

■研究の背景

バランス・スコアカード(BSC)の導入拡大

- BSCとは、戦略目標間の因果連鎖を重視した戦略的経営システム
- 医療機関でも2000年代以降、導入が拡大
- DPC/PDPS導入病院を対象とした調査(2013年)では、BSCを運用していた病院が**41.1%**に拡大 [図表1]
- しかし戦略マップを作成していなかったり、因果関係が十分に検討されていなかったりするなど、**BSCの活用状況に様々な特性**がありそう
- そこで、BSCを実際に導入する医療機関に対してインタビュー調査を行い、BSCの具体的な活用状況とその効果について検討を行った

【参考文献】 渡邊亮, 荒井耕, 阪口博政(2015)「医療機関におけるバランス・スコアカードの活用状況—DPC/PDPS導入病院を対象とした質問票調査を通じて—」『メルコ管理会計研究』7(2), pp15-24.

図表1. DPC/PDPS病院におけるBSCの導入状況(2013年)

項目	件数	割合	累積割合
病院全体+各部門(落とし込みあり)	53	25.4%	25.4%
病院全体+各部門(落とし込みなし)	5	2.4%	27.8%
病院全体のみ	8	3.8%	31.6%
一部の部門のみ	20	9.6%	41.1%
導入部門なし	123	58.9%	100.0%
合計	209	100.0%	

■対象と方法

図表2. 調査対象医療機関の概要

	A病院	B病院	C病院	D病院	E病院
病院種別	公的病院	民間病院	公的病院	公的病院	民間病院
所在地(地方)	北海道	九州	九州	四国	中部
病床規模(床)	401~600	201~400	201~400	601~800	21~200
職員数(人)	1001~1200	1001~1200	1601~1800	1401~1500	201~400
DPC導入時期	2006年	2004年	2006年	2008年	未導入
インタビュー時間	63分	76分	65分	133分	112分
インタビュー対象	病院長・副院長・看護部長・事務部長・企画課長	事務部長・法人事務局主任	経営企画部長・室長代理・医事企画室長・他	病院長・事務部長・副事務部長・事務部課長・係長・他	病院長・副院長・看護部長・事務部長・診療技術部長・法人経営企画

対象

- 先行して実施したアンケート調査結果等に基づき、病院全体でBSCを活用している病院の中から8病院を選定し、インタビュー調査を依頼
- 5病院がインタビュー調査に応じた [図表2]

方法

- 半構造化面接法によるインタビュー調査
- インタビュー対象は病院幹部(院長・副院長・事務部長)およびBSC導入・運用担当者
- BSCの導入経緯や導入後の運用状況、そしてBSCが組織に与えた影響等について質問、
- 同意のもとインタビューは全て録音・逐語録を作成

■結果と考察

導入のきっかけ・要因

- 財務面の改善必要性がきっかけだった医療機関もあったが、特に組織の「**方向性**」に職員を合わせていく必要性を感じていた組織が多い
- 院長の**強いリーダーシップ**が導入の決め手に

導入の対象

- 病院全体及び部門に落とし込んだBSCを活用
- 診療科(医師部門)に対する導入を見送る組織と、例外なく導入している組織があった
- 部門の中でも**医師部門への導入が極めて重要**であると強調している医療機関もあった

BSC運用における特徴的な取り組み

- 「BSC大会」など、部門が作成したBSCや、取り組み結果について報告会を実施している医療機関があった
- 「院長ヒアリング」のような名称で、作成したBSCに基づいて、病院幹部と各部門とが年間の取り組み目標や結果についてコミュニケーションを取っていた

考察

- 「BSC大会」などの開催を通じて、BSCの作成や取り組み結果を院内で**共有**することにより、BSC**活用のモチベーション**を高め、適切な目標設定が促され、**目標達成に対する動機付け**が行われている可能性が窺える
- 「院長ヒアリング」などを通じて、**組織のビジョンや戦略が下位組織に伝達・共有**され、**下位組織の役割明確化**が図られることによって、**戦略の実行が実現**していることが窺える
- 以上のことから、BSCの作成・運用過程において、**組織垂直的**のみならず**組織水平的**なコミュニケーションの活発化が図られる効果が強く期待される
- BSC運用の形態は様々であり、適切な運用がされていなければ、上記のような効果が得られない恐れが高まる

■謝辞および利益相反について

- 本研究実施に当たり、インタビュー調査にご協力頂いた医療機関及びご対応頂いた関係者の皆さまに深謝致します
- この研究は、公益財団法人メルコ学術振興財団の助成(研究2012013号・研究2014013号:研究代表者 渡邊亮)の助成によっておこなわれた
- 本発表に関連し、開示すべきCOI状態にある企業・組織・団体はいずれもありません