目グループは、学習と成長の視点に対する意識概念を測定するための質問項目であり、項目 4、項目 9、項目 14、および項目 19 で構成される。おもに、学習と成長の視点で重視される医療サービス、病院への貢献、専門性、および情報システムの理解といった内容を反映している。第 5 の項目グループは、4 つの視点に対する目標の達成度を測定するための質問項目であり、項目 5、項目 10、項目 15、および項目 20 で構成される。おもに、4 つの視点の業績目標の達成度に対応する内容を反映している。これら 5 つの項目グループをあわせて多面的目標意識尺度と呼ぶこととする。

分析は以下の手順によって行う。はじめに、多面的目標意識尺度の 20 の質問項目に対して因子分析を行う。当該尺度は 5 つの項目グループから構成されるので、因子分析によって 5 つの因子に分類できるのかを確認する。因子分析による結果をみながら、何度か探索的に試行を重ね、理論的な意義と統計的に意味のある因子を識別し、下位尺度を設定する。因子分析によって設定された多面的目標意識尺度の下位尺度については、つぎに、記述統計を示し、下位尺度の信頼性の分析、また下位尺度間の相関について分析する。ここで、尺度の信頼性などに問題がある場合は、必要に応じて下位尺度の再検討を行う。つづいて、8 期の期間データの差を分析するために、期間を独立変数とし、多面的目標意識尺度の下位尺度を従属変数とした分散分析を行う。これによって、期間ごとの差であったり、下位尺度ごとの期間的な特徴であったりを分析していく。ここでの分析結果を明確にするために、場合によっては期間データをグループ分けするなどの検討も行う。

IV 分析結果

1. 多面的目標意識尺度の分析

はじめに、すべての期間データに対して多面的目標意識尺度 20 項目の平均、標準偏差を算出した。そして、天井効果およびフロア効果のある項目を確認したところ、すべての項目に両効果がみられ

なかった。

つぎに、多面的目標意識尺度20項目に対して主因子法による因子分析を行った。尺度設計に際して事前に想定した5つの因子を識別するために、第1期(2008年)データに対して5因子構造を仮定したプロマックス回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量を示さなかった項目13および単体で因子に分類された項目18を除外して、再度4因子を仮定して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を図表1に示す。なお、同様の条件で他の期間データに対しても因子分析を行ったが、類似した結果が得られた(参考として第8期データのみ図表2に示す)。

第1因子は、6項目で構成されており、事前に設計した患者の視点に対する意識を表した内容の項目に加え、内部プロセスの視点に対する意識の一部(項目3および項目8)が高い因子負荷量を示していた。そこで、「患者プロセス意識」因子と命名した。

第2因子は、4項目で構成されており、4つの視点に対する多面的な業績目標の達成度を表す内容の項目が高い因子負荷量を示していた。同因子は事前の設計どおりの項目から構成されているため、「目標達成」因子と命名した。

図表1 因子分析結果(第1期データ)

項目	I	II	III	IV
項目8	.829	.029	-.140	.041
項目7	.816	.031	-.048	-.062
項目12	.741	-.011	.096	-.051
項目2	.708	-.041	.143	-.014
項目17	.569	.048	.158	.015
項目3	.440	-.004	-.125	.231
項目15	-.007	.855	-.007	-.014
項目20	.011	.812	-.119	.091
項目10	.064	.726	.009	.015
項目5	-.009	.636	.206	-.077
項目11	.019	-.103	.790	.108
項目1	.046	-.112	.758	.017
項目16	-.004	.181	.688	-.104
項目6	-.048	.109	.644	-.023
項目14	-.013	-.015	-.050	.800
項目9	.147	-.043	-.028	.756
項目19	-.125	.175	.216	.492
項目4	.007	.175	.131	.441
因子間相関	I	II	III	IV
I	—	.412	.407	.520
II		—	.658	.604
III			—	.479
IV				—

BSC の 4 つの視点に対する意識の変化と傾向

図表 2 因子分析結果 (第 8 期データ)

項 目	I	II	III	IV
項目 7	.818	.053	.015	-.118
項目 8	.787	-.037	-.122	.186
項目 12	.698	.064	.028	-.028
項目 2	.684	-.066	.166	-.044
項目 17	.596	.090	.195	-.059
項目 3	.520	-.044	-.084	.198
項目 15	-.001	.819	.015	.012
項目 10	.102	.801	-.044	-.013
項目 20	-.008	.711	-.095	.192
項目 5	-.043	.635	.164	-.074
項目 11	.002	-.010	.804	.052
項目 1	.109	-.141	.767	.041
項目 16	-.060	.136	.744	.013
項目 6	.046	.100	.655	-.030
項目 14	.067	-.004	-.016	.766
項目 9	.158	-.027	-.050	.754
項目 4	-.099	.106	.109	.589
項目 19	-.095	.196	.230	.466
因子間相関	I	II	III	IV
I	—	.454	.563	.569
II		—	.671	.653
III			—	.492
IV				—

第 3 因子は、4 項目で構成されており、財務の視点に対する意識を表した内容の項目が高い因子負荷量を示していた。同因子は事前の設計どおりの項目から構成されているため、「財務意識」因子と命名した。

第 4 因子は、4 項目で構成されており、学習と成長の視点に対する意識を表した内容の項目が高い因子負荷量を示していた。同因子は事前の設計どおりの項目から構成されているため、「学習意識」因子と命名した。

図表 3 下位尺度間相関と平均、標準偏差、 α 係数 (第 1 期データ)

	財 務	患 者	学 習	目 標	平 均	標 準 偏 差	α
財 務	—	.389**	.491**	.583**	3.35	.686	.822
患 者		—	.487**	.407**	4.10	.470	.855
学 習			—	.598**	3.52	.599	.787
目 標				—	3.19	.619	.859

**p < .001

財務：財務意識 患者：患者プロセス意識
学習：学習意識 目標：目標達成

図表4 下位尺度間相関と平均、標準偏差、 α 係数(第8期データ)

	財務	患者	学習	目標	平均	標準偏差	α
財務	—	.552**	.530**	.606**	3.33	.673	.861
患者		—	.542**	.452**	3.95	.522	.865
学習			—	.632**	3.42	.651	.819
目標				—	3.15	.606	.854

**p < .001

財務：財務意識 患者：患者プロセス意識
学習：学習意識 目標：目標達成

2. 下位尺度の信頼性および関連性

多面的目標意識尺度の4つの下位尺度に相当する項目の平均値を算出し、「財務意識」下位尺度得点(平均3.35、標準偏差0.686)、「患者プロセス意識」下位尺度得点(平均4.10、標準偏差0.470)、「学習意識」下位尺度得点(平均3.52、標準偏差0.599)、および「目標達成」下位尺度得点(平均3.19、標準偏差0.619)とした(括弧の数値は第1期データ)。

内的整合性を検討するために各下位尺度の α 係数を算出したところ、「財務意識」で $\alpha = 0.822$ 、「患者プロセス意識」で $\alpha = 0.855$ 、「学習意識」で $\alpha = 0.787$ 、「目標達成」で $\alpha = 0.859$ と十分な値が得られた(括弧の数値は第1期データ)。

第1期データおよび第8期データにおける多面的目標意識尺度の下位尺度間相関を図表3および図表4に示す。4つの下位尺度は互いに有意な正の相関を示した。なお、他期間データについても類似した数値を示していた。

3. 期間データによる分類

本調査では年ごとに8期にわたるデータを得ており、分析として、第1期には842件、第2期には900件、第3期には939件、第4期には995件、第5期には979件、第6期には1,035件、第7期には1,084件、第8期には1,071件の調査対象が含まれている。これらの件数に対して χ^2 検定を行ったところ、有意な人数比率の偏りがみられた($\chi^2 = 50.447$, $df = 7$, $p < .001$)。

つぎに、多面的目標意識尺度の下位尺度ごとの平均の傾向を8期で確認したところ、第1期から第3期、第4期から第6期、第7期から第8期で特徴的な推移がみられたため、第1期から第3期までを前期(2,681件)、第4期から第6期までを中期(3,009件)、第7期から第8期までを後期(2,155件)とした。これら3期間に対しても χ^2 検定を行ったところ、有意な人数比率の偏りがみられた($\chi^2 = 141.947$, $df = 2$, $p < .001$)。そして、これら3期間を独立変数、「財務意識」「患者プロセス意識」「学習意識」「目標達成」を従属変数とした分散分析を行った。その結果、「財務意識」「患者プロセス意識」「学習意識」「目標達成」すべてで有意な期間差がみられた(財務意識:F(2, 7790) = 14.66、患者プロセス意識:F(2, 7790) = 45.16、学習意識:F(2, 7790) = 28.43、目標達成:F(2, 7790) = 4.95、すべて、 $p < .001$)。図表5に多面的目標意識尺度の各下位尺度の3期間の平均と標準偏差を示す。これらの平均に対してTukeyのHSD法(5%水準)による多重比較を行っ

たところ、以下のような結果を得た。

「財務意識」においては、前期>中期および後期という関係が有意な差であり、中期と後期の間には有意な差はなかった。「患者プロセス意識」においては、前期>中期>後期という関係が有意な差である。「学習意識」においては、前期>中期>後期という関係が有意な差である。「目標達成」においては、前期>後期という関係のみが有意な差である。

図表5 3期間の平均と標準偏差

	期 間	平 均	標 準 偏 差
財 務	前 期	3.43	.679
	中 期	3.37	.693
	後 期	3.33	.670
患 者	前 期	4.10	.476
	中 期	4.06	.497
	後 期	3.96	.526
学 習	前 期	3.55	.590
	中 期	3.47	.614
	後 期	3.42	.652
目 標	前 期	3.23	.610
	中 期	3.20	.618
	後 期	3.17	.632

財務：財務意識 患者：患者プロセス意識
学習：学習意識 目標：目標達成

V 考察と結論

まず、多面的目標意識尺度について、因子分析の結果をみると、事前に想定していた5つの因子に分類することができなかった。本来であれば、BSCの4つの視点に対する意識因子、そして4つの視点に対する目標の達成度因子に分類すべきであったが、統計的な結果からは本研究で作成した質問項目は4つの下位尺度に分類された。とくに、患者の視点に対する意識と内部プロセスの視点に対する意識について、作成した質問項目の内容が重複して認識されたことに起因すると考えられる。患者プロセス意識尺度について再度検討するならば、組織成員が自らの業務が一連のプロセスをとおして患者に影響を及ぼしているのかを表す測定尺度として解釈すべきであると考え。ただし、最終的な因子分析結果については、図表1および図表2でも示したように、因子負荷量など統計的な数値に問題はなかった。

つぎに、多面的目標意識尺度の4つの下位尺度ごとの記述統計をみると、財務意識下位尺度、学習意識下位尺度、および目標達成下位尺度に関しては、中央値に近い平均を示していたが、患者プロセス意識下位尺度に関しては、他の下位尺度と比べて相対的に高い平均を示していることがわ

かった。この結果については、組織の財務、または個人の学習および目標達成よりも、患者（顧客）に対する意識を重視していることを示すものであると考えている。また、内的整合性を検討する目的でクロンバックの α 係数を算出したが、学習意識下位尺度以外は一般的な基準である0.8以上を示していた。ただし、学習意識下位尺度についても、第1期データで0.787であり、第8期データで0.819であることを考えると（図表4参照）、大きな問題はないと判断できる。したがって、多面的目標意識尺度の4つの下位尺度の信頼性は確保されていると考えられる。さらに、因子分析を行う過程においても、尺度間の相関がみられたため、項目平均値を得点化した数値を用いた相関分析を行った結果、すべての尺度間で有意な一定の正の相関があることがわかった。当該分析では、尺度間の相関の因果関係まで言及することはできないが、それぞれの意識が結びつき、またこれらの意識が多面的な業績目標の達成にもつながっていることが発見された。

期間データごとの分析では、各期間の変化と傾向を明確にするために、期間を前期、中期、および後期の3つのグループに分類した。そして、この期間と多面的目標意識との関係を分散分析にて確認した。まず、すべての下位尺度で有意な期間差が発見されたことから、期間ごとの個別の差を分析するための多重比較を行った。注目すべき傾向としては、すべての下位尺度で前期（2008年～2010年）の平均が最も高い点である。また、基本的には期間が進むほど数値が低下していることがわかった。

本結果を単純に解釈するならば、多面的目標意識は期間を追うごとに低くなっていく傾向があるといえる。本来であれば、BSCの活用をとおして4つの視点に基づく多面的な業績目標が課せられるなかで、組織成員は多面的な目標意識を高めていくことが想定されたが、本分析はこの予測に反する結果を示した。この原因について、本研究の分析方法の側面を検討すれば、第1が1組織のみを対象としたシングルケース研究である点と考える。他の組織もあわせて比較検討することで、BSCの活用が4つの視点に対する意識づけにどのような影響を及ぼすのかを検討する余地がある。第2が本研究で分析対象とした8期間前後の関係が明らかになっていない点である。本研究では定量的なデータとして示していないが、第1期以前ではBSC活用による意識づけに一定の効果が出ていることが担当者とのインタビューにより明らかとなっており、また第8期以降にどのような変化や傾向があるのかは当然ながらわかっていない。意識づけに関わる調査では、システムの活用段階などを考慮に入れつつ、さらに長期にわたる調査研究が求められる可能性が示唆された。第3がBSC活用以外の要因が多面的目標意識に及ぼす影響である。本研究が焦点を当てた意識に対して、たとえば、BSC以外のマネジメントシステムの影響や組織の内外での環境要因の影響なども想定される。これらの要因を排除するためには、先述したが調査対象組織を増やすことで、当該要因をコントロールする必要がある。これらの原因を克服することは今後の研究課題としたい。

本研究は以上の限界はあるものの、実際にBSCを活用する組織における組織成員の多面的な目標意識の変化と傾向を示した点は有意な研究成果であるといえる。Kaplan and Norton（2004）による基礎的なBSCのフレームワークに基づいて4つの視点に対する意識を定義し、その変化と傾向を長期的に調査分析した先行研究はほとんど存在せず、BSC研究に対する理論的な貢献は大き

い。また、実務的な側面をみると、BSC を長く活用していくなかで、4 つの視点に対する意識を高めていくためには、多面的な目標の意識づけや目標達成を促すための新たな仕組みを考えていかなければならないといえる。先述したように多面的な目標そのものを業務に反映させていくことは容易ではないという事実を本研究結果は示している。BSC の活用にあたって、他のマネジメントシステムとの連携や業績評価・業績管理方法を改善していくことが求められるのではないかといえる。

(補遺)

各下位尺度に対応する質問項目一覧を図表 6 に示す。

図表 6 質問項目一覧

項目 1	病院が新規患者から得られる収入を増大させる努力をしている。
項目 2	患者の立場に立ち患者満足を向上させることを意識している。
項目 3	自分の仕事を効率的にこなせるように心掛けている。
項目 4	医療サービスについて継続的に勉強をしている。
項目 5	1 年前に設定された病院財務に関する目標を達成した。
項目 6	病院が新規患者に費やすコストを低減させる努力をしている。
項目 7	患者満足を向上させるために患者と良好な関係を築くことを重視している。
項目 8	自分の仕事で患者に良いサービスを提供できるように心掛けている。
項目 9	病院に貢献するために自分自身の学習や成長を意識している。
項目 10	1 年前に設定された患者に関する目標を達成した。
項目 11	病院が紹介患者から得られる収入を増大させる努力をしている。
項目 12	患者からの苦情に気をつけサービスの質を高めることを重視している。
項目 13	自分の仕事が革新的になるように心掛けている。
項目 14	自分の分野の専門的な知識やスキルを得るために勉強をしている。
項目 15	1 年前に設定された病院業務プロセスに関する目標を達成した。
項目 16	病院が紹介患者に費やすコストを低減させる努力をしている。
項目 17	患者にとっての病院のイメージを良くすることを重視している。
項目 18	自分の仕事が地域社会へ貢献できるように心掛けている。
項目 19	病院の情報システムの活用方法を理解するために勉強している。
項目 20	1 年前に設定された学習と成長に関する目標を達成した。

(謝辞)

本研究で利用したデータは福井県済生会病院に所属する。調査にご協力いただいた病院関係者の方々に厚く御礼申し上げます。

(注)

- 1) 4 つの視点に関する記述は、Kaplan and Norton (2004) 以外の著書や論文等にも記載はあるが、同著は戦略マップを中心とした BSC の典型的なフレームワークを説明しており、また多くの事例研究の知見が整理された内

容であることを考慮して、本研究は同著の記述をベースとした。

- 2) 事前の分析で医師とそれ以外の職種との差を分析したところ多くの指標で有意な差がみられたため、本研究では職務特性要因を考慮して医師以外の職員を分析対象とした。

【参考文献】

- 林摂子 (2004) 「戦略コミュニケーションツールとしてのバランス・スコアカード — 戦略共有効果に関する実証分析」『企業会計』56(4), pp. 130-135.
- Banker, R.D. and R. Mashruwala (2007) The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance, *Contemporary Accounting Research*, 24(3), pp. 763-793.
- Banker, R.D., G. Potter and D. Srinivasan (2000) An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures, *The Accounting Review*, 75(1), pp. 65-92.
- Chenhall, R.H. (2005) Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study, *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), pp. 395-422.
- Ittner, C.D. and D.F. Larcker (1998) Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36(3), pp. 1-35.
- Ittner, C.D., D.F. Larcker and M.W. Meyer (2003) Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *The Accounting Review*, 78(3), pp. 725-758.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (1997) 『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革』生産性出版) .
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳 (2001) 『キャブランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社) .
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップ』ランダムハウス講談社) .
- Rucci, A.J., S.P. Kirn and R.T. Quinn (1998) The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, *Harvard Business Review*, 76(1), pp. 82-97.

(2017年9月29日受理)