

論 説

組織の価値実現過程
—管理過程サイクルにおける PDCA の位置—

平	井	孝	治
山	本	友	太
星		雅	丈
川	瀬	友	太
奥	山	武	生

目 次

- 第 1 章 公益経営の三公準と三実現
- 第 2 章 管理過程論と PDCA
- 第 3 章 組織の価値実現過程
- 第 4 章 価値実現過程の汎用性と効用

第 1 章 公益経営の三公準と三実現

第 1 節 はじめに

組織は、営利／非営利を問わず、存在する目的（＝存在目的）がある。存在目的を遂行する（遂行し続ける）ために構成員を組織化し、生産活動を行い、対象としている顧客に製品・サービスを給付し、対価を受け取り、対価をもって再び給付物を作り出すというサイクル＝経営を行っている。

存在目的は、組織によってそれぞれ異なる。地域住民の生活のためなのか、構成員の生活のためなのか、自己の（経営者の）満足のためなのか、人々の健康のためなのか、など。多くは複数が該当するだろう。目的もなく存在する組織は在りえない。しかし、存在目的はややもすれば、明示的でない場合もある。現代はその明示的でない目的を、明示化しなければならない時代でもある。例えば、「雇用」がそれに当たるだろう。

しかし存在目的には、どういった視点に立つべきかが問われる。極論すれば闇金融業者や麻薬取引業者も存在目的を持っている。このように、公益に反する利益の追求は、当然許されるべきものではない。他方、21 世紀に入ってから相次ぐ企業不祥事の背景には、当初の存在目的を見失ったことや、その目的自身が私益を追求してしまったことに問題があると言えよう。

存在目的とはつまり、それを具象化すると、給付の対象となる人々にいかなる価値を実現していくか、ということに帰着する。先の業者を例に取ると、顧客とのある種「私的な」価値の

やりとりであるが、ネガティブな価値を社会に負担させていることに他ならない。無論形態は異なるが、企業不祥事においても、給付と価値の実現において、その捉え方に問題があり、結果として社会にネガティブな価値を負担させていると考えられる。

こうした中で、存在目的において組織はどのような視点を持つべきか。単に、「世のため人のため」といっただけでは当然科学となりえない。存在目的を主軸として、組織経営の普遍的な枠組みを構築することは、経営学を研究するものとして取り組むべき課題であり、昨今の CSR など時代の要請でもある。

それゆえ筆者らは、拙稿 [山本・川瀬・平井他, 2007] で、現代においては「公益的視点」を持つべきであると述べた。これは、組織経営を「主権 (of)」「主体 (by)」「対象 (for)」の三側面によって表し、それらの歴史的変遷の基軸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¹⁾。詳しくは当該論文を参照頂きたいが、組織経営において「組織の目指す価値の公益性」「構成員に付与する価値の公益性」「(顧客に提供する) 給付の公益性」という三点に切り分け、それぞれについて、「価値に公益性があるかないか」を論じた。これを「公益に資する経営＝公益経営」とし、三側面を「三公準」として新たなパラダイムを提唱したのである。

しかしながら、拙稿 [2007] では公益経営の理論的枠組みを提唱することに重きを置き、その「価値の実現」については詳述を避けた。それゆえ本稿では、組織経営における存在目的の具現化である「価値の実現」について、既に提起した公益経営の三公準を踏まえた上で、「三実現」という考え方をもって、論を展開することを主題とする。また「価値の実現過程」を、経営学という管理過程論の歴史的経緯と照らし合わせながら、「組織の価値実現過程」として新たな管理過程スキームを提唱する。

第 2 節 公益経営論と三公準

本節では、拙稿 [2007] をいささか踏襲することになるが、敢えてレビューしておきたい。

公益経営論とは、「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)でそれを論ずるかが問題となるが、それは上述した「of」, 「by」, 「for」の三側面である。「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」, 「給付の対象たる顧客について」ということを意味する。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」, 給付の対象たる顧客に関する「for」

1) 「公益経営の三公準と病院経営」『立命館経営学第 45 巻第 6 号』

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した。またその三側面を、公理系たる①独立性（Independence）、②無矛盾性（Consistency）、③完全性（Completeness）の観点から考察し、その意味合いを鑑みながら、「公益経営の公準（Postulate）」を提唱するに至った。

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」

顧客に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

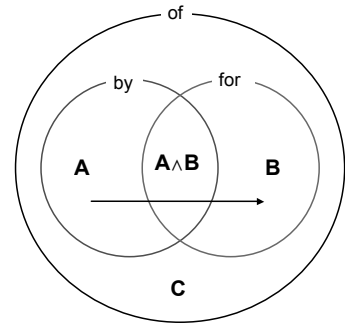


図 1 三公準の関係

つまり公益経営論における三公準とは、組織経営の存在目的の「行動規範」であるとも言え、そこに公益性があるかどうか、価値判断の材料として位置付けられる。

第 3 節 組織経営の三実現

この節では、公益経営の三公準を基とした、「価値実現」について論じたい。組織経営における「三実現」とは、第 2 節で提示した公益経営の三公準を基とすると、次のようになる。「構成員 (server) に付与する価値の実現」、「顧客 (client) に給付する価値の実現」、「組織 (organization) の目指す価値の実現」の三つである。これら三つの価値の実現を、我々は「三実現」と称する。三公準の図を「原図」とすれば、三実現の図は三主体 (円) の関係性を表すものと解釈される。

以下では、その価値実現の形態について、詳しく見ていきたい。

① 独立ステージ

図 2 は、組織、構成員、顧客の三つの主体 (円) が価値を共有しておらず、それぞれが独立している状態である。これは例えば非正規雇用のカットが考えられ

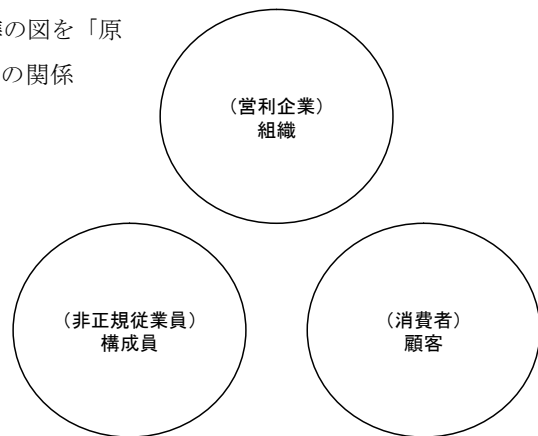


図 2 独立 (ie. 背景色) ステージ

る。昨今の金融危機を乗り越えようと組織は存続のために非正規従業員をカットし、職に就けない者が溢れた。これは生活に対する不安を招き、顧客は消費を極端に控えるようになってしまった。

② 構成員疎外ステージ

図 3 は、組織の存在目的と顧客とが価値を共有し、構成員を置き去りにしている状態である。これは経営層の考えが（行き過ぎた）顧客中心志向と言え、顧客満足を過度に迫及した状態と言える。例えばこれを病院経営に置き換えて言えば、「（行き過ぎた）患者中心志向」となり、現場の働くスタッフの燃え尽き等のやっかいな問題を惹起する。

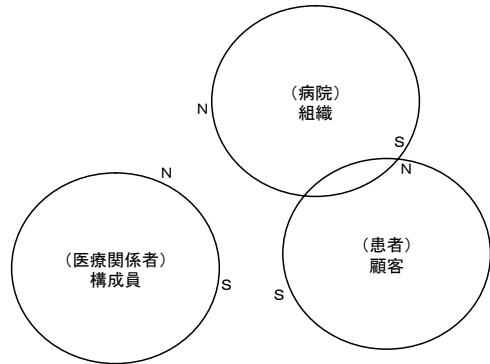


図 3 構成員疎外（ie. RB 色）ステージ

③ 顧客疎外ステージ

図 4 は、組織の存在目的と構成員とが価値を共有し、顧客を置き去りにした状態である。例えば、商品の産地偽装に代表される各種「偽装」問題は、利益を追求した結果、組織的に行われたものと解釈され、そこに顧客では付与する価値の如何は全く考慮されていない。

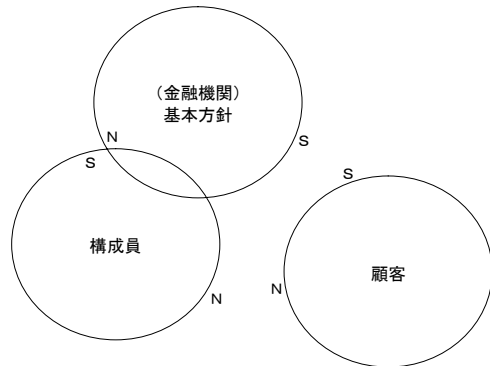


図 4 顧客疎外（ie. RG 色）ステージ

④ 組織疎外ステージ

図 5 は、構成員と顧客とが価値を共有している状態である。例えば今次の景気振興策の目玉とされる「定額給付金」で考えると、内閣の方針に懐疑的な国民を尻目に、その給付金を支給する地方自治体では十分な人員が編成されていない。

このように、組織の方針が現場に即したものではない場合が、このステージになる。

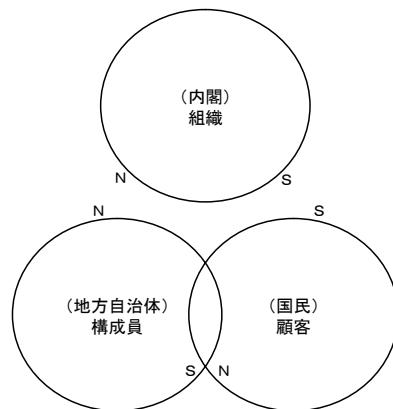


図 5 組織疎外（ie. GB 色）ステージ

⑤ ストレンジ・ステージ

図6は、三つの円が重なっており、一見すれば「三者の価値実現を同時達成している」と感じてしまう。しかし、例えば麻薬取引を考えてみると、麻薬取引業者・バイヤーは利益を求め、ユーザーは商品＝麻薬を欲することから、不思議なことにこの図に馴染んでしまう。つまりここでは「特定の利益、あるいは私益」が三者を結びつけているだけであり、そこに統合する公益のロジックは存在しない。

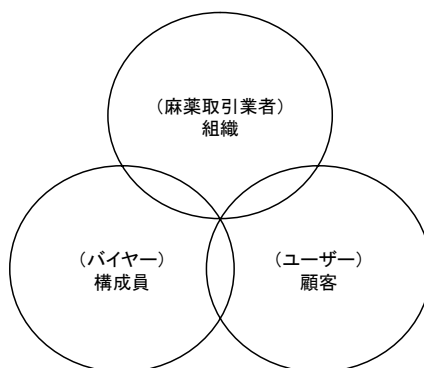


図6 ストレンジ・ステージ

⑥ 公益ステージ

図7は、⑤と同様に三つの円が重なり合っているが、中心に三者の重なる部分が存在していることが分かる。これはつまり、三者が価値を共有している状態＝三実現が同時達成された状態であり、筆者らは「社会実現」と呼ぶ。

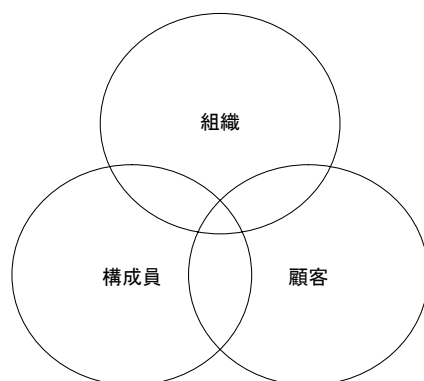


図7 公益 (ie. 白色) ステージ

三公準の文脈で捉えると、三者を統合するロジックが公益であり、ここに「三公準」と「三実現」を結ぶ論理的接点が見て取れる。公益性のある価値を共有した状態、それが、社会実現である。①

～⑤のステージではそれらを繋ぐロジックは「特定主体の利益」でしか在りえない。

まとめると、組織の価値実現に重要なのは、①「同時達成する」ということ、②共有する価値には「公益性が必要である」ということ、③社会実現を達成するために三つの主体を「調整」することである。

話は変わるが、サブプライムローンから始まった世界同時不況はもちろん経済の問題だが、組織の存在目的を履き違えた強欲企業の経営姿勢も看過するわけには行かない。返済能力の無い庶民にローンを押し付け、その債権を証券化して世界にばら撒いた金融資本の責任は実に甚大である。同じことはSUV車のローンを証券化したゼネラル・モータ（GM）社も同罪である。

同様に、元金の返済が無くても月々の利払いさえあればよしとするリボ払いのカード・ローンも実に罪深いもので、払えども払えども減らない元金を抱えた債務奴隷をこの世に生み出してしまった。この様な強欲経営を許容することになった新自由主義は、アダム・スミスの自由主義とは縁もゆかりも無いものであることは論を俟たない。

リーマンブラザーズの経営はつまるところ構成員、顧客、組織自身の、どの主体の価値実現にも否定的にしか結果しなかったのである。

以上、公益経営論の三公準を前提とした、新たな組織経営における三実現の枠組みを提唱してきた。その組織の価値実現とはどのような過程を持つスキームなのかを具体的に紹介すべきであるが、まずはその論の前提となる「管理過程論」の歴史的経緯について、以下の章でサーベイしていくこととする。なお、Quark 論にちなんで、図2～7まで、“RGBの三原色”で色をつけておいた。

第2章 管理過程論とPDCA

本章では、本稿で主題とする「組織」、特にその管理について焦点を当てる。まず、管理過程論（management process theory）の歴史的経緯を踏まえて、その中で組織のあり方に対する認識が管理過程論と共に如何様に変容してきたかを論じる。また管理過程におけるPDCA（Plan-Do-Check-Act）の位置づけについても明らかにする。

第1節 管理過程論の史的展開

管理過程論の史的展開については、今日まで多くの研究者によって議論されてきているため、詳細については先行研究を参考とし、本節では代表的な研究者の理論から、特に管理過程の諸要素を中心に論じる。

i) フェイヨール（Fayol, H.）の管理過程論

管理過程論は、産業革命の後に発展してきた。その端緒は、生産手段の機械化や手工業から工場制工業への移行などを背景に、産業の発展と大規模化が進む1900年代初頭、後に「経営管理原則の父」、「過程概念の父」などと称されるフランスの経営学者、フェイヨール（ファヨールとする文献もある）の著作『産業ならびに一般の管理』（1916年）に発する。

フェイヨールは、自らの企業経営者としての活動の中で、組織の業績に対して管理者の能力や管理者の活動が如何に重要であるかを認識していた。ただ、当時、学校や大学では現場、特に生産現場の教育に終始していた。そこでフェイヨールは、管理に関する教育がなされていないのは、管理（management）に理論が存在していないからであると考え、自らが経営者としての体験で培った管理の知識を一般化・理論化することにより、管理教育を可能にしようと考えた。また、フェイヨールは、企業経営のみならず、あらゆる組織に適用可能な管理理論の構築を試みた。

「商業、工業、政治、宗教、軍隊、あるいは慈善活動のどれを取ろうとも、あらゆる業務に

においてマネジメント機能が遂行されねばならない。」²⁾

彼の管理理論では、組織の管理活動において、計画化 (plan)・組織化 (organize)・命令 (command)・調整 (coordinate)・統制 (control) の5つが不可欠な要素 (element) であるとしてとらえられていた。フェイヨールが当時構築した理論には管理過程 (management process) の概念は含まれていなかったが、管理に不可欠な諸要素というとならえ方は、内容は変遷しつつも、後に各研究者により管理の過程 (process) における諸要素として改めて位置づけられ、受け継がれていったため、現在に至っても管理過程論の祖とされている³⁾。

表 1 管理過程論の系列

管 理 機 能	フェイヨール (1916)	デイビス (1934)	ギューリック (1937)	ニューマン (1951)	テリー (1953)	米国空軍 マニュアル 25-1 (1954)	クーニンツ ＝ オドンネル (1955)	テリー (1958)	マクファーランド (1958)
計画化 (planning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
組織化 (organizing)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
調整 (coordination)	✓		✓	✓	✓	✓			
統制 (controlling)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
命令 (command)	✓								
指揮 (directing)			✓	✓	✓	✓	✓		✓
人的努力の指導 (Leading human efforts)					✓				
行動化 (actuating)								✓	
人員配置 (staffing)	✓		✓				✓		
資源調達 (assembling resource)				✓					
報告 (reporting)			✓						
予算編成 (budgeting)			✓						

〈出所〉Wren, D. A., The Evolution of Management Thought, 2nd ed., John Wiley & Sons, 1979, p.446.

ii) 近代の管理過程論

フェイヨールの著作が認められたのは、発表からかなりの時間が経過してからであり、特に第二次大戦後、著作の英語訳が出版されると、アメリカの経営学者によって継承的な研究がなされ、また新たな理論構築の基礎とされていった。

ニューマン (Newman, W. H.) は著作「経営行動－組織とマネジメントの技術」において、経営を「個々人からなる一集団の作業をある共通目標に向けて指導し、リーダーシップを発揮し、さらに統制すること」⁴⁾と定義し、過程 (process) が必要であるとした。そして管理過程における要素を、計画化・組織化・資源収集・指令・統制とし、これらが順に遂行され、繰り返されるサイクル (cycle) が必要であるとした。

2) Wren, D. A., 佐々木恒男監訳, 『マネジメント思想の進化』, 文眞堂, 2003, p.202

3) 稲垣保弘, 『管理過程論の再検討: 意味形成の過程と意味解体の過程』, 経営志林, Vol.34, No.1 (19970430), pp. 63-74, 表Ⅲ -1, 法政大学 ISSN:02870975

4) Wren, D. A., 佐々木恒男監訳, 『マネジメント思想の進化』, 文眞堂, 2003, p.386

テリー (Terry, G. R.) は、管理を「追求すべき企業目的を達成するために、指令と調整を行いつつ、また、人びとの作業に対してリーダーシップを発揮しつつ、計画し、組織し、また、人間資材、機会、作業、貨幣、そして市場といった基本的要素の運用に関して統制する活動」⁵⁾と定義した。当初は管理過程の要素を計画化・組織化・指令・調整・統制・人々の作業に対するリーダーシップとしていた。しかし、表1のように、後に「調整」を要素から外し、人びとの作業に対するリーダーシップを「行動化」と修正した。

クーンツとオドンネル (Koontz, H. and O' Donnell, C.) は、管理を「他人を通じて物事をやらせる職能」⁶⁾と定義した。そして管理過程の要素として、計画化・組織化・人員配置・指令・統制を挙げ、これらが一定の順序で遂行されるのではなく、ほぼ同時に遂行されるものであると主張した。

以上は全て1950年代に理論を発表したアメリカの研究者によるものである。結果として、管理過程における諸要素について、それぞれにフェイヨールの理論に対し追加や修正、あるいは、詳しくは記述していないが、表現は同一でも内容を変更しているものがある。

ここで管理過程の理論的変遷を見てみると、ほぼフェイヨールの理論を踏襲している。つまり、1900年代初頭から近代に至るまで、組織の管理過程において計画化・組織化の要素が不可欠であるということに変わりない。換言すれば、計画化・組織化を抜きにしては組織の管理過程が成立しないということである。

次節では、組織の管理過程論の史的展開を踏まえて、近年、組織管理上のツールとしても利用されているPDCA理論について言及したい。

第2節 PDCA理論の限界と誤解

i) PDCA理論とは

PDCA理論（やPCDAサイクル）は、第二次大戦後に、統計的品質管理の専門家であるウォルター・シュワート (Walter A. Shewhart) とエドワーズ・デミング (W. Edwards Deming) によって提唱された。シュワート・サイクル (Shewhart Cycle) またはデミング・サイクル (Deming Cycle) とも呼ばれている。

この理論は、Plan（計画）、Do（実施）、Check（点検・評価）、Act（改善）を螺旋状にサイクルを向上（スパイラルアップ）させ、継続的な品質改善を目指す管理手法であるとされる。日本における製品の品質管理でも実績を上げ、日本製品の国際競争力の向上にも一役買ったとも言われており、QC（Quality Control）活動やTQM（Total Quality Management、総合的品質管理）においても利用されている。

5) Ibid, p.387

6) Ibid, p.388

現在、その理論は拡張され、品質管理のみならず、戦略立案・経営管理・リスク管理、あるいは病院等の非営利組織における安全管理や業務管理などにおいて、幅広く利用されている。

ただし、この理論から派生するものは決して手法の域を出ない。例えば、組織全体を管理するといった場面で利用するには不適當である。手法である限り、組織における他の取り組み、特に組織化との組み合わせでしかその効果は発揮しえない。

TQM の世界的第一人者である、ジョセフ・ジュラン（Joseph, M. J.）も、「その改善が長期的な関わりをもつ、全社的な企業計画、組織化、コントロールとの関連でなされるべきである。」⁷⁾と述べている。

ii) PDCA 理論の誤解と限界

さて、PDCA 理論は、実際に社会的に誤解されている部分がある。まず、PDCA により継続的改善を行うという点であるが、この改善は事態の改善をずっと継続するというものではなく、PDCA のシステムそのものを継続的に改善するということである。例えばある企業が CO₂ 排出量を 20%削減することを目標として、PDCA のシステムを構築する場合、その目標を達成するために、如何に社内システムを構築、即ち組織化をどのようにすれば達成できるかを思考することにより、システムを継続的に改善しながら動かしていくということである。20%を 30%にするという結果に対する改善の取り組みではない。PDCA は目標を達成するシステム構築の取り組みであるということである。

また、PDCA を行うシステムさえ構築すれば組織全体が改善するという考えもあるようだが、これは大きな誤解である。PDCA 理論は組織のある部分や機能、あるいはシステムに関するトップダウンを前提とした改善の手法であり、単なる施策に過ぎない。戦略的な基本計画に回帰しない。

例えば、ある病院が、患者にも家族にも地域にも貢献できる病院にするという目的を、PDCA で実現できるだろうか。PDCA はそのような魔法の杖ではない。まずその病院という組織全体が何を目指すのか、その病院が存在する目的や組織としてどのような価値を実現できるのかを基本計画として持たなければ病院全体は機能しない。

組織全体が存在目的を遂行するのに必要なのは「人」である。労働集約的な病院に限らず、どのような組織においても、物的資源は目的遂行の手段に過ぎない。つまり、まず組織の存在目的に基づく基本計画があり、それに沿った組織化が行われて初めて目標を設定することができる。目標はその組織の存在目的が具象化されたものであり、それに基づいて初めて目標を達成する施策の実施に移ることが出来る。PDCA はこの段階における管理手法である。

7) Ibid, p.444

本節の最後として、PDCA 理論の限界について、現在の医療界で起こっていることを例として述べたい。

近年、医療経営においては、企業経営の思想が歪んだ形で入ってくる傾向がある。筆者（星）自身も経験したことであるが、一般企業において導入されている目標管理を用いた人事考課制度を、病院において導入するという例が出てきている。企業においては、例えば従業員個人の目標は営業ノルマの達成、部署の目標は部署全体の営業成績の向上というように、CSR（Corporate Social Responsibility）などを考えなければ、割と単純に目標を設定できるだろう。

しかし、医療機関においては、それほど単純ではない。例えば医師が目標を設定するとした場合、月に外来患者を 300 名治療し、入院患者を 10 名退院させるなどという目標を立てられるだろうか。当然不可能である。医療では身体に何らかの障害が発生した患者が医療機関を訪れて初めて業務を行うものである。医師だけではない。看護師や薬剤師も、あるいは事務職員も、全ての従業員の業務が患者の来訪により始まるのである。単純に従業員個人や部署の目標を設定することなど不可能である。

目標管理の発想は、目標設定から行動計画の立案、実行、評価、改善という PDCA の理論から派生したものであるという事実は否定できない。そして PCDA のサイクルの中だけで組織の構成員が目標を設定し、実行するということが、それだけで構成員あるいは組織にとって効用があるとは思えない。良く知られているように、部分最適は多くの場合全体最適を阻害する。

つまり、前述したように、組織の存在目的に基づく基本計画と組織化、そしてそれに基づく目標を、当概構成員が合意する場合のみ、目標管理も PDCA も意味を持つのである。

PDCA 理論の限界は、PDCA だけでは組織にとって特段の意味を持たないし、肯定的な価値を生み出さないという点にある。組織の存在目的やその価値を実現する過程において、その中の施策としてのみ機能するという認識を持つ必要がある。

第 3 章 組織の価値実現過程

前章でも指摘した通り、PDCA サイクル（以下本章では PDCA と略す）は管理過程のなかで大きな位置を占めている。しかし、筆者らはそれに対する批判的見解をもっている。そこで本章では、筆者らが提起する価値実現過程の特徴と PDCA の位置づけを議論したい。

第 1 節 管理過程における PDCA の位置づけ

筆者平井（2002）は、POS（Plan-Organization-See）が PDCA になった変遷を紹介し、元来戦略的な Plan であったものが、常軌的な Plan になったことを指摘している。すなわち、戦略的な Plan を組織化して、点検・是正する POS の O を Do に、S を C（Check）と A（Action）

に分けて解したため、PDCA となった。そのため元来、戦略的な Plan が常軌的な Plan にすり替えられた。その結果、PDCA は、組織を管理する上で、組織化の概念が抜け落ちていることも指摘できる。よって今日の PDCA は、ルーチ的なものにはなじむが、組織の戦略的な管理にはなじまないといえる。

Wren (1979) は、管理過程にどのような管理機能が含まれているべきかを検討している。前章で指摘したとおり、計画化、組織化については、どの研究者の見解も一致している。つまり、計画化、組織化のない管理過程は見受けられない。よって、戦略的な計画ではなく、組織化のない今日の PDCA は、あくまで組織の管理過程において、サブサイクルでしかないといえよう。

第2節 管理過程から価値実現過程へ

筆者らは、先述の PDCA を含む管理過程を価値実現過程のドメインとして捉えなおし、「社会実現」の説明に資する必要があると考える。どんな組織も、元来存在目的が存在し、それに見合った価値が実現されているのか、絶えず検証することが求められる。組織の存在目的から出発し、基本計画が明示され、組織化が図られ、目標が立案される。そして、施策が実施され、存在目的に適合した価値を実現することが全うな組織にはあてはまる。それを図式化したものが、図8である。

筆者らは、図8を「組織の価値実現過程」と称し、「存在目的」(Input)を始点として、組織が価値の実現を目指すことを提起している。この過程の大まかな流れとしては、組織の「存在目的」から「基本計画」を立案・定義し、それを基に政策を執行し、(目的を)遂行する。そして出てきた「実現価値」(Output)を検証し、それを「存在目的」と照らし合わせながら、「基本計

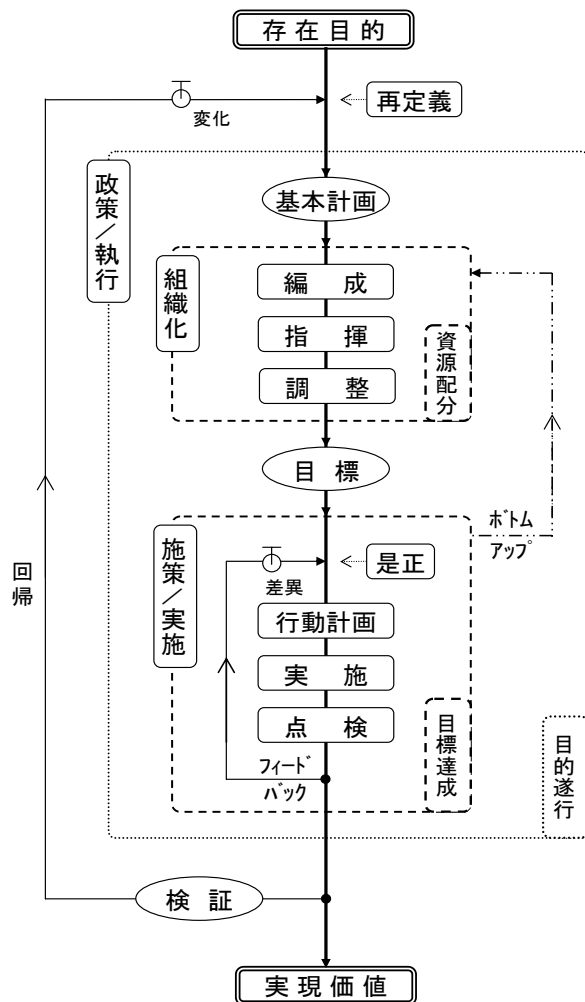


図8 組織の価値実現過程

画」を再検討し、「再定義」する循環過程である。

Throughput の「政策 / 執行」は、目的を遂行するために、上部構造の「組織化」ドメインと下部構造の「施策 / 実施」ドメインから構成されている。

定義され（権威付けられ）た「基本計画」のもとで、「組織化」（Organization）のドメインでは、①部署や分掌などの「編成」（Formation）を行い、更には、②責任と権限を付与した各級管理者をして、存在目的を遂行せしめるよう「指揮」（Conduct）を取り、③人員・予算・資源配分などの「調整」（Coordination）を行う。

他方、現場（ないし操業）レベルでは、「基本計画」に発し、「組織化」を経てブレイクダウンされた目標の達成を目指すことになる。これを担うのが下部構造である「施策 / 実施」ドメインである。設定された目標を達成すべく、④「行動計画」を策定し、⑤立案した施策を実施し、⑥成果を点検し、目標にフィードバック（負帰還）するわけである。

このように、原則として各組織の上部構造である「組織化」ドメインは一葉だが、下部構造である「施策 / 実施」ドメインの方は目標の括りごとに何葉もあるのが一般である。

今日いわれている PDCA は、この施策／実施ドメインに位置づけられると筆者らは考えている。よって、PDCA は施策／実施ドメインのみのサイクルであるため、これだけで組織の管理過程を説明することはできない。そのため、前章で指摘した PDCA の限界や長期計画の欠如、継続的改善の誤解などといった問題がおこる。それがゆえに筆者らは、PDCA を包含する価値実現過程を提起するにいった。組織の価値実現過程は、PDCA を価値実現過程の下部構造とすることで、トップダウンによる戦略的思考の欠如などを防ぐことが出来る。その役割を担うのが、ボトムアップとレベルの異なる情報を回帰やフィードバックする検出端で、それを図 8 の中では設けている。

第 3 節 回帰やフィードバックと価値の共有

筆者らの提起した価値実現過程が PDCA など管理過程と構造的に異なる点は、上部構造の組織化を明確にし、社会実現を背景とした価値実現サイクルと、目標達成のための PDCA が入れ子構造になっていることである。つまり図 8 をみると、目的遂行に資する戦略的な計画の策定、組織化、施策実施、検証という価値実現サイクルと、行動計画、実施、点検、是正という PDCA サイクルという階層の異なる 2 つのサイクルが入れ子の構造になっている。そうすることにより、レベルの異なる情報を扱うことができる。例えば、「組織の課題」といった時に、目標達成に向けた課題と存在目的を問う課題では、課題の階層（hierarchy）が異なる。つまり、価値実現サイクルにおける課題と、施策ドメインの PDCA サイクルにおける課題では階層が異なるものと考えている。そのため図 8 では、回帰とフィードバックに対応する検出端を 2 箇所設けることで、価値実現が図られる効用が得られる。

第1項 フィードバックによる是正と回帰による再定義

まず、施策ドメインのフィードバックについて論ずる。施策ドメインにおけるフィードバックはPDCAサイクルの是正に相当する。そのため、達成する目標との差異に注目し、是正をかけることが求められる。

次に、基本計画への回帰について論ずる。この回帰は、状況の変化を捉え、存在目的と照らし合わせた基本計画の再定義を目的とするものである。図8の価値実現過程を議論するにあたり、再定義は重要な過程である。

我々の理解では、組織化ドメインにおける「調整」について、サイモン（1976）は「集団行動は正しい決定を採用することのみならず、集団のすべてのメンバーが同じ決定を採用すること」とその重要性を説いている。彼のいう調整には、話し合いや多数決といった民主的な手法が用いられるが、現代企業においては、これがないがしろにされている。日本ではむしろ多くの組織で用いられているPDCAが、管理手法の中軸になっている。先にも指摘したとおり、状況や課題には階層があるため、是正のフィードバックだけではなく、社会実現を背景とした統合的な結果の回帰が必要となる。そのため、存在目的と照らし合わせた検証をすることが求められる。

筆者らの考える再定義とは、目的を遂行するために、実現した価値を存在目的に照らし合わせ、基本計画を再構築することである。つまりあくまでも存在目的を重んじ、それに照らし合わせて基本計画を再定義する。よって、サイモン（1976）の指摘するメンバー同士の不一致については、存在目的に照らし合わせた組織の意思決定による解決が図られることになる。

第2項 ボトムアップによる合意と価値の共有

他方図8のボトムアップについては、施策ドメインからの情報を組織化ドメインまで戻り、再検討する過程である。つまり、施策／実施ドメインと組織化ドメインの段階で、価値を共有することを目的としている。PDCAでは、トップダウンの意思決定からボトム層の目標達成に向けた実施が行われる。しかし、PDCAの批判的な見解を鑑みると、ボトム層の意見をトップ層に返すプロセスも重要である。つまり、このボトムアップにより、構成員の経営参画が実現する。最も重んじなければならないのは、トップ層とボトム層の価値の共有である。元来は経営に対して対等な参画が図られるべきであるが、PDCAは価値の共有が一方通行的でトップダウンによる傾向が強い。ところが、筆者らの価値実現過程は、PDCAを下部構造と捉えることで、トップ層との価値の共有を目的として経営への参画を促すボトムアップのプロセスを重要視している。

つまり、図8の価値実現過程は、回帰とフィードバック、ボトムアップの3つの回路を設けることで、組織の存在価値と照らし合わせた目的の遂行や主体間の価値共有を可能にする。

それゆえ、PDCAをはるかに凌駕する管理過程を示しえた。

第4節 実現価値の検出端

図8の価値実現過程ではPDCAが入れ子構造になっていることを指摘したが、さらに価値実現過程において最も重要なものは、Outputの検証と基本計画の再定義である。検証については、次の3つの視点に立脚することが求められている。

1つ目に、組織の存在目的に照らし合わせた検証である。実現価値の検証については、やはり組織の存在価値との整合性やそれを鑑みた基本計画の再定義を行うべきである。そのため、図8では、存在目的と基本計画の間に再定義を意味する矢印を付した。何を基準に実現価値の検証を行えばよいのかという疑問に際し、組織の存在目的に依拠するべきであることはいうまでもない。

2つ目に、歴史的な検証で実現された価値（output）が、歴史の検証に耐えうることは欠かせない。時の権力や風潮によって検証された実現価値は、現世に対して批判的になることもある。一方で、たとえ現世で受け入れ難いことでも歴史がそれを是とすることもある。教育など、即時的な成果が表れないものは、歴史の検証によるしかない。よって、歴史の検証に耐えうる価値かどうかの視点に立脚した検証が求められる。

3つ目に、人類の存続の観点に立った検証である。これは歴史の検証と似たところがあるが、組織の価値が人類の存続に関してマイナスになるのでは、組織が存在する価値はない。例えば、実現する価値が利害関係者の一部に享受されても、環境破壊につながるような側面があれば、それを意義ある価値と呼ぶことは出来ない。

以上のように、①組織の存在目的、②歴史的な検証、③人類の存続の点に立脚して、実現価値を検証することが求められる。そして、これらの検証に耐えた価値について、状況の変化を捉え、存在目的に照らし合わせた基本計画の再定義が求められる。変化と差異を捉える手法については、筆者らが開発した判定値が有効であると考えている。それについては、次章と筆者らの執筆になる「実感を反映した課題レベルの判定」（2009）に詳しいのでそちらに譲る。

本章ではこれまで、価値実現過程について論じてきた。第1章、第2章と本章の議論を踏まえると、この価値実現過程には三実現とその実現に向けた過程が背景にある。また、企業における成功事例や不祥事についても説明原理になりうることを目指し、本過程を構想した。三実現においては、それぞれの主体や客体を規定する因子（「規定子」）は何か、またそれらが「相互作用」することで生み出される価値とは何かを議論の発端とし、筆者らは価値実現過程の議論を進めてきた。価値実現過程については、本稿において一定の成果が出たと思料するが、価値そのものについてはいささか議論が雑になっている感が否めない。その点については、現在議論を進めているところである。のちに、一定の成果を導き出し、筆者らの考える「価値」そ

のものについても稿を起こすつもりである（次章の「まとめ」を参照）。

第4章 価値実現過程の汎用性と効用

本論文では、組織は「価値実現を目指す存在（entity）である」という見解に基づき、新しい経営管理の枠組みである「価値実現過程」を提唱してきた。またその前提に、理論的な枠組みとして、組織目的を担保するガバナンスである「三公準」と、「三実現」の観点から組織の成果（output）を検証する枠組みを提示してきた。

本章ではそのような経緯を踏まえ、総括的に「組織の価値実現」スキームの汎用性（使い勝手）と、それによって得られる効用（御りやく）について論じていきたい。

まず、そもそものような経緯で、図8のようなスキームが生まれてきたのかを紹介しておきたい。その背景としては、「組織の存在目的」を前提に三つの問題意識があった。一つ目は、主に自然科学で使われる公理（Axiom）や社会科学で使われる公準（Postulate）といったような、普遍性を備えた枠組みが経営学においても必要であるということである。それは、時代や国を超えても普遍する問題意識であり、あらゆる組織に妥当する。

二つ目は、時代の変遷を経て、本来の意味とは異なる位置付けで用いられている、経営管理過程論の用語を再定義する必要性からである。特に第2章では、PDCAが本来の管理過程論の考え方とは乖離していることを、歴史的展開を踏まえて指摘している。

三つ目は、フィードバックには基本や行動計画に回帰する、2種類の検出端が存在していることを図示したいというものであった。これは第3章で紹介しているように、前者は組織の存在目的を睨んで基本計画を「再定義」するため、戦略的なものであることは疑いようがない。一方で後者は、目標を睨んで行動計画を「是正」するため、現場レベルに留まっていることが分かる。そこで、その検出結果を数値化し、課題レベルを判定する「判定値」に関しても、本章で紹介したい。

第1節 「価値実現過程」の汎用性

このスキームの汎用性としては、主に三つ挙げられる。一つ目に、あらゆる組織に適用できる管理過程スキームであること。営利企業や公益団体、地方自治体など、社会に対して価値を実現しようとしている組織全てが対象となる。そこで対象となる組織をこの管理過程スキームに当てはめることにより、当概組織の属する業界の経営課題を検討し、その中で当概組織のポジションを認識・測定することができる。

二つ目に、国家などの政策や制度の是非を論じる際にも、このフレームが妥当する。例えば、国民に一律1万2千円を給付する定額給付金の是非に関しても、このスキームから論じることができる。「生活補助ないし景気対策」といった政策目的がいまいち定まっていないため、

自治体の体制が十分整っておらず、「施策／実施」の段階で困難と混乱が生じている。政策の存在目的に立ち戻り、基本計画を構築し、再定義し直すべきであろう。要するに、このようなブレのある「政策目的」に対しても「価値実現過程」を用いることにより、問題点を明らかにすることができるのである。

汎用性の三つ目として、課題別に組織を評価することができる点である。ここでいう課題別の組織評価とは、個別評価から組織評価へと変遷しつつあるという文脈から、筆者らが提起しているものである。組織の評価には大きく三つ存在しており、このスキームでいう「施策／実施ドメイン」の各段階を点検する「課題別評価」、組織の存在目的が実現されているかを分野に分けて検討する「分野別評価」、分野別に分けられた各側面を統合し、存在目的が遂行されているか否かを検証する「統合組織評価」である。これらの評価は階層（ヒエラルキー）を形成している点が大きな特徴である。

課題別組織評価の例を、以下に図を用いて紹介したい。この図9は、2008年に筆者平井の研究室が中心となり、全国の病院機能評価 ver5.0 に認定されている328病院を対象に調査し、回収した89病院の結果を元に作成している。以下の項目は全て4段階の発問であり、それぞれの割合にウェイトをかけ、「－1」～「＋1」の間に納まるように数値処理を施している。これは、我々が独自に開発した「判定式」という手法であり、詳しくは[平井・奥山・川瀬他, 2009]を参照されたい。

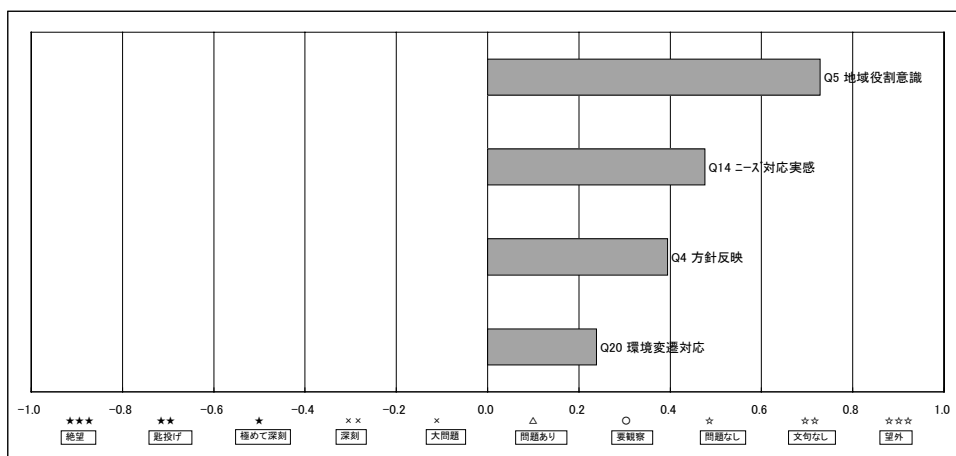


図9 課題別組織評価（判定値）

図9は、一番上の「Q5 地域役割意識」は、地域における役割を各病院がどれだけ意識しているかを聞いており、病院の存在目的に関わる意識を評価している。この判定値によれば、大概存在目的に関する意識が浸透していることが分かる。

上から二つ目の「Q14 ニーズ対応実感」は、患者からのニーズにどれだけ対応できている

かを聞いており、組織と顧客との接点（Interface）を評価しているともいえる。この判定値によれば、ニーズに対応できている実感は、それなりにあることが分かる。

次の「Q4 方針反映」は、基本計画の戦略への反映度合いを聞いており、組織と構成員との接点の評価と位置付けられる。判定値によれば、基本計画の反映度合いに関しては、問題なしとはいえないレベルである。

一番下の「Q20 環境変遷対応」では、経営環境の変遷にどれだけ対応できているかを聞いており、各病院の経営実態を評価している。上記の4つの課題別判定値の中では一番低く、病院業界全体として、安心できる状況でないことが分かる。

以上の調査項目は、いずれもが組織の存在目的の実現度合いを課題別に評価したものである。注意しておきたいのは、これらは業界全体における組織の位置付けを評価したものであるということ。組織における「input」評価である人事評価や、「throughput」評価である病院機能評価などの仕組みの評価、「output」評価である患者満足度調査などがある。無論、いずれもが組織の存在目的の遂行度を評価するために必要なものであり、現状とのギャップを調整することが肝要である。

また、これらの課題別に分類した組織の存在目的の評価は、しかるべきロジックで統合されなければならないと考えている。図9の判定値の高さをそのまま当該項目の重み付けと捉えることも考えられるが、その信頼性は定かでない。まだ構想段階ではあるが、このロジックを完成させることにより、当該組織がどの程度「存在目的に適合した価値を実現できているか」を評価できると思われる。

第2節 「価値実現過程」の効用

この価値実現過程の効用（御りやく）としては、三つ挙げられる。一つ目に、現在に至る経営管理過程の用語の位置づけを明確にできる点である。特に「Policy」に関していえば、「方針、政策、施策」の三通りに和訳され、どれに該当するかは文脈に依存する。

この課題に対して、方針は組織の根源的な計画であり、「基本計画」として位置付けられる。そして、政策は基本計画を遂行するための、組織化から施策実施に至るプロセスであり、「政策／執行」ドメインとして位置づけている。さらに、施策自身は「政策／執行」ドメインの構成要素であり、基本計画から導き出された目標を達成するための、「施策／実施」ドメインとして位置づけている。このように価値実現過程は、混同されて使われている日本の管理過程の用語の再定義に資する点で、大きな効用がある。これにより、経営管理過程論争において混同されて使われていた、POSやPDSなどの位置づけも明確なものとした。

二つ目に、この図式で組織の経営をシンプルに捉えることができる点である。つまり、この管理過程スキームにある存在目的を投入要素である「input」とみなし、実現価値を「output」

とみなす。そして、その間をつなぐ「政策／執行ドメイン」全体を「throughput」と位置付けることにより、組織の活動全体を俯瞰することができる。さらに、存在目的を睨んで実現価値を検証する回帰回路の存在により、「組織の目指す価値が実現されているか」を絶えず検証するイメージが湧いてくる。これが、組織の経営活動を一つのスキームで表すことができるという二つ目の効用である。このように、我々の「価値実現過程」は情報処理の流れと完全に同型（Isomorphism）である。

三つ目に、組織の価値実現を担保するのに有用なスキームであること。より具体的にいえば、それは存在目的を遂行するための評価の在り様を提示するものである。回帰とフィードバックに対応する検出端が計 2 箇所あるが、存在目的を睨んで基本計画を再定義する「検証」段階と、目標を睨んで行動計画を是正する「点検」段階がある。実現価値と存在目的（本義）との間に乖離が見られる場合、基本計画を再定義する必要がある。一方で、施策／実施ドメインで、目標と実践の間に乖離が見られる場合は、数値目標の是正が求められる。

このような回帰とフィードバックのヒエラルキーの違いは、組織の命運を賭けたプロジェクトなど政策そのもので決定される場合もあれば、何らかの基準を設けて、そこからどれだけ乖離しているかで考える場合もある。後者の場合には、先に紹介したような判定値がお奨めである。時系列や組織間の比較をすることで、課題レベルの深刻さを図ることができ、このスキームと照らし合わせることで、どこに立ち返れば解決の糸口が見出しうるかを検討することもできる。

第 3 節 おわりに

筆者平井が主宰するゼミでは、ここ数年に渡り「組織が実現する価値」について毎回のよう議論を重ねてきた。他方で、各産業界でやたら PDCA が金科玉条のごとく謳われ、ISO のシステム規格の解釈から、ついには病院や大学でも当然のように PDCA が導入される勢いである。例えば、09 年 12 月 24 日に中央教育審議会から答申された『学士過程教育の構築に向けて』では、この PDCA による管理が随所に提唱されており、あたかも大学評価の前提に PDCA が義務づけられているかの如くである。

本論文で記述したように、これらは管理過程サイクルの矮小理解に起因している。そこで、「組織の価値実現」の観点から 1910 年より論じられている管理過程サイクルを再編し、PDCA をその中の下部構造として位置付ける論拠を示すことが、この論文の使命であると考えていた。本文の図 8「組織の価値実現過程」がその成果であるが、このスキームも作っては壊し、作っては壊しの作業を繰り返し行ってほぼ結論を得た段階で、例のノーベル賞を受賞した益川・小林理論に遭遇した。

社会科学の方法論としても刺激的な彼らのクォーク論は、我々の「組織の価値実現過程」に

も再検討を余儀なくせしめたが、しかしながら、それを経て我々のスキームは完成を見たのである。かかる意味において、僭越ながら、敬意を込めてお二人の先生方に謝辞を述べておきたい。なお、益川・小林理論を研究方法論としてみる立場については、別稿で筆者平井などが論ずる予定で、目指すところは「益川・小林理論の諸科学への敷衍」である。

なお、もともと本論文は我々が「価値論三部作」と称している第一部作で、第二部作としては筆者川瀬を主担に「給付から見た価値」そのものを、第三部作として筆者奥山を主担に「組織評価論序説」を予定している。この二つも筆者平井が主宰するゼミで、ヘーゲルやマルクスの所説を参考に、かねてから議論してきたところではあるが、それに加えて、現在では益川・小林理論の見地からレビューを掛けている所で、間もなく結論を得る見通しである。

<参考文献>

- ・ 山本友太, 川瀬友太, 平井孝治他「公益経営の三公準と病院経営」『立命館経営学第 45 巻第 6 号』
- ・ 石本裕貴,『マネジメントにおける管理過程学派の特質と史的展開』, 跡見学園女子大学マネジメント学部紀要, Vol.2 (20040300), pp. 133-155, 跡見学園女子大学 ISSN:13481118
- ・ 関口 操,『マネジメント・プロセスの展開：経営管理のシステムズ・アプローチ』, 三田商学研究, Vol.7, No.1(19640430), pp. 1-23, 慶應義塾大学 ISSN:0544571X
- ・ 工藤達男,『テリーの修正管理過程論に関する一考察（経営と環境）』, 経営学論集, Vol.43 (19730000), pp. 118-123, 日本経営学会
- ・ 工藤達男,『経営管理の史的展開』（第 4 版）, 学文社, 1985
- ・ 伊藤収編著, 大島俊一『経営管理論』建帛社, 1990
- ・ 高松和幸,『経営組織論講義』（初版）, 創成社, 1999
- ・ 平井孝治, 奥山武生, 川瀬友太他「実感を反映した課題レベルの判定－平均律による加重平均を用いた判定値－」『立命館経営学第 48 巻第 1 号』
- ・ Wren, D. A., *Management -Process, Structure, and Behavior*, 3rd ed., John Wiley & Sons, 1984, 4-5, ISSN 0271-6046
- ・ Makoto Kobayashi and Toshihide Maskawa, *cp-Violation in Renormalizable Theory of Weak Interaction*, Progress of Theoretical Physics, Vol.49, No.2, Feb. 1973