

公益経営の三公準と病院経営

山本友太¹⁾・下垣内俊策²⁾・福田真也³⁾
川瀬友太⁴⁾・田原孝⁵⁾・平井孝治

目次

はじめに

I 公益の時代

II 公益経営の三公準

III 病院経営の三公準

終わりに

はじめに

「Government of the people, by the people, for the people」。これは「人民の、人民による、人民のための政治」と訳されている。1863 年、アメリカ南北戦争の終結後、ゲティスバーグ演説で第 16 代アメリカ合衆国大統領エイブラハム・リンカーンが用いた有名な一節である。

文中にある「of」, 「by」, 「for」のそれぞれの意味について, 「by」は政治を行う主体を表し, 「for」は政治の対象を表していることは明白である。つまり政治とは, あくまで人々が主体となつて行うものであり, 且つ人々のために行うものである, となる。しかし, 「人民の」としている「of」に関しては, 単に「所有」として意味付けるには妥当性を欠くであろう。むしろこの場合で用いられる「of」は, 「所有」ではなくガバナンスとして「主権の在りか」を指している, と考える方が至当である。人民一人一人に主権があるということ, つまり, 政治の主権者は人々であると考えられる。この考えで他の事例を見てみると, 一昔前の日本で言えば「Government of the 大名, by the 国家老, for the 村民」となり, 「主権者は大名であり, 実際には国家老によって, 当該藩に所属する人々の為に行われる政治」となる。

リンカーンは, 現代ではもはや疑いようのないこと, つまり政治とは個の利益＝私益ではなく, 公⁶⁾のもの, 広く言えば「公の益に資するもの＝公益」である, ということを一文に

1) 立命館大学大学院経営学研究科博士課程前期課程 M2

2) 立命館大学大学院経営学研究科博士課程前期課程 M2

3) 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科博士課程前期課程 M2

4) 立命館大学経営学部環境・デザイン・Ins 4 回生

5) 日本福祉大学教授, 精神科医

6) ここで言う「公 (Public)」とは, 政治や行政を表す意味ではなく, 「個人ではなく, 組織あるいは広く社会全体に関わっていること」という意味である。従つて, 「私益 (Private Interest)」とは (特定の) 個人や組織の益を意味し, 「公益 (Public Interest)」とは広く社会全体に資する益を意味する。

において指摘したものであると筆者らは考えている。

さて、本稿においてなぜこの一文を持ってきたのか。あくまで「政治」は根源的に「公益」に資すべき性質を持つものであるが、「私益」を原理とする企業においても「公益」を意識せざるをえなくなってきたことが、粉飾決算、耐震偽装などで現在 **topical** に議論されているものの前提にある。つまり、ここに企業経営においても「私益から公益」の変遷を見ることができ、その変遷を前述した「of」, 「by」, 「for」の考えをもって科学することにより、「公益経営学」として新たな枠組みを議論することが本稿の目的である。この枠組みの中で、公益の最たる「医療」を提供する病院を例に取り、公益経営学を議論する端緒としたい。

I 公益の時代

組織の経営において、「私益から公益へ」という変遷はどういった背景で出てきたのか、我々の時代認識を明確にしておきたい。

i) 公益経営を議論する背景

昨今、粉飾決算や耐震偽装、電車脱線事故など、企業の不祥事が相次いで発生している。また、企業活動の展開による環境問題の深刻化や、契約・派遣労働者の増加とニート、フリーター問題などの雇用・労働問題も取り上げられ、これほどまでに企業の不祥事や在り方が問われるこの時代は、21 世紀初頭の日本の特徴であると考えられる。

これら企業不祥事は、経営者（ないし特定の個人）や株主の利益＝私益を追求した経営を行うが故に、このような不祥事を招いたと考えられる。ライブドアの粉飾決算はまだ記憶に新しいが、これは株主の利益や経営者個人の利益を追求したがために、公益をないがしろにしたことを端的に示している。結果として、株主・従業員はもとより、サービスを受けていた消費者など多くの利害関係者にネガティブな価値を負担させた。このように、企業活動と公益は今や切っても切れない関係にあることは明白である。

そこで、数年前から CSR (Corporate Social Responsibility) という概念が一般に定着しつつある。先に挙げた企業不祥事などからこの言葉が昨今頻繁に叫ばれるようになっているが、CSR は企業の「社会的責任」と訳され、法令遵守（コンプライアンス）、雇用・労働安全衛生、社会貢献、環境保全活動の 4 領域で、組織がその社会的な責任を行動で全うすることが課せられている。これを情報公開（Disclosure）、説明責任（Accountability）に続く文脈の中で捉えると、まさに CSR は今日「行動責任」とでも訳すべき組織の行動規範である。

CSR は、企業自らが社会における一構成員としてみなし、存続・発展のためには従業員、顧客、取引業者、債権者など企業を取り巻く様々な利害関係者のみならず、次世代からの負託に応える必要性を説いている。CSR の浸透は、私益追求を目的とする企業の経営原理の変化として

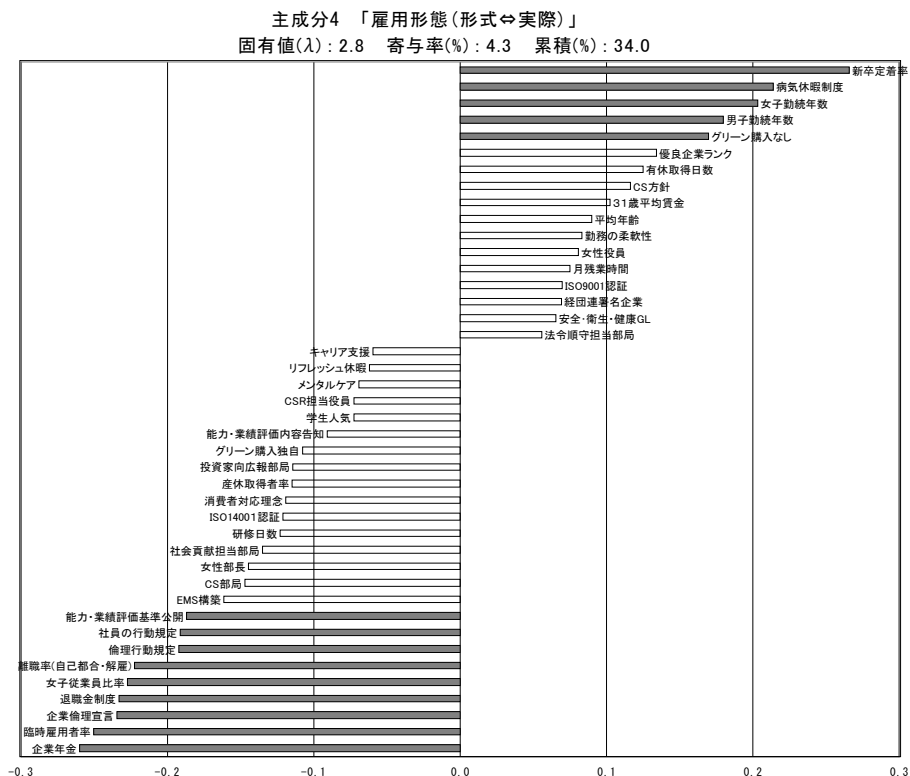
見ることができ、公益を明確に意識した経営原理の変遷として捉えるべきであろう。

しかし、CSR はあくまでも 4 領域における「行動責任」である。言葉自身は定着しつつあるが、責任を回避するという受動的な行動になりかねない側面がある。実際、まだまだ言葉だけが先行しており、企業によっては責任を免れる為の対応に止まっている恐れがある。

また先のライブドアの件で考えれば、法令を遵守し、いくら CSR の各領域に力を入れていたとしても、「時価総額世界一」という組織の価値のありよう自体の善悪は問われていないし、ややをもすればそれが受け入れられる社会でもあった。このことは、当該企業自身のありようや組織が目指す価値との繋がりが、CSR には要求されていないことに起因すると料される。企業倫理や経営方針などを文書化し宣言している企業も多数見受けられるようになってきたが、それを組織の使命とし、さらには企業経営における戦略として位置付け行動している能動的な企業はまだ少ないと言える。

図 1「雇用形態（形式⇔実際）」は、機械・電気機器分野のメーカーを対象に（サンプル数 $n = 100$ ）、図中のような CSR に関する調査変数 $p = 68$ で主成分分析を行った結果得られた指標

図 1



である⁷⁾。これによれば、左側に「企業倫理宣言」や「倫理行動規定」、「社員の行動規定」があるのに対し、右側に「病気休暇制度」や「安全・衛生・健康ガイドライン」、「法令遵守担当部局」がある。この主成分は、企業倫理や CSR に関する宣言と実際の行動との乖離を明確に示した双対な軸で、前説の証左である。

先のライブドアの「時価総額世界一」という組織目的は、「株主の利益を追求」という考え方が支配的である。これはつまり「企業の主権者は株主である」と、経営者や経営層が考えていたことに他ならない。CSR は、企業も社会の一構成員として利害関係者からの負託に応えることを要請しているが、「企業は誰のものか」というところまで踏み込めていない。ここにも CSR では説明できない部分が存在し、故に真に「公益に資する経営」を論じるには、この主権のありかを示す「of」の議論なしには成り立たないとも言える。中国語で会社を「公司」というように、企業の主権者が人々であるという考えがあれば、「時価総額世界一」という私益が組織目的になるはずがない。

以上から、CSR を包含し、拡大した「公益に資する経営」を全とうできているかという新たなテーゼが必要となる。そのために、公益に資する経営を「公準 (Postulate)」としていくつかの側面で論ずることが求められているが、これに関しては第 II 章で詳しく述べたい。

ii) 経営主権者論の系譜

前節では、企業の経営原理が私益から公益へ変遷しつつあると論じ、その中で主権の在りかを示す「of」の議論が必要であると指摘した。公益経営の議論において今どのような時代かを認識するために、このガバナンス論を中心とした主権者論を展開したい。

①主権の在りか、「of」の変遷

経営学では「所有と経営の分離」が論じられ、「企業は誰のものか」という論題が数多く議論されて来たし、今もまた論じられている。過去においては、資本家そのものが経営を行い、所有も経営も本人及びその周辺が担っていた。しかし産業の発展に伴い、資本家（出資者）自身による経営から、資本家から委託された経営能力の優れた専門家による経営へ（現代）と移行していくことになる。この経営形態では、出資者が所有者、専門家が経営者であり、これが「所有と経営の分離」と言われる所以である。ここで「of」、「by」、「for」を現代の資本主義社会における企業経営に当てはめれば、「Management of the 株主, by the 専門経営者, for the 利害関係者」ということとして概ね解釈していいだろう。

7) 当該 CSR 指標に関しては、筆者の一人である川瀬友太が、筆者平井孝治の指導の下で研究・開発を行い、本人の卒業論文の根幹になっている。ちなみに第一主成分は「雇用を中心とした CSR 指標」($\lambda = 13.0$, 寄与率 = 19.7%)であった。尚、当該卒業論文は『立命館経営学』第 46 巻第 4 号で紹介の予定。

しかし、前節で述べた企業不祥事と CSR の浸透を契機として、近年の見解の「企業主権者は出資者たる株主である」という定説が変遷しており、経営学を始めとした様々な分野で「企業は誰のものか」という主題が現在真摯に議論されている。

「企業（組織）は誰のものか」ということは、冒頭で指摘した「主権の在りか」を指すことに他ならない。ライブドアや村上ファンドにより、「株主価値の最大化」や「モノ言う株主」といった言葉が広く知られるようになったが、これに代表されるように現在では「株主に主権がある」という考えが「株主主権論」として一般的になりつつある。この株主主権論には、企業は出資者である株主が所有者だ、という所有と経営の分離が前提としてある。確かに、株主の出資金で企業は経営を行い、その対価として配当を支払う仕組みがあり、「所有」という観点に立てば出資者はそれに該当するだろう。しかし所有と経営の分離における「所有」は主権の在りかを指している訳ではなく、過去のように出資者＝主権者と安易に決定付けられるものではない。そして、昨今の企業不祥事や雇用・労働問題などから株主主権論的な風潮を危惧し、近年、日本型経営の利点を見直す研究も増えてきた。従来の日本型経営は、年功序列制や終身雇用で代表される従業員の **welfare** を保障する仕組みを持っていたし、従業員を主権者としてまでは位置付けてはいなかったが、少なからず経営における重要な関係者として見ていた。しかし現在では企業の好業績にもかかわらず、給与のすえおきや非正規社員の冷遇、企業自身の成長や利益優先、そして株主への高配当のみが見て取れる。前節で企業の不祥事は私益を追求したことに問題があるとしたが、これをガバナンスで捉えようと、企業の主権のありかを「株主」に代表される特定の個（組織）として認識していたことに問題があると言える。

そこで、CSR の浸透との関係でガバナンスの変遷を論じたい。CSR は、企業自らが社会における一構成員としてみなし、企業を取り巻く様々な利害関係者のみならず、次世代からの負託に応える必要性を説いている。故に、企業の生産活動や給付物は対象としている顧客の生活や地域・社会の発展に寄与すべきであり、換言すれば、地域や次世代の益＝公益に資するものでなければならない。ここから、企業は利害関係者の利益になるように経営すべきだ、と理解されがちである。そうではなく、企業は利害関係者の負託に応じて経営するということは、利害関係者への主権の広がりの意味しているのではないかと我々は考える。そこがしっかりと認識されていないから、あるいは前節で指摘したようにそこまで CSR は踏み込めていないから、先の不祥事等々を引き起こすのである。故に、CSR は「主権の在りか」の議論を呼び起こす契機として捉えたい。従業員や消費者を置き去りにした先のライブドアの件や村上ファンドによる企業買収劇などにより、「株主だけのものであるはずがない」「私達にも主権があるはずだ」という議論を人々の中に巻き起こしたことは間違いないだろう。利害関係者を主権者として位置付ける兆しがこの件からも読み取れる。

前節では、私益追求から公益を明確に意識した企業の経営原理の変化が見てとれることを指

摘したが、それは私（わたくし）から公（おおやけ）へと主権が変遷していく過程として見ることができる。つまり「of」の変遷は、私益から公益への変遷そのものであり、公益議論の背景に主権の変遷との関係が明確に指摘できる。組織として、主権の在りかに公益的視点を持っているか否かが問われている。

また筆者らは、「of」の変遷の先に、将来的には利害関係者の概念を越えた「負託者」という概念が必要となると考える。負託者とは「組織の経営を負託する者」であり、それは組織に対し単なる「出資と経営」の関係や「利害関係」ではない。利害関係者は組織の主権を持つものとして位置付けられていないことは先に論じたが、我々の考える負託者は経営への関与など、主権者として明確に位置付けられた存在である。ちなみにこの枠組みで、「企業」に特定しているのではなく「組織」に拡大して論じているのは、負託者の概念が上述の通り出資と経営の関係や利害関係だけではないことから、営利であれ非営利であれ全ての組織に通ずる概念だからである。

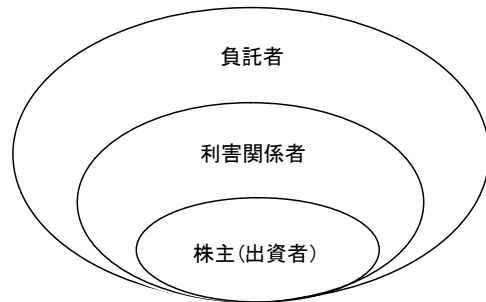


図2 主権の拡がり

②経営の主体、「by」の変遷

主権の在りか「of」の変遷により、経営の主体である「by」が変遷し、経営のありようが変化していく。主体である「by」は、主権者「of」から経営を負託された者である。過去においては資本家が自ら経営を行っていたが、現在では出資者である株主が負託した専門家が経営を行っている。資本家による経営は、「主権者であり経営者でもある」資本家自身の利益のために、組織の存続・成長が求められた。専門家による経営は、主権の在りかは株主や組織自身であるから、専門家に求められるものは（株主の）利益志向である。この経営が様々な問題を引き起こすことは、前述した通りである。

前項において、「of」が変遷する過程を説明し、昨今ではCSRの浸透により「of」の変遷の兆しが見られることも確認した。そして将来的には利害関係者の枠を越えた一般人（負託者）が主権者として位置付けられ、負託者の意向を踏まえた「受託代表者」が経営を担うだろうと我々は考える。例えば大学においては、学生や地域住民などの負託者の意向を踏まえ、経営を代理執行するものが「受託者」に相当し、教授や職員を指す。そして理事長や学長が「受託者の代表」として受託代表者となる。負託者、つまり市民など人々が組織の主権を持つ社会では、その意向を踏まえ、経営の主体である経営者（受託代表者）が私益ではなく、明確に公益を意識することになる。経営の主体は、普通の市民と深く関わらざるを得ないのである。なお、受

託代表者の役割については、後に詳しく述べたい。

一方で「by」には、企業で言えば従業員，大学で言えば教職員，病院で言えば医療スタッフといった，行為者としての意味も持つ。「by」とは，当該組織の構成員を指す。公益議論で言えば，受託代表者が組織の構成員に対してかかる公益的視点を持たしうるか否かが問われることになる。

「by」の変遷で重要なのは，主体の変遷と共に構成員の位置付けも変遷することである。例えば資本家経営の時代は，構成員は「労働者」として位置付けられ，単なる労働力の「搾取⇔被搾取」の関係にあったが，現在の専門家経営の時代では「利害関係者」として位置付けられ，経営者は構成員の「負託に応える」関係にある。時系列的に見れば，「日本型経営」の時代には，このように言えただろう。経営主体の変遷と共に構成員の位置付けも変遷し，受託に応えるには「by」の範疇には構成員も含めなければならない。

このように，公益を中心に据える時代には，「構成員への公益性」もまた問われるのである。

③経営の対象，「for」の変遷

「for」についても，変遷が見られる。「for」の意味するところは，経営の対象としている相手を表すものである。同様にこの経営対象の変遷を見ていくと，企業においては特に経済のグローバル化に伴い，対象が地球規模で拡大していることは周知であろう。組織の対象がこのように拡大したことで，取引相手のみならず「利害関係者」という概念が必要になったと考えられるが，にもかかわらず，「of」が拡大していないことから「for」にも影響していることを指摘する必要があるだろう。雪印の食中毒問題や三菱ふそうのリコール問題，最近で言えば不二家の消費期限切れの原材料の使用など，組織の生産物である製品やサービスそのものの安全・安心が問われている。換言すれば，当然のことではあるが製品・サービスの公益性にもとる事件である。このような事実から明らかなように，経営対象もいまや一般の人々（負託者）まで含まれるようになってきた。

以上「of」，「by」，「for」について論じてきたが，これらの変遷は，市民社会の成熟と組織

表1 組織関係者の歴史的スキーム

	関係者	過去		現代		(将来)
Of	主権の在りか	資本家	⇒	株主など 利害関係者	⇒	負託者
By	経営の主体	資本家	⇒	専門家	⇒	受託者
For	経営の対象	顧客	⇒	利害関係者	⇒	負託者

の在りようによる「for」の変遷があり、それに伴い「of」の変遷が生起し、そして「of」から負託される「by」の変遷が規定される関係が見てとれる。

このようにして見てくると、現在の定説である「所有と経営の分離」という概念は、株主の出資(資金)と経営の分離状態を表していることに他ならない。しかし将来的には、「公益」をキーとした「所有と経営の統合」が発展するのではないか。結局は主権者に一般の人々を含めるかどうか、一番の焦点であろう。

④受託者経営

「of」の変遷は、「by」の変遷を含意する。それは、企業経営の原理が私益から公益へ変遷を見ることでもある。将来は市民の意向を踏まえた「受託代表者」が経営の主体となる。

受託代表者の役割は、指揮 (Conduct)、統制 (Control)、調整 (Coordinate) の「3C」に代表される。指揮 (Conduct) は、当然ながら人を指揮することであり、組織目的の達成に向けた構成員の動員や人員の適切な配置などが挙げられる。統制 (Control) は、モノ・金や情報を扱うことであり、これら資源 (人を除く) の有効活用を意味する。調整 (Coordinate) は、当該組織を取り巻く負託者 (主権者) との社会的な調整である。将来、組織の経営を担う受託代表者は、このような役割を果たすことが求められている。

iii) 公益事業体の経営

病院の赤字経営や大学の統廃合、北海道夕張市に見られる自治体財政の破綻などが昨今問題として頻繁に取り上げられているが、このような「公益」を担う組織において、その経営が注目をあびている。これら問題の背景となっているのは、少子化を主因とした定員割れ (大学)、医療制度改革による診療報酬の引き下げによる赤字経営 (病院) などであり、公益事業体の存続そのものが問題となっている。また、大学で言えばニート、フリーター問題、病院で言えば腎移植や延命医療など、特有の公益議論も盛んに取り上げられている。その背景には少子高齢化や技術の高度化などが見逃せないが、大学で言えば学生・院生に教育する、病院で言えば患者を治療する、という観点だけでは済まなくなっている。

つまり、「学生のため」や「患者のため」といった狭い考えでは経営が立ち行かなくなっているのである。大学は社会の「働ける人材」の育成を大きく担い、病院経営は国の財政と深く関係している。単なる教育の実施や、「医は仁術」的な医療の提供だけではなく、その経営自体が「公益」と切り結ばなければならない時代と言える。教育、医療はそれ自体が公益に資するものではあるが、「教学と経営」や「医療と経営」を統合するロジックとして「公益」的視点を持った経営が求められているのである。

ちなみに、前年 11 月 18 日に、福岡県那珂川病院で行われた医療・福祉基盤研究所主催のシンポジウム「岐路に立つ病院経営」において、病院経営においても「公益」という視点を持つべきだという議論の中で、『「医は公益」』という考えは当然だと考えていた」という発言が参加していた医療スタッフからなされた。確かに提供する医療そのものは、公益性を有するものであり、誰もが納得するところであろう。しかし病院の経営自体に、あるいは大学経営自体に「公益」を認識する重要性が再確認された。このように、公益事業体においても「事業と経営を統合する論理」として「公益」の位置付けが新たに注目をあびている。

本章を総括すると、組織の業種・業態や規模によって「of」、「by」、「for」の内容が表面的には異なるが、営利組織であれ非営利組織であれ、両者に共通した現代の経営の背景には「公益」があることが明確に指摘できる。企業では経営原理が私益から公益へと変遷している過程にあり、公益事業体は公益を再認識している。以上から、いかなる組織でも公益を経営の中軸に位置付ける、つまり公益に資する経営＝公益経営が必要であると指摘してきた。そこで次章からは、営利組織・非営利組織の枠を超えた「公益経営」を詳しく論じたい。

II 公益経営の三公準

営利・非営利を問わず、組織は存続・発展のために、生産やサービス活動を行い、対象としている顧客にそれを給付し、その対価を受け取り、それをもって再び給付物を作り出すという単純なサイクル＝経営を繰り返している。その経営には、現在「公益」という視点が不可欠である、ということをこれまでの章において述べてきた。本章では、それを営利組織・非営利組織の枠を超えた公益に資する経営＝「公益経営」の視点でパラダイム化することを目的としている。

i) 公益経営とは

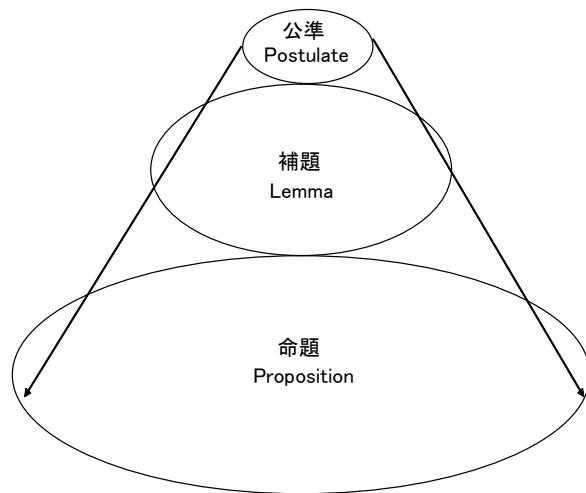
従来の「公共経営論」「公益事業論」と呼ばれるものは、公共政策や自治体経営について、また電電公社、郵政公社の民営化に関する官から民への事業形態のシフトを契機とした、「公益に資するサービスとは何か」について等を論じている。我々の提唱する公益経営学とは、「公益」をロジックとしてあらゆる組織の経営を論じようとしていることから、従来のこれら学問領域とは異なる点に留意したい。

公益経営学とは、「公益に資する経営とは何か」を論ずるものである。ではどのような側面（切り口）でそれを論ずるかということが問題となるが、それはまさにこれまで述べてきた「of」、「by」、「for」の三側面に他ならない。「of」、「by」、「for」はそれぞれ、「主権」、「主体」、「対象」を表し、実際の経営に当てはめれば、「組織自体について」、「経営者や構成員について」、「給

付物について」ということを意味する。これまでの章では、それらの歴史的な変遷に私益から公益の流れが認められ、各側面において公益的視点が求められるということを論じてきた。つまり公益と経営との関係を整理した、「公益経営」の枠組みは、組織自体に関する「of」、構成員に関する「by」、給付物に関する「for」のそれぞれに公益性があるかどうかを問うことで端的に説明できる。ではその「三側面」は、ただの側面なのか、それとも規範なのか、法則なのかを明らかにしなければならない。そこで我々は、「公準」という考え方が適当であろうと考える。

ii) 公準とは

公準 (Postulate) とは、基本的な仮定であり、社会的な普遍性を有するべきものである。この公準を議論の出発点とし、補題 (Lemma) や命題 (Proposition) を導き出していくのである。しかし公準は、決して固定的・普遍的なものではなく経済や社会的な規範によって規定され、歴史とともに変化しうる性格をもっている。公準の一例として、会計の公準の 1 つに「貨幣的評価の公準」がある。これは損益計算書や貸借対照



表などの財務諸表を作成する際に、貨幣尺度で表すということ仮定した公準である。これは当然であるように感じるが、貨幣単位ではなくジュールやカロリーで表すことも可能である。しかしカロリーでは評価しえない財務諸表項目も多々ある。それ故に、為替レートや、時価と取得原価の乖離があっても、会計では貨幣で評価することを公準として採用しているのである。

また公準と似た概念として公理がある。これも公準と同様にそれを出発点として他の命題を証明するための起点命題となる。しかし公理は固定的・普遍的な性格を有し、経済や社会的な規範によって変化することはない。なお公準や公理は、通常、複数で成り立っているため、以下では公準系や公理系と表現する。

公理系たるには ①独立性 (Independence) と、②無矛盾性 (Consistency) と、③完全性 (Completeness) とが必要となってくる。まず、独立性とは、A, B, C という 3 つの公理を設定した場合、公理間に交わる部分が生じないことを言う。それゆえ 3 つ公理のうち、1 つの公理の否定命題をそれと置き換えても、別の公理系が成り立つ。このように公理系では、それぞ

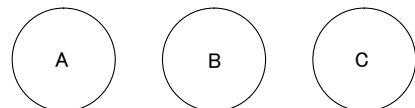
れの公理がセパレートな状態でなければならないが、公準系では独立性を必ずしも必要としないため、インターセクションを設けることができる。

続いて無矛盾性であるが、A, B, C という 3 つの公理を設定した場合、公理間に矛盾があつてはならないことを言う。これは公準系においても必要である。

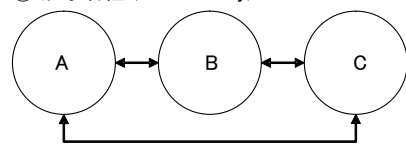
最後に完全性であるが、この完全性とは、当該系が対象とする領域で Valid な（≒妥当な、正当な）命題が全て、その公理系から導き出すことが

できるという性質のことを言う。公理系においては無矛盾性のみならず完全性も求められる。しかし公準の場合は、必ずしも完全性が求められるとは限らない。

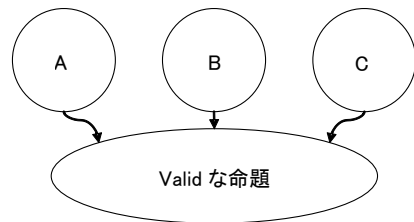
このように公準と公理は似て非なる性質を持っているが、公益経営学においては公準を設定することが望ましいと考えられる。なぜなら「公益」という概念は、歴史の変化とともに変化しているからである。以前は「公」といえば、天皇のことを指したが、現代においては社会一般を指し、公益とは社会一般の便益を指している。このように公益という概念は、歴史とともに変化しうる性質を持っていることから公準として設定することが望ましいと考えられるのである。



② 無矛盾性 (Consistency)



③ 完全性 (Completeness)



iii) 公益経営の三公準

公益経営は「of」, 「by」, 「for」の三側面で論じることができ、それらは「公準」として設定することが妥当であると確認した。それでは、公益経営の三公準とはいかなるものかを具体的に論じたい。

公益経営の公準系

第一公準 「構成員に対する価値の公益性」 ← 「by」

雇用や労働安全衛生など、構成員に付与する価値の公益性

第二公準 「給付の公益性」 ← 「for」

組織の給付する製品やサービスの公益性

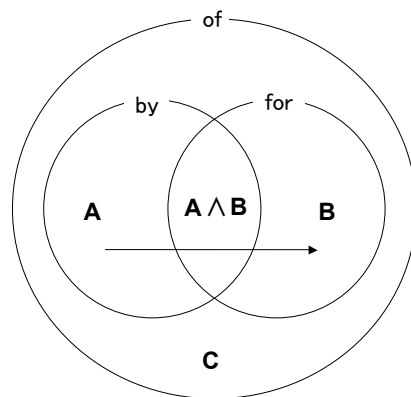
第三公準 「組織価値の公益性」 ← 「of」

組織自身の目指す価値の公益性

我々の考える「公益経営の三公準」とは、前頁のようになる。第一公準「構成員に対する公益性」は、公正な雇用や生活保障、労働環境の整備や自己実現できる組織風土の設計など、構成員に付与するもの(価値)に公益性があるかどうかを問題にしている。第二公準「給付の公益性」は、給付物の安全性や環境配慮など、組織の給付する製品やサービスに公益性があるかどうかを問題にしている。第三公準「組織価値の公益性」は、先のライブドアの件で言えば「時価総額世界一」や、「京都議定書の実現」など、組織自身の目指す価値に公益性があるかどうかを問題にしている。

この三公準の関係を図示すると、図 3 のようになる。完全に独立している訳ではなく、重なり合う部分があり 4 つの領域が存在することが分かる。この各領域を A, B, C, $A \cap B$ とすると C は集合論でいう Universe である。そこで A は第一公準と第三公準が重なり合う部分で、構成員に付与する価値の公益性を表す領域となる。B は、第二公準と第三公準が重なり合う部分で、製品やサービスといった給付物の公益性を表す領域である。proper C = $C \setminus (A \cup B)$ は、proper (固有) な第三公準であり、組織自身が目指す価値の公益性を表す領域である。 $A \cap B$ は、三公準

図 3 三公準の関係



の全ての公準に関わる領域であり、給付系(場やプロセス)の公益性を表す領域である。図中の矢印の意味は、当該組織において「by」である構成員の活動が (Input), $A \cap B$ の場やプロセスを経て (Throughput), 「for」である対象としている顧客へ給付物を提供する (Output) 流れを表している。

ここで「of」である第三公準が全てを包含する形で図示されているのは、当該組織における Input や Throughput, Output 全てが、「組織の価値」の構成要素に含まれるからである。

また公準一と公準二の重なり合う部分についてであるが、公益経営においては「構成員」と「給付物」とを結ぶ部分、つまり「場やプロセス」にも公益性が求められる。例えば病院で言えば診察室の雰囲気や患者との接遇⁸⁾、また電子カルテや SPD⁹⁾などで「医療を提供する環境を整えること」がそれに当たる。電子カルテを例にとると、構成員にとってはカルテの保存や持ち運び等の業務が比較的軽減され、患者にとっては入院時に自らの診療録を閲覧できるようになるなど、この両者に関わる場やプロセスの公益性は重要であることが分かる。

8) よく知られているように、Hospitality, Hospice, Hospital の三語は語源を同じくしている。

9) 院内の全ての物品の発注、搬送、分類、保管、破棄及び在庫管理などの業務を集中管理するシステム

このような関係性から考えると、公益経営学では独立性と完全性が求められる「公理系」ではなく、独立性が要請されない「公準系」を用いることが妥当である。

またこの三公準は、「組織」であればどの分野にも適用できる。製造業やサービスを問わず、例えば「銀行経営の三公準」としてでも論じることができるし、これから詳述する「病院経営の三公準」や、「大学経営の三公準」としても同様に展開できる。

我々は、価値判断の材料としてこの三公準を提起しているのであり、あくまで「これが良い」「悪い」といったことを言いたい訳ではない。また、これら三公準を設定することにより、捕題（Lemma）や命題（Proposition）が生み出されるが、具体的事例としては公益の最たる「医療」を提供する病院を題材として、次章で詳しく論じたい。

III 病院経営の三公準

前章で公益経営の三公準を提起したが、これを病院経営に適用し、それで病院経営がどのように説明できるかを見ていく。

i) 病院経営の三公準

まずは、公益経営の三公準を病院経営に適用すると、次のようになる。

第一公準 「病院を構成する職員に付与する価値の公益性」

公正な雇用，労働環境の整備や自己実現できる組織風土の構築など

第二公準 「患者に給付する安全・安心な医療の公益性」

医療や投与された薬が安全・安心なものであることや、医薬品の適切・適量投与など

第三公準 「病院自身が目指す価値の公益性」

病院の連携など戦略的な位置付け，地域医療・予防医療，若手の医療スタッフの養成など

となる。第一公準「病院を構成する職員に付与する価値の公益性」は、公益経営の三公準とほぼ相違ないが、病院経営において特徴的なのは労働環境衛生に当たる「院内感染の対策」が挙げられるだろう。第二公準「患者に給付する安全・安心な医療の公益性」は、患者の負担にならない安全・安心な医療かどうかや、インフォームド・コンセントなどが挙げられる。第三公準「病院自身が目指す価値の公益性」は、地域医療・予防医療や、大学病院で言えば「地域の人材育成を担う」として医療専門職を養成するなど、当該病院の目指す在り方を指している。ここで病院経営の三公準の関係を図示すると、図4のようになる。この図において特

筆すべきは、 $A \wedge B$ の「場やプロセス」であろう。病院で言えば、前述したが診察室の雰囲気や患者との接遇、また電子カルテや SPD など「医療を提供するより良い環境を整えること」がそれに当たる。また医療のように、構成員と相手とが接する場において価値が生まれることが多い分野においては、この「場やプロセス」の領域が大きくなる。

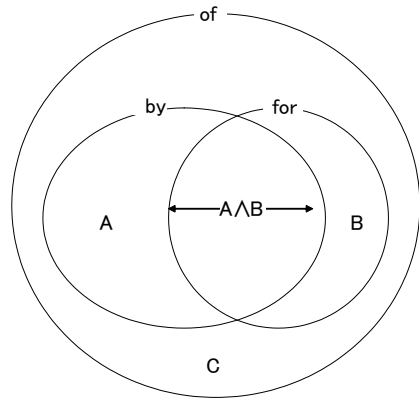


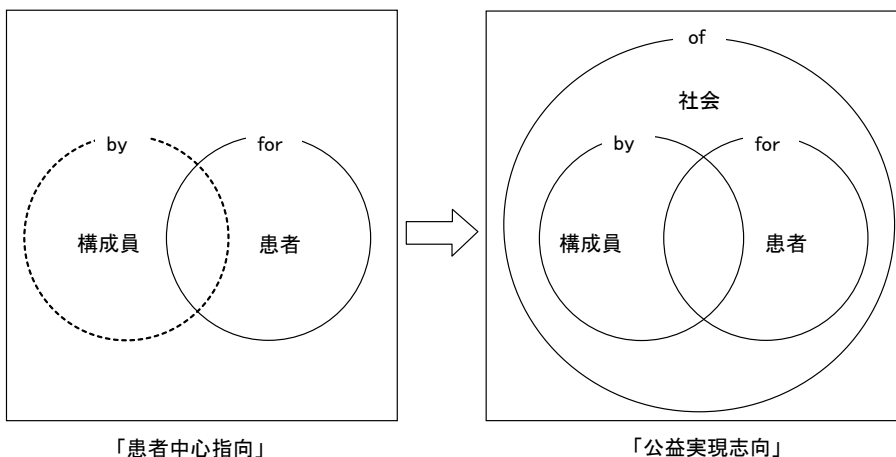
図 4 病院三公準の関係性

ii) 病院経営におけるパラダイムの変遷

今までの病院は、実態はともあれ、図 5 における左図が示す経営パラダイムが支配的であり、「患者のために、患者中心」＝患者中心指向の経営であった。確かに病院は人々の健康や安寧を第一義に扱うものであるが、このような「医は仁術」を追求した経営では立ち行かなくなっているのは前述の通りである。そこで病院の赤字解消を目的として、「競争戦略」や「CS(顧客満足)」、「成果主義」といった経営手法の導入が、医療コンサルを始めとして盛んである。これらの考えにより、赤字を起因とした不採算部門である産科・小児科の廃止、患者に選ばれる一人勝ち的な病院作り、構成員への業績主義的な評価尺度の導入といった意思決定を経営層がしてしまう危険性がある。これは地域における医療の担保や、病院・診療所同士の連携、構成員間の連携を軽視してしまう問題を孕んでいる。

つまり「医は仁術」とした経営では立ち行かなくなり、利益(＝私益)を目的とした経営では診療圏や医療圏をカバーしきれない地域が出てくる。ここから「医療と経営の統合をどのよ

図 5 病院経営におけるパラダイムの変遷



「患者中心指向」

「公益実現志向」

うに行うか」という問題が生じる。ここで、その統合の論理に「患者支援（満足）」が挙げられるが、統合のロジックとしては狭い。例えば宇和島徳州会の腎移植問題に関して言うと、腎臓移植を受けた患者は満足しており、その手術を行った病院にも利益を生むことになるが、それが倫理性や合意形成の場において、社会的な視点（つまりは公益的視点）の欠如が見て取れ、現状では問題を抱えていると言わざるを得ない。ここで論を大学に置き換えると、「教学と経営の分離と統合」となるが、その統合のロジックは「学生支援」だけでは十分ではないことは明白である。

筆者らは、兼ねてから「医療と事業と経営の分離と統合」のテーゼの下に、統合のロジックの必要性を論じていた。「分離」に関しては、例えば医療専門職と事務職との分離や守備範囲での分離など、ロジカルに説明できていたが、「統合」に関してはそのロジックが確立していなかった。この中で「事業」は後に述べるとして、「医療」と「経営」を分離する一方で、両者を統合するロジックは「公益」を基軸にするよりないと筆者らは考える。

「公益経営の三公準」を適用した病院経営におけるパラダイムは、「患者中心指向」から「公益実現志向」への変遷として見て取れる。公益の最たるものである医療を提供する病院は、この三公準に基づいた経営ができているかどうか、つまり公益に資する経営をしっかりと果たしているかどうかが明確に問われている。

「医は公益である」という証拠に関しては、次項で詳しく述べる。

iii) 「医は公益」の証拠 (evidence)

病院経営では、公益性を端的に表す事例がしばしば見られる。例えば禁煙外来は、患者を治療するのではなく、将来患者になりうる人を事前に予防する予防医学的な側面を持つ。企業経営から言えば、これは将来の顧客を減らすことを意味し、マーケティングの論理と矛盾している。多くの人々が病気になることで病院が儲かる、という論理は当然ながら成り立たないが、虫歯予防や食事療法などの予防や早期医療は、人々の厚生や医療費抑制につながる。このことから医療行為の公益性が見て取ることができ、第二公準と第三公準が妥当である。

また病病連携や病診連携など、病院経営では地域連携が頻繁に行われているが、これは当該分野におけるシェアの拡大を狙う企業経営とは異なる。このことは市場における競争の論理に矛盾しており、当該地域における病院の在りようや地域戦略が表れている。加えて病院では、診療科の改廃や経営破綻が簡単には許されない。企業経営で言えば採算の合わない事業は撤退する、また経営難により破綻することが多々見受けられるが、病院経営には到底許されない。それは、診療圏に属する人々の健康や安寧に資する医療の質と量を担保する根源的な使命に関わるからである。これら連携や病院自身の持つ公益性は、第三公準として解釈できる。

また我々の調査¹⁰⁾によれば、どの病院にも、「①医療事故防止委員会」、「②院内感染対策委員会」、「③医療廃棄物管理委員会」などの、構成員による組織横断的な委員会が設置されていた。①は、患者に対する医療の安全性を担保するもので、②は患者やその家族の他にも構成員の労働安全衛生を担保するものであり、③は組織が社会に対して果たさなければならない責任を担保する委員会である。このように、三委員会はそれぞれ、①は第二公準、②は第一公準、③は第三公準を表すものとして考えることができる。病院経営においては、このように公益性が事象として端的に表れており、公準との関係から「医は公益である」と見て取ることができる。

iv) 三公準と三事業との関係

これまで述べてきた三公準は、病院経営の「医療」との関係性を述べてきた。ここでこの三事業が、三公準との関係でどのように位置付けられるか、ということを明確にしたいと思う。

病院がどのような事業に重点を置くかは、開設者の考えによって異なってくる。病院は、大きく分けて「医療」とそれに付随する「事業」とを経営していて、医療のみという病院はむしろ稀である。ここで言う事業とは、「介護・福祉事業」、「教育・研究事業」、「地域貢献事業」の三つである。介護・福祉事業とは、主に介護老人保健施設、指定介護療養医療施設などの介護保険施設を持ち、医療だけではなく介護や療養面での事業をも行うタイプである。教育・研究事業とは、医者や看護師などの教育・人材育成や、医療に関わる各種研究など、医療以外のところでも人々の健康や生命に資する事業を行うタイプであり、大学附属病院がその代表例として挙げられる。また、地域貢献事業とは、地域の学校などへ出向いての検査・治療、地域の予防医療、救急医療など、地域の住民の健康に資する事業を行うタイプである。

これらの三事業は、当該病院の在り方と深く関わっていることが明らかであり、ゆえに第三公準の「組織の目指す価値の公益性」として位置づけることができる。しかし、必ずしもこれらの全てを一病院で行う必要はなく、対象としている地域において人材や医療条件が不足しないように、他病院や医療施設とコミットを取って行く必要がある。

v) 三公準と各種事象

これまでは病院経営の三公準を基に述べてきたが、ここでは病院経営において様々な事象が公準との関係でどのように説明できるかを見ていきたい。

例えば最近の医療業界にいて topical な話題になっている、奈良の「妊婦たらいまわし」、宇和島の「病気腎移植」、川崎の「代理母」の三事象は、次頁図6のような場所に位置する。「妊婦たらいまわし」は、当該病院において妊婦を受け入れる仕組みや体制がなかったことや、他

10)「病院経営実態調査」は2006年5～6月に実施したもので、発送数約1,500通、回収数108通、調査変数465であった。

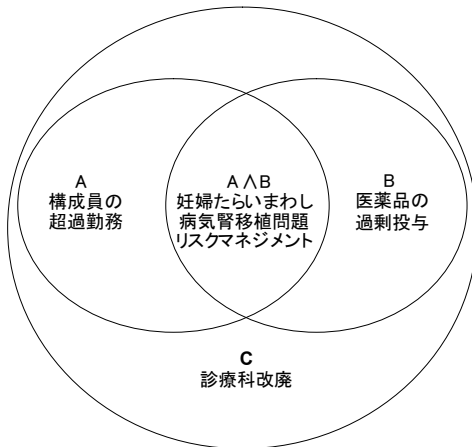


図 6 各事象と公準の関係

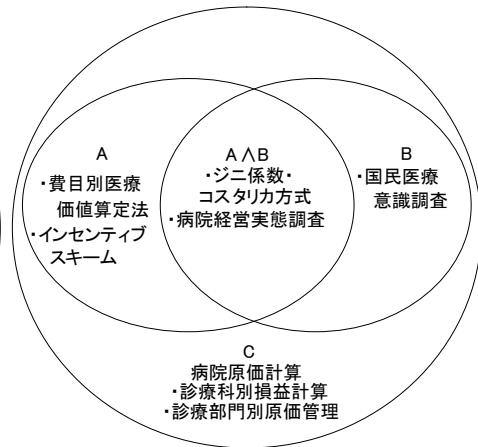


図 7 各種手法・調査と公準の関係

病院との連携不足が主因として考えられるため、図の $A \cap B$ に位置する。宇和島の「病気腎移植問題」は、当該病院における構成員に対する **Conduct** に問題があったこと、そして医師を律する仕組みが欠如していたことは間違いない。また病気腎移植自体の安全性にも問題があり、 A と B 両方の領域に抵触していることから、 $A \cap B$ に位置するのが妥当であろう。「代理母問題」は、代理出産におけるリスクも問題であるが、当該病院自体の在り方が問われており、代理母による出産自体の国民的（社会的）合意が問題になる。ゆえにこの問題は固有の C に位置する。「構成員の超過勤務」は、構成員に対する **welfare** を担保できていないところに問題があるため、 A に位置する。「リスクマネジメント」は、リスクを把握して未然に防ぐためには個人の注意も勿論必要であるが、それだけではなく組織としての仕組み作りが問題となることから、 $A \cap B$ に位置する。「診療科の改廃」は、診療圏における当該病院の在り方が問われることから、 C に位置する。最後に「医薬品の過剰投与」に関してであるが、患者の体に負担をかけることから B に位置する。

また、我々が開発したインセンティブ・スキームや病院の診療科別損益計算、及び各種調査が三公準とどのような関係にあったかを検討しているが、これに関しては図 7 で紹介するにとどめたい。

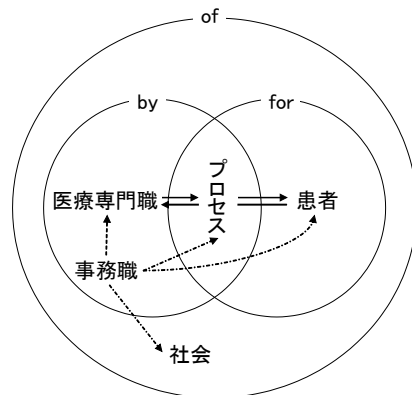


図 8 アドミニストレータの役割

vi) 公準から導き出される Lemma (補題)

三公準により、様々な Lemma (補題) が導き出される。例えば公準の相互関係を見ると、医療専門職は単に技術面の研鑽だけでなく、患者に対する精神面のケアや接遇を良くするといったことが必要になるので、あいさつやチームワークなどの接遇面も人材育成する必要性が出てくる。また病院経営の三公準を踏まえ、構成員を指揮するアドミニストレータの存在が不可欠になるが、これに関しては著者の一人である福田の修士論文¹¹⁾に詳しいので、それに譲りたい。

また、公益経営の三公準から、組織の継続性も導き出され、医療の価値を認識し測定することが要請される。そのために原価計算も不可欠となるが、これに関しても筆者の一人である山本の修士論文¹²⁾が詳しいので、そこに譲る。また、三公準の数量的な解析が必要となるが、これは病院経営実態調査を基にした下垣内論文¹³⁾にて詳しいので同様にそれを参照されたい。

終 わ り に

レバノンの武装勢力であるヒズボラは、その存在の是非はともあれ、地元住民から支持されている。それは、病院を作り (医療)、学校を作り (教育)、当該地域における雇用を創出しているからに他ならない。

日本国憲法は、第 25 条で、①「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」、②「国は、全ての生活部面について、社会福祉、社会保障及び公衆衛生の向上及び増進に努めなければならない」、第 26 条で「全て国民は、法律の定めるところにより、その能力に応じて、等しく教育を受ける権利を有する」、第 27 条で「全て国民は、勤労の権利を有し、義務を負う」としている。これは、生存権に規定される国民の権利と国の義務を明記しているのである。つまり、健康にして、教育を受け、社会で働くということは、どの国家においても経済が成立するための三要件である。

そこで現在の日本に目を向けると、「医療」に関して、医療改革や介護・福祉分野の議論が真摯になされ、「教育」では履修偽装や少子化による学校の統廃合、「雇用」ではニート、フリーター問題や、正規雇用の減少というように、公益の最たるこれら三要件の話題には事欠かない。このことから、社会一般において公益議論が現代の主題であると指摘できる。「医療」「教育」「雇用」の今後の動向は、国家の在りようとして規定するだろう。

21 世紀は、一市民を組織の主権者として明確に位置付け、公益を経営原理に据えた「公益に資する経営」を全とうする組織経営が当然となる、成熟した社会の形成が求められるのは間

11) 「病院におけるインセンティブ・スキームの構築 - 健康保険南海病院での事例をもとに」

12) 「公益経営の三公準と病院経営 価値の測定と病院原価計算の確立」

13) 「病院経営の三公準から見た経営課題 経営実態調査と医療意識調査による知見」

違いない。本稿において営利・非営利を問わない組織の経営を論じ、両者に通ずる経営のロジックとして「公益」を中心に据え、公益経営と三公準の確立を目指したが、これが将来の組織経営の在り方や、ひいては社会形成に資するものになれば幸いである。

末尾になりましたが、本稿をまとめるに大きな切っ掛けとなったのは筆者平井が主宰する病院経営研究会 in 京都の発足である。当初この研究会で「医療と事業と経営の分離」を唱えていたが、この会の顧問の一人である伊藤昭氏（株式会社クレオテック代表取締役社長）が「医療と事業と経営の分離と統合」でなければならないと強く主張された。

それ以来、筆者らは「統合のロジック」を巡って研究を進めて来た。そういう訳で筆者らがこの論文に到達したのは偏に伊藤氏のお陰であると考えている。ここに深く感謝の意を表する次第です。

参考文献

- 岩井克人『会社はだれのものか』、2005年6月 平凡社
田原孝『メンタルヘルスとライフサイクル』、2005年4月 学校法人日本福祉大学
西村周三『医療経営白書』、2005年9月 日本医療企画
日本医業経営コンサルタント協会『医業経営用語辞典』2003年10月 ジャパン総研