

# ‘経営品質と商品品質’ についての一覧書

守 屋 晴 雄

(目次)

はじめに

§ 1 経営品質概念、商品品質概念

§ 2 商品品質と経営品質——質概念の発展の中で——

§ 3 経営品質の特質

おわりに

## はじめに

本稿は、龍谷大学社会科学研究所における指定研究「経営品質の理論的・実証的研究——新しいマネジメント理論の構築を目指して」(代表：大西謙龍谷大学経営学部教授、研究期間：2002年度～2004年度)の一環として、‘経営品質と商品品質’について、これら両品質の概念の整理を含めて、考察するものである。表題は‘経営品質と商品品質’とあるが、考察の相対的な力点は、経営品質の方にある。経営品質は、経営の品質のことであり、一般に、‘××の品質’というとき、××にはその上で品質を考察するという品質考察対象が入るものとする。

§ 1で経営品質、商品品質に対して、自然と思われる定義を与える。また、両品質の間の考えられる関連の一端を示す。§ 2では、質概念を出発点として概念を発展させる中で商品品質、経営品質の位置づけの一例を示す。§ 3では経営品質の特質を示す。ここでは、一般的な意味合いの経営品質(普通名詞的な経営品質)というよりも、社会経済生産性本部が1995年に創設した日本経営品質賞における「経営品質」という固有名詞的な経営品質(特定の意味合いの経営品質)を主に想定している。(以下では、「経営品質」における括弧は、特に注意を促す場合を除いてはつけない。)最後に、‘おわりに’として本稿の内容と強調点などを確認的に述べる。

本稿では言語表現対象である実体とそれを表すことを指向する言語の間の関係に意を払う。ここで実体は有体物であるとは限らない。実体は概念であることもある。経営品質、商品品質の実体が自然に考えられること、すなわち、経営品質、商品品質のようにさほどの違和感がなく言うような対象が存在するとしてよいことを指摘しておく。筆者は、近年の新語である経営品質という用語に、実体を表す用語としてそれなりの合理性があると考えている。

## § 1 経営品質概念、商品品質概念

### 1

本節では、経営品質概念、商品品質概念に対し、自然な定義を与えるとともに、両品質間の関連を指摘する。本稿では、上述のように経営品質のほうに考察の力点があるが、一般に膾炙していると思われる商品品質概念から考察するほうが議論の理解の順序として適切と考える。

経営概念、商品概念について手短に触れておく。経営は目的を持って組織を営む人間の営為であり、営為主体は経営者である。経営者は経営体を経営する。（本稿では経営対象を経営体と表現する。主に企業を想定している。）商品は市場における売買の客体（対象物）である。商品は商い（商売）の品であるから、本来的には、売る側という供給側の概念であるが、商品なる用語の実際の使われ方においては、売る側と結合した認識は希薄になっていることが多い。商品は、旅館サービス、経営コンサルタントサービスのようなサービスを含むものとするので、有体物であるとは限らない。商品は、一般には、有体物とサービスなどが複合したものである。

経営と商品は、概念としては、一部交わる（重なる）ことに注意する。すなわち、経営でもあり、商品でもある対象が存在する。経営は、そのものとしては商品としての経営ではないのが自然であるが、必ずしも経営を商品と見ることができないわけではない。経営体に、経営に発現される経営能力を売るところの経営者は、経営を売ると考えても大過なからう。しかし、経営体が経営者と一体化した個人商店のような場合は事情が明らかに異なる。経営と品質をそのまま前後にくっつけた複合用語である経営品質は、内容からの新語である。

### 2

品質という言葉の日常性の指摘を糸口にして議論を始める。

品質という言葉は、たとえば‘高価なものはやはり品質がよい’と消費者はしばしば述べるように、日常的によく使用される。この例示は、‘高価なもの’が示すように商品について述べたものである。この場合の品質は、商品品質である、といえる。また、ペットボトル入り飲料水における‘沈殿物ができる場合もありますが、品質には変わりありません’といった類の表示のように、品質という言葉が使われた商品への表示がよく見受けられる。この場合も商品について述べられているので、商品品質としてよい。前者の品質はしばしば消費者によって使われているのに対し、後者の品質は生産者によって消費者向けに使われている。また、品質という用語の入った新聞広告もよく目にする。これらの事実は、内容的には商品品質である品質なる言葉が消費者に十分膾炙していることを証拠立てているといえよう。ここでの消費者は一般の消費生活者を想定している。以上を勘案すると、商品品質を、消費者による商品の使用目的からの評価対象とすることが自然であろう。この定義から商品品質の目的性、規範性が導かれる。

上述のように品質は、消費者になじみのものであるだけでなく、生産管理論、経済学、商品学などの研究分野でもしばしば考察対象とされたり、用語として用いられったりする。たとえば、日本水産学会の大会でも‘重要魚種の利用とその品質規定’なるシンポジウムが開かれたことがある（1973年）<sup>1)</sup>。本稿では、学問的にろ過された品質概念——そのよ

うなものがあるかないかは別に——というよりも、上述の品質の定義のように、日常における品質の語感を議論においてまず考慮する。

日常語という側面を持つ品質に対し、その類縁的な言葉と見られる品位は少なくとも消費者には日常的な用語ではない。供給側の概念としての特定の種類の商品の品位——たとえば米の品位——といった語法はある<sup>2)</sup>ものの、品位という言葉の入った商品への表示はないといってもよい。むしろ、日常的には、政治家の品位、横綱の品位といった、人間の品格を意味する品位の使われ方が筆者の脳裏に浮かぶ。

### 3

以上の商品品質概念に対し、経営品質は、近年、生産者など供給側で使用され始めた用語である。(経営、品質なる用語はいずれも従来から存在していた。)<sup>1)</sup>「経営品質向上プログラム」における日本経営品質賞委員会各年度発行の『日本経営品質賞アセスメント基準書』(以下アセスメント基準書と略称)は経営品質を評価(アセスメント)する基準書である。基準書から見るときの経営品質はかなり固有名詞的になっている。むしろ、この固有名詞的な「経営品質」が普通名詞的な経営品質を考える出発点である、といえよう。ここでの固有名詞的な経営品質は、限定的である(特定の意味合いの「経営品質」)とともに、日本経営品質賞に象徴される制度をバックとしている。同賞の目指す方向は、‘顧客本位に基づく卓越した業績を生み出す仕組み(パフォーマンス・エクセレンスを追求する企業・組織作り)’である。目指す方向がこの方向から本質的に逸脱する経営品質は、「経営品質」ではない。「経営品質」はその概念がどの経営体にも適用されることを指向していることは事実であるが、基準書が包含される制度の中に経営品質の意味は制約される。

一般的には、経営品質の定義として次のように考えるのが自然であろう。経営品質を経営の目的に対する経営のよさを見るときの評価対象である、と定義する。経営の目的は、経営に対する経営者の、または経営者以外の評価者などの考え方による。たとえば、経営の目的として、単純には、利潤追求、社会貢献が考えられる。このような一般化した定義の出現は、実際の順序としては、「経営品質」の後である、とみることができる。経営品質のスペシャルケースが、「経営品質」であるといえる。QOLは、経営品質と同様、近年に使用され始めた概念であるが、QOLを生活品質(生活の品質)とは通常言わない。しかし、この概念でも生活の目的(人間らしい尊厳を持った生活)が暗々裏のうちに想定されている。このことは、QOLの目的性、規範性を導く。当為と現実のずれの存在がこの概念の背景にある。この概念は、病苦にさいなまれることの多い人生の末期の過ごし方に典型的に現れる。「経営品質」の当為は、パフォーマンス・エクセレンスに表現される経営体としての高い成熟度である。

商品品質については、前記基準書に相当するような各商品に適用できるような普遍的な基準書やそれを包含する制度はないとしてよい。各商品分野では、電力の品質基準、都市ガスの品質基準、といったように存在しようが、商品はすこぶる多様なので、一般的な基

1) その成果は次の書物にまとめられている。日本水産学会編『魚の品質』(水産学シリーズ4)、恒星社厚生閣、1974年。

2) 米の品位について、北原三郎『要説商品学』、一橋出版、1968年、167ページ。さらに古くは、石井頼三氏は、「商品学の考究の対象は、原料、製造、性質、用途、品位決定、(略——筆者)」と(広範にわたることを)指摘しているように、品位は、商品学において地歩を占めていた(石井頼三『商品学』、春秋社、1950年、1ページ)。いずれにおいても品位は、等級と同義であるとしてよい。

準書の形に基準を抽象しにくいこと、少なくとも商品の理化学的面においては商品品質は自明な面をもつことが多いことなどがこのことに関係しているといえよう。

#### 4

商品と経営は交わる(重なる)ことがあるとはいえ、経営体の経営によって商品を生供給すると見るのが自然であろう。このとき、経営と商品は互いに排反する概念である。商品は時間告げ、経営は時計作りという一面は確かに指摘されうる<sup>3)</sup>が、商品と経営の関連において指摘すべきことはそれだけではない。経営体が顧客(消費者)<sup>4)</sup>と接する顧客接点に位置するものとして不可欠な商品を生供給する経営は商品を根源的に規定する、という経営の商品に対する根源性が指摘されるが、それだけではないのである。ここで‘規定する’は強く影響を及ぼすといった意味合いである。(このことは本稿全体において適用される。)商品と経営の関連において次のようにPDCAサイクルのモデル<sup>5)</sup>に即しての理解ができることは指摘すべきことである。

‘経営計画——経営——商品——市場——経営計画’なる鎖を考える。経営計画(P)に基づいて、経営を実施し、市場化する商品を生産する(D)。市場化の前に商品を中心として適切な方法でチェックを受ける(C)。そして本格的に市場化を行い(A)、市場化の結果などを参考にして新たな経営計画を練る(P)。PDCAは、PからAへの一方通行で終わるのではなく、Aを踏まえたPへの移行によって回される。たとえば、市場化によって、市場は環境配慮の商品を要請するという事実の認識を媒介にして、環境配慮の経営計画(P)がしばしば導かれる。また、経営者は、市場化を通して、顧客接点は決して商品体(商品そのもの)だけではないことを痛感することもしばしばであろう(顧客接点の拡大)。PDCAにおけるCは、経営体内でのチェックであるが、AからPへ回される過程に、販売量などに反映される市場によるチェックが介在している。(チェックは経営体内での行為とするのが通常であろうが、ここでは市場における評価もチェックとしてとらえた。)

## § 2 商品品質と経営品質——質概念の発展の中で——

### 1

本節では質概念の発展の中での商品品質概念、経営品質概念のとらえ方の一例を示すことを指向している<sup>6)</sup>。質の概念のとらえ方から出発して、両品質概念のとらえ方に至る1

3) ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス(山岡洋一訳)『ビジョナリー・カンパニー時代を超える生存の原則』、日経BP出版センター、1995年、37ページ。著者によると、時を告げるものは、商品だけではなく、カリスマ的経営者もその中に入れられている。

4) ここで顧客と消費者は同じ意味で用いている。消費者概念について考察した次の拙稿がある。守屋晴雄「消費者問題と商品」についての一考察『同志社商学』第54巻第5・6号、2003年、162—163ページ。顧客(customer)と消費者(consumer)を、顧客を自身の使用や再販売のために商品を購入する組織体、消費者を小売店レベルでの最終買い手、というように異なる意味合いで用いる場合もある(Geoffrey Randall, *Principles of Marketing*, THOMSON LEARNING, 2001, p. 75)。顧客概念の考察については、別稿を期したい。

5) PDCAを回すことについては、次が詳しい。加護野忠男監修関西生産性本部編著『経営品質向上プログラム いかにして勝てる組織をつくるか』、ダイヤモンド社、2003年、の第2章(森山裕輔氏執筆分)。

6) 本節は次の拙稿をベースにしている。守屋晴雄「品質概念のとらえ方についての一覧書」『龍谷大学経営学論集』第41巻第1号、2001年、55—57ページ。

つの論理的整理を提示する。その道筋において商品品質を先にするほうが社会で着目された順からも自然であろう。以下では、いかなる対象の上で品質を考えるかという品質考察対象の問題を取り扱うことになる。(実際上は、経営品質概念に至るまでに商品品質が表面化したというわけではないが、経営品質の本質の理解の一助のために商品品質が有効であると筆者は考える。経営品質概念への実際のルートとしては、‘QC→TQC→マルコム・ボルドリッジ国家品質賞→日本経営品質賞’が指摘される<sup>7)</sup>。)

まず、質について quality の語義の考察を媒介させながら一考する。(英語としての quality を考えるので、以下、クオリティではなく quality と表記する。)

前節で経営品質、商品品質と限定したこと(それぞれ経営、商品に品質考察対象を限定したこと)が示すように、品質は経営や商品の上についてのみ考えられる概念ではない、と本稿ではとらえている。品質考察対象は、何の上で品質を考えるかを示す概念であるが、この‘何’は品質を考える台ということが出来る。

質についての考察の足跡については、紀元前のアリストテレス(ギリシア)にまでさかのぼることができる<sup>8)</sup>。質の英語である quality は、ラテン語に由来する言葉であって、いかなる種類、いかなる本性、といった意味合いの語である<sup>9)</sup>。その概念は、量概念と対立する。量に対応する英語は quantity である。質は、本来的には、考察対象そのものを他のものと区別するもの、換言すれば、そのもののアイデンティティを示す概念である。すなわち、質は、一物においてそれをなくせばその存在を失わせる、すべての事物と切り離せないものである。‘何がどれほど’というとき、‘何’が質、‘どれほど’が量に相当するといえよう。たとえば、金10グラムというとき、金が質、10グラムが量である。このとき、質と量は、概念として互いに排除しあっている。なお、質は、量に規定される面を有する。電話機の大きさと軽さが、携帯を可能にする携帯電話機の質を支えている。また、化学上の例では、電子の数が元素を特定することを挙げることができる。なお、少なくとも論理上はここでの質考察対象は有体物である必要はないことに注意しておく。

質の英語は quality と前記したが、quality の実際の語義は多義である。ある英和辞書<sup>10)</sup>ではその語義として①(物・事の)特性、特質、属性②本来の性質、本質③品質、質④高級、上等、良質、高品質、卓越、優秀性、などを挙げている。これらの語義に共通する原点が上記のアイデンティティである、と筆者には思われる。quality の語義の1つとして品質が存在すること(③)、質は品質と同じ③に入っていること、そして高品質も語義の1つであること(④)を注意しておく。高品質と同じ④に入っている卓越という語義にも注意しておく。卓越は、日本経営品質賞における経営品質になじみが深い言葉である。quality には評価対象と評価という垂直的な両義性が見出せる。評価対象が垂直における前方であり、評価が後方である。この場合の評価は、評価結果のことであり、さらに評価は高い方の評価を意味している。一般に、言葉は、その使用者の認識を表現する道具であるから、大きな弊害がなければ柔軟な使用の可能性を有するのである。話し手と聞き手の間の意思疎通の困難さは弊害の1つである。

7) このことについては、次が詳しい。寺本義也、岡本正耿、原田保、水尾順一『経営品質の理論—実践との相互進化を求めて—』、生産性出版、2003年、の序章(岡本氏執筆分)。

8) 狩野紀昭、瀬楽信彦、高橋文夫、辻新一「魅力的品質と当り前品質」『品質』第14巻第2号、1984年、39ページ。

9) 清水祥一「品質に関する種々の考え方」『品質』第14巻第2号、1984年、9ページ。

10) 『ランダムハウス英和大辞典(第2版)』、小学館、1994年、2208ページ。

## 2

商品品質、経営品質に至る道筋の最初に、考察対象のアイデンティティとしての質が考えられる。ここでは、論理としては、考察対象を認識する主体である人間との関係は考慮外であって、人間の認識とは別に存在するものとして質をみている。しかし、実際上において認識対象の認識は人間が行うので、論理の問題としてはともかく、質の認識の内容は人間の認識の影響を受ける。その意味では、人間との関係を前提とした質概念の使用状況と絶対的な差はないといえる。

そこで、考察対象として人間と何らかの関連を持つ対象を考える。その関連の中で使用対象としての質が考えられる。ここで使用は役立てること全般を指す概念であり、たとえば食べることも使用であり、置いて眺めることも贈り物にするのも使用である。使用対象を得るためには生産やそれを可能にする生産者の修練など相応の努力を要するケースを考える。（一般に、必要とされる努力の内容や程度はまちまちである。努力内容が狩猟の場合もあろうし、農耕の場合もあろう。生産のために、長期間にわたっての高度の修練を要することもあるし、それほどではないこともあろう。）そのようなケースにおいて、使用対象を家族ないし共同体レベルで、自給する場合とそうでない場合がある。長きに渡る人類の歴史において自給が支配的な‘前者の時代’（自給自足の時代）の方が古しいし、期間も圧倒的に長い。自給が支配的ではない‘後者の時代’において、現在の支配的な方式が高度の社会的分業を背景とした市場システムにおける貨幣との交換を通じての商品としての入手である。前者の時代はもとより後者の時代においても質を考える対象は、容易に認識しやすい有体物であると考えるのが自然であろう。ある国語辞書<sup>11)</sup>によると、品質は‘品物の性質’とある。品は、‘口’という有形物が複数個（この場合は3個）から成り立つように、いろいろの有形のものという意味合いである。有体物である使用対象の質は、使用対象品質（使用対象の品質）という概念を成り立たせることになる。

後者の時代における商品は使用対象であるので、ここに商品品質なる概念が自然に生じる素地がある。経済のサービス化<sup>12)</sup>が未進展の時代（その進展した現在を基準とすると、たとえば明治時代）には使用対象となる商品は有体物（品物）であると考えることが自然であるから、ここに有体物である商品を台とした品質概念が成立する素地が指摘されるのである。使用対象である商品の品質には使用しやすいかどうかなど使用対象としてのよさ（ここでの‘よさ’はよさの程度のことであり、よしあしとも表現できる）につながる素地のあることは明らかである。このよさの判断は消費者による評価過程を内包しており、このよさを規定する使用対象側の要因としての商品品質というとらえ方が可能となる。この場合の品質は、当然、使用対象としての側面についてのことに限定される。ここでは品質は、その評価をこめながらとらえられている。このよさというとらえ方はqualityの語義の④を導くことにつながる。信頼における新聞を意味するクオリティペーパーという用語が例示するように、qualityは低品質という意味ではなく、高品質という意味に導かれる。

生産に必要な努力が質的に、または量的に高いほど使用対象の生産に携わる人（生産

11) 『新字源蔵書版』、角川書店、1973年、181ページ。

12) 商品を有体物（経済学では財と表現されることが多い）とサービスに分けたとき、商品の売買におけるサービスの割合が低い状態を言う。生活においてサービスの割合が低いことでは決していない。

者)はその生産物の生産への専念が必要なので、その生産者が生活のために必要とする他のものの生産がおぼつかなくなり、その結果、社会的分業はますます必要となるといえよう。ここに消費者による品質のよさの推測者である生産者と実際の評価者である消費者の構造的な分離が起こる。このことに現代における商品品質の問題を複雑にする1つの素地が見出される。現代では商品自体の多様化や高度化により消費者には商品の仕組みなどが構造的にわかりにくくなっていることが商品品質の問題をさらにいっそう複雑にしている。見込み生産方式が圧倒的である市場システムを取引の場とする消費生活用商品では品質問題の複雑化がさらに加速される。また、商品は、通常は、多くの人による消費を考慮するので、よさの基準に消費者間に差がある場合は、状況はさらに複雑になろう。これらのことは、反射的に商品品質という概念の社会的な重要性を導く。この重要性は、商品品質概念が用いられる頻繁さに反映される。ここでの議論では、有体物の商品を想定していることを確認しておく。

### 3

ここで、前項の2を補強するために品質の使われ始めなどを巡っての一考を挿入する。本稿での品質という用語はいうまでもなく日本語である。(なお、品質に当たる中国語は質量である<sup>13)</sup>。)明治時代の文学や法律にすでにその用語が使用されていたことから同時代での使用が推測される<sup>14)</sup>。また、同時代の商品学の教科書に品質なる用語が存在する<sup>15)</sup>。商品学では、明治時代において外国から商業系高等教育機関の教科としてそれが導入されて以来、少なくともその文献レベルでは、有体物の商品をその考察対象として品質が(文献の著者が改めてそのことを意識していたかどうかは別にして)伝統的に考えられてきた。品質概念の中にすでにその考察対象(すなわち品物)が、實際上、内在していたことは、経済のサービス化の未発達というその時代の経済状況を反映していたと見るのが自然であろう。

医薬品に着目する<sup>16)</sup>と、生薬においては、長きに渡って真贋が品質に相当するものであった。医薬品関係の法令への品質の使用など品質なる用語が出現したのは、生薬ではない洋薬の導入、伸張が見られた明治時代に入ってからのことである。

日本のどこで、いつ、誰によって品質という用語が使われ始めたかは、筆者にはわからない。江戸時代の文献で品質が使われている例を筆者の管見では知らない。読みが同じなので、品質は、現在全く使われていない言葉である品隣(平賀源内編輯『物類品隣』の品隣:品隣は物の品定めといった意味)を何らかの発端とするものか、qualityが翻訳されて品質となったのか、などいくつかの仮説は成立する。(筆者が渉猟した範囲の)日本語源事典類には品質の項目はないことなどを勘酌すると、それは、外国から導入された言葉、すなわち日本でqualityが翻訳された翻訳言葉かもしれない。

13) 汪永太主編『商品学概論』、中国商業出版社、北京、1997年。

14) 日本国語大辞典第二版編集委員会、小学館国語辞典編集部『日本国語大辞典第二版第十一巻』、小学館、2001年、640ページ。1896年の民法401条「品質を定むること能わざるときは」、内田魯庵の『社会百面相』(1902年)の中の「之は品質最も粗悪で」という品質の用例の紹介がある。

15) たとえば、明治23年の高等商業学校の『学友会雑誌』に収められた木村匡氏の論稿『商業教育按』に品質なる言葉が用いられている(田中譲「我国に於ける生成期の商品学とその時代的意義」『商品研究』第32巻1・2号、1981年、20ページ、による)。

16) 詳しくは次の文献がある。服部昭『薬の品質—本草書からGMPまで』、新風舎、2003年。

4

以上の議論は有体物である商品に品質の考察対象を着陸させたものである。商品を「売り渡す」という言葉には有体物としての商品が考えられた名残が見出される。

次に品質の台を有体物商品へ限定することからの離陸に着目する。その中で、経営品質概念をとらえる。

質を考えるもの（質の考察対象）は、その語義から、前に指摘したように（少なくとも理論的には）必ずしも有体物である必要はない。しかし、品質考察対象を、上述の明治時代の文献のように品物という有体物に限定すると、経済のサービス化などを背景にして生産者、消費者などという立場を問わずその限定感が高まっていくことは明らかである。考察対象を拡大するためには、品物への限定を取り除く‘脱品化’をすればよい。このことは品の外延を広げることによって達成される。‘拡品化’による考察対象の拡大である。このような脱品化または拡品化によって有体物ではないサービスの品質なる概念も成り立つ。（ここでは商品としてのサービスである。）このことは、考察対象が有体物に加えてサービスにも広がるという意味での品質概念の水平的な拡大といえよう。むろん、品質から質に用語を変更すれば、限定感の問題は解決するが、経営品質という用語に合理性を認めようという筆者の立場、実際にそれが用いられているという事実から、この道筋についてはこれ以上立ち入らない。

次に垂直的な拡大ともいうべき場合に着目する。有体物やサービス上の品質（有体物品質、サービス品質）を規定するものに着目するのである。日本経営品質賞が範としたアメリカのマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB 賞）なる制度における品質は、次の意味で経営品質を指すといえる<sup>17)</sup>。この賞は、効果的な品質管理を実践し、その結果、製品やサービスの品質を大きく向上させたアメリカの企業を表彰する年次賞である。実際は、経営システムの品質にまで考察対象を広げており、このことが国家賞であることと相俟って賞の威信を高めたとされるのである。なお、サービスの品質（この場合は、商品としてのサービスとしてよい）という表現の中に品質考察対象の拡大（水平的な拡大）がみられる。このことの背景にはアメリカにおける経済のサービス化の進展が存在する。MB 賞の流れを汲む日本経営品質賞における経営品質も同じように商品品質からの垂直的な拡大の中に位置づけることができる。商品品質を規定する経営システムに着目すると、MB 賞における品質、経営品質などは、商品品質に対しての後方への垂直的な拡大としてとらえられる。（むろん、経営品質が規定する対象は商品品質だけではない。）一方、商品品質から前方への垂直的な拡大に対しては、消費品質、消費者品質などが考えられるが、そのように表現される実体への着目は別にして、一般的には、そのような概念は、現在、使用されていないし、過去にも使用されたことはない。消費者の倫理などは、消費者品質の議論の中で考えることができよう。

品質考察対象に関する本節の議論のストーリーを次のように確認することができる。‘非商品、有体物’から品質の概念が発展していくと見ることができる。社会的分業の進

17) マルコム・ボルドリッジ国家品質賞ないしそれに至る詳細については次の文献がある。J. M. Juran, editor-in-chief, *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*, ASQC, 1995, Chap. 17 (by J. M. Juran); 寺本義也他、上掲書、2-10ページ（岡本氏執筆分）。また上記賞の基準書の訳書もある。『マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 2003年 パフォーマンス・エクセレンスへ向けての審査基準書 対訳版』、日本経営品質委員会、2003年。

行とともに、‘商品、有体物’が重きを成していき、次いで、経済のサービス化とともに、‘商品、サービス’が着目される。さらに、商品を規定する根本的な要素としての経営が、着目されるのである。経営は商品そのものとしては着目されていないが、商品との関連——規定性——が重視されている。この点において、自給されるものは商品ではないことに着目しての非商品という事情とは決定的に異なる。

品質の概念を巡って本稿では品質考察対象の問題に着目した。質概念の発展の中に商品品質を経由して経営品質を位置づけようと試みた。

現代の商品では、上述のように（かつてのそれよりも）品質のよさのとらえ方において難しさが存在することは明らかである。経営など他の品質考察対象においても同様である。商品品質、経営品質のとらえ方の難しさは、品質評価指標につながる品質評価要素の問題の難しさと重要性を示している。しかし、品質評価要素の拡大とそれらの間の関連などに着目した品質概念の内容面での発展についての考察は本節では割愛する。この発展については、商品品質の品質評価要素に関して次節の末尾で触れられる。

### § 3 経営品質の特質

#### 1

本節では、経営品質の特質について考察する。その中で経営品質と商品品質の重なり of 視点について指摘する。一般的な意味合いの普通名詞的な経営品質というよりも日本経営品質賞における「経営品質」を考察の俎上に載せる。「経営品質」といっても解釈の仕方などによってある程度の幅は考えられる<sup>18)</sup>。

英語表現に関する注意を述べておく。それは、MB 賞の場合、経営品質賞の場合いずれも、次のように quality なる表現はあるが、経営に当たる management なる表現はないことである。Malcolm Baldrige National Quality Award、The Malcolm Baldrige National Quality Award Program; Japan Quality Award Performance Excellence、Japan Quality Award Committee。もちろん、management は、前者では原語において、後者では英訳語においてである。このように賞の名称などにおいて経営に相当する英語表現はない。しかし、内容的に見て、両賞はいずれも management に関する賞であることは明らかである。

#### 2

経営品質の特質 4 点を抽象する。まず、経営品質は、社会経済生産性本部創設の経営品質協議会による経営品質活動などによって、経営体の経営品質向上を通して、特定の経営体ではなく、全体としての日本における経営体が競争優位性を獲得することを指向していることを指摘しておく。

(i) 当事者性 経営に対しての評論家的態度（すぐ後に示す「観察者に無関係な真実

18) 「経営品質」の幅をどの程度に設定するか of 一般論はないであろう。アセスメント基準書に示される経営品質の目指す方向や基本理念から本質的に逸脱したり、本稿の § 3 の 2 項で示した経営品質の特質を持たなかったりする場合の経営品質は、「経営品質」とはいいがたいであろう。ある書物の中での岡本正耿氏と原田保氏の見解には、少なくとも表面的には、評価における評点の方法などの考え方に相違が見出される（寺本義也他、前掲書、第 1 章（岡本氏執筆分）、第 2 章（原田氏執筆分））。根本思想において「経営品質」と同一ならば同じと見る（すなわち「経営品質」と見る）のか、評点の方法など具現の方法において一定以上の隔たりがあれば同じと見ないのか、判断は難しい。

があるという考え方」をここではこのように表現した）は経営品質とは相容れない。このことを当事者性と表現することにする。岡本正耿氏は、ジェラルド・ワインバーグの『一般システム思考入門』から次のように引用する<sup>19)</sup>。「(前略——筆者) 別の人々はもっと控えめである。(ゲシュタルトの人物画に関して——筆者) 老婆と貴婦人のどちらが正しいのかと話し合う。一見彼らは自己中心でないように見える。だが、誤りの程度はこちらの人々のほうが重い。観察者に無関係な真実があるという考え方こそ自己中心的な思考の究極だからである。」真実の体化としてこの観察者の評価のよりどころとなるものがアセスメント基準書である。アセスメントを行う主体（アセッサー）が経営体内部の者であれ（セルフアセスメント）、経営体外部の者であれ、経営品質は、経営に関する実践と結びつくことを指向するものでなければならない<sup>20)</sup>。「わかる」「理解する」には「頭でわかる、体でわかる」の2種類がある。それぞれ、形式知、暗黙知に通じるところがある。自分の経営体の経営品質をわかることは、経営品質の考え方をわかることを含めてどちらかといえば後者に属する。経営品質の趣旨が経営者、社員などに根付き、経営に資するのは、実践という体験を通じて彼らの体でわかることによることが大きい。

経営体が記述する組織プロフィールに則って経営品質をアセッサーが評価することは、この当事者性と関連する。経営体は、組織プロフィールに立脚するとともに、それに制約されるからである。

(ii) 社会システム性 経営においてたとえば顧客接点を孤立的に見ないとか全体最適を重視するというように社会システムとして経営体を見る。また、経営を社会全体システムの中で見ることは、経営体を相対的存在としてみる相対主義の一環である。ここでは、社会全体という高い観点が用意されている。

社会システム性は、経営品質におけるコンフリクトの視点の重要性に結びつく。少なくとも表面的にはコンフリクト関係という側面を持ついくつかの例を挙げると次のようである。‘私（経営業績）と公（社会貢献）。経営体外部満足（顧客満足など）と経営体内部満足（社員満足など）。リーダーシップとエンパワーメント。価値前提と事実前提。成熟と革新。競争と共生。独自性とベンチマーキング。対話と議論。自責と他責。’社会システム性に基づいてコンフリクトにおいてみることによって経営の深い理解が可能になる。このようなコンフリクト関係をどのようにとらえて解決するか、に経営品質は深くかわる。相対的存在である人間（経営体と置き換えてもよい）は間違いを犯す存在という認識に基づく気づきの重要性が指摘される。コンフリクトにおいてみるができないと、ややもすると深く見る視点が欠落するので、人間は間違いを犯しやすい。間違いではないかという認識（一種の危機感）が生じないし、また、生じたとしても希薄なものにとどまってしまうのである。

ここでこの社会システム性と底流で共通すると筆者には思われる植生学者の宮脇昭氏の考え方を紹介する<sup>21)</sup>。同氏は、植物社会を含めて生物社会では‘最高条件’と‘最適条

19) 寺本義也他、前掲書、58-59ページ（岡本氏執筆分）。なお、岡本氏が引用した文献は次のとおりである。ジェラルド・M. ワインバーグ（松田武彦監訳増田伸爾訳）『一般システム思考入門』、紀伊國屋書店、1979年、70-71ページ。

20) 経営品質の当事者性という特質は、中村尚司氏（龍谷大学経済学部）の提唱する‘当事者性の経済学’の考え方と軌を一にする面を持つかもしれない（中村尚司『地域自立の経済学』、日本評論社、1993年、の序章）。

21) 宮脇昭『緑回復の処方箋 世界の植生からみた日本』（朝日選書427）、1991年、26-54ページ；『毎日新聞』2004年2月12日付朝刊第10面。

件’は異なるとする。すべての敵に打ち勝ち、すべての欲求が満足できるのが前者であり、最適条件は、欲求が十分満足できない、少し我慢を強要される状態である、と同氏はする。最高条件は、多くの場合、どこかに犠牲、特に全体への犠牲を付随する。最高を部分という狭い視野で求めると、往々にして全体に大きな犠牲があるものである。この考え方は、宮脇氏が植生の研究から導き出したものであるが、部分最適を戒める経営品質の考え方に通じるものがある。

経営品質の評価は経営体内で行われる面が強いこともあって、評価を絶対的、固定的のものと見る非相対主義に陥りがちであることへの注意が肝要であろう。経営環境は自社技術を永続的なものにはしないという視点を持つ‘イノベーションのジレンマ’<sup>22)</sup>の指摘(クリステンセン)は、示唆に富む。また、実際には全体最適には決してなっていないにもかかわらず、経営者に限らず私心から、掛け声として全体最適を謳いながら実際には部分最適を指向することがありうることに注意しなければならない。

(iii) 代理性 経営品質は、経営行動そのものを評価するというよりもその仕組みを評価しようとするものである。この意味で、‘経営行動品質’に対する経営品質の代理性と表現できよう。実際は、経営品質は経営を規定し、経営が商品品質を規定する、という形をとる。代理性には本質的な要因と実質的な要因がある。すなわち、それぞれ、経営の仕組みが大切である；直接評価であると、専門的になり汎用が難しいし、また評価に多大のコストがかかることが挙げられる。

代理性については、森林の認証を通じて木材の品質(商品品質)を保証しようとする国際森林認証制度<sup>23)</sup>や非臨床安全性試験に関する仕組みによって個々の非臨床安全性試験の適切性を保証しようとする医薬品の GLP<sup>24)</sup>などの制度にも見出せる。

(iv) 最大公約数性、最小公倍数性 一部の経営体にのみ適用しうるような経営品質評価要素(アセスメント基準書では経営品質評価要素をカテゴリーと表現)は、どの経営体にもアセスメントを適用させたいという、経営品質普及の意図のために排除されている(最大公約数性)。一方、カテゴリーは、経営体の多様な側面を評価する基準(8つのカテゴリー)を持っている(最小公倍数性)。カテゴリーに、プロセス指向を基本としながら、結果である業績も取り込むという一種の入れ子性が見出される。ここで入れ子性は、次のことを意味する。‘カテゴリーの中に結果系とそれ以外の非結果系が含まれる。非結果系が結果系を規定すると見るのが自然であるから原因的のもの(非結果系)と結果的なものがカテゴリーには共存することになる。一方、経営品質は、結果系を規定するものと見るのが自然である。このように考えると、結果系を含んだ経営品質が結果系を規定し、その後者の結果系を経営品質は含むことになる。……’この最小公倍数性において生産技術関係者のみが関心を持ちがちな QC とは異なるし、TQM とも、QC と経営品質の間で異なる程度よりは低いとはいえ、異なる。経営品質アセスメント基準は、最大公約数性、最小公倍数性の両面を持つ。

22) クレイトン・クリステンセン(玉田俊平太監修伊豆原弓訳)『イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』、翔泳社、2001年。

23) このことについては次の文献がある。芝正己「森林の新たな価値連鎖の創造—FSC 国際森林認証制度」(2003年に開催された京都大学農学研究科、京都大学木質科学研究所共催による「京都大学公開講座 森と木の生活」におけるテキストに所収)。この認証制度は、木材の品質の認証のみを指向するものではない。

24) GLP (Good Laboratory Practice) は、「医薬品の安全性に関する非臨床試験の実施基準」のこととて、動物を主体とした安全性試験を適切に実施するための基準である。そこには個別の試験をチェックするというよりもその仕組みをチェックするという思想が横たわっている。

この最大公約数性、最小公倍数性などから各経営体に基準書がそのまま適合するとは限らない。経営品質の考え方を生かしながらの（また、生かすための）各経営体レベルの実情に適合した工夫が勧められる。その例として、福井県立大学地域経済研究所によるものが挙げられる<sup>25)</sup>。ただしアセスメントを受ける経営体にとって福井県立大学は外部に属する。（言葉の問題であるが、最大公約数性、最小公倍数性は、それぞれ、共通性、網羅性とも表現できよう。）

アセスメント基準の決定までのいきさつなどについては、成書に譲る<sup>26)</sup>。経営品質の基本的趣旨は保持されつつも基準書はより適切なものに年々改訂される。変更された部分は、その理由とともに、各年の基準書に明記される。

### 3

前節で指摘のように経営品質の商品品質に対する規定性を指摘できる。このことは、「十分長期的に見ると、経営品質がよければ商品品質はよい」なる仮説命題につながる。ここで経営体は継続体として固定されている。商品は経営体によって提供される商品全体を指す。規定性の内実として、経営品質における目指す方向（顧客本意に基づく卓越した業績を生み出す仕組み）における基本理念（顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和）の商品への照射が考えられる。たとえば、基本理念の中の独自能力は、他社が容易には模倣できないような商品の独自性に照射されるし、社員重視は、満足した社員によって優れた商品（サービスを含む）を生産、提供することに照射される。

経営品質は何からも規定されないということではない。たとえば、すでに§1の4項で指摘した市場からの評価の他、経営体の過去の経営蓄積からも規定される。§1で述べたように経営品質の被規定性は、PDCA サイクルの中での理解ができる。環境への対応を一例とする商品品質の経営品質への規定性もある。しかし、商品から経営への方向を直接的に見るのではなく、市場の介在することがここでは含意されている。

次に、市場との直接的なかわりの大きさに着眼すると、経営品質と商品品質は異なる様相を示す。商品品質は、購買されるか否かを指標として市場で評価される機会を持つが、経営品質はこの面は薄い（少なくとも直接的ではない）。商品品質には、「低価格だが、そこそこの品質だ」という価格との対比性がある。消費者が購入するかどうかの関所としての商品品質である。顧客接点は商品だけではないとはいえ、経営は商品を介して間接的に市場と向き合う面が強い。経営品質では第三者による審査やセルフアセスメントが行われるが、あくまでも経営内部的なものである。アセスメントを含む経営品質活動のコストとそれによるベネフィットを対比する視点も肝要であろう。「経営品質活動には生半可な気持ちではむしろ取り組まないほうがよい」という見方は、1つには、種々の形態の取り組むコストの大きさを考慮してのことである。経営体を株式会社としたとき、投資家の株取得、金融機関の融資の際には、経営体品質の一環ともいえる経営品質は評価されることが理論上ありうるが、経営品質は、経営体の売買とは、通常、別のものである。むしろ、経営品質向上によって他者に経営体に移されないことを指向するのである。

25) 福井県立大学地域経済研究所では、2003年度、「競争力強化セミナー」を開設し、中小企業の経営品質向上プログラムの実験を行った。アセスメント基準書に基づきながら、セミナーへの参加企業にとって記入しやすくした「簡易チェックシート」を地域経済研究所客員研究員の森岡亮一氏が作成するなど諸工夫を行った。地域経済研究所になる「競争力強化セミナー報告書」（地域経済研究所 平成14年度地域企業経営領域事業）が作成されている。

26) 寺本義也他、前掲書、30-39ページ（岡本氏執筆分）。

## 4

本節の終わりに次のような見方を指摘しておく。経営品質は、「経営品質」を想定している。そこでは、評価対象のカテゴリーと配点が規定されている。ここで、商品品質のカテゴリーというべき品質評価要素について考える。前に、商品品質を消費者による使用対象としての評価と定義した。しかし、無制限に（無条件に）使用対象となるということではなく、たとえば環境に極力負荷を与えないといった前提が必要とされるのが社会的コンセンサスであろう。このようなことを品質に含めることに合理性があるか、という問題が生じる。以下この問題について考える。

消費者による商品の使用は、社会において消費者の中で決して閉じられたものではない。すなわち、商品は、客観的に見て、使用を通じて消費者に所期の満足を与えるだけのものではない。このことは、住民の生活の質を下げる自動車の排気ガス問題1つ考えても明らかなことである。このように副生的に（付随的に）生じる問題も商品品質の問題に含めてよい、と筆者は考える。このような問題は、消費者の商品使用による満足と不可分であるからである。商品品質を拡大的にとらえるこのような見方は、商品を社会システムとしてとらえる中で成立する。商品品質の品質評価要素の外延を上述のように広げていくと、経営品質が商品品質と重なっていくベクトルが見出される。たとえば商品における環境配慮は、アセスメント基準書における「2. 1 社会要請への対応」と対応的である。これらには社会要請を重視する持続的な社会システムを指向する相対主義の思想がここには見出される。

以上本節では、経営品質の特質について、商品品質を意識しながら考察した。経営品質の特質の1つである社会システムのなとらえ方を商品、商品品質にも適用すると、経営品質と商品品質は、互いに重なっていく側面を有することを指摘した。

## おわりに

以上、「経営品質と商品品質」についてのとらえ方の一例を示した。両品質概念を質概念からの展開というストーリーの中で位置づけた。さらに経営品質の特質を4点ばかり指摘した。本稿は、一定の具体的結論を導出するものではなく、研究への発端を得るための研究ノートである。品質を品（有体物）から自由にしたとき、「××の品質」の××には多くのものが入ることが可能であることなどを本文から容易に指摘できる。たとえば社員品質、ビジネスパートナー品質、顧客品質といった概念の成立も適切な定義によって可能であるように思われる。

市場における経営体競争下での概念である経営品質の理解は本質的に難しいものがある。その概念の特質の理解に加えて、そのための必要条件であるたとえば創発、社会的責任といった用語の理解も難しい。この難しさは、経営品質の普及には明らかにネックとなろう。経営品質の理解には、アセスメントによる経営品質概念の活用経験、蓄積が必要であろう。経営革新としての経営品質の理解には、突き詰めていくと、経営者はどの程度まで社員などの人間に意識改革などを求めることが實際上、また倫理上できるかというような人間論が必要であろう。

経営品質の特質の1つとして指摘した社会システム性に関連して社会品質（社会が品質考察対象）への経営体の貢献の面が肝要である。この面は、経営体の社会におけるレーゾ

ンデートルの問題である。§ 3の2項で示したように経営をコンフリクトにおいて直視することが経営品質の特質の1つであり、社会品質への貢献も社会とのコンフリクトの認識を経由している。各年度版の『日本経営品質賞 審査員ハンドブック 卓越性をめざして』でアセッサーの被評価経営体への高圧的態度を戒めているように、コンフリクトを直視しない権威主義の脅威には常に注意が必要である。経営品質は、単に、経営体が持続的に利潤を得る仕組みを指向するだけでなく、そのことを可能にする社会品質への貢献はもとより経営品質活動の他企業への発信といった啓発活動などの公的な貢献も指向していることを筆者は強調しておきたい。