

経営品質における全体最適と部分最適

守 屋 晴 雄

目 次

はじめに

§ 1 いくつかの文献における全体最適と部分最適

§ 2 全体、部分、最適、全体最適、部分最適

§ 3 全体最適、部分最適の位置付け

§ 4 いくつかの注意

おわりに

はじめに

経営品質協会による経営品質向上プログラムは、常に変化する顧客価値を重視し、絶えず価値を実現するための革新を生みだし、卓越した経営を実現することを目的としている。経営品質は価値革新を生み出す組織の状態のことである¹⁾。本小稿では、しばしば経営品質という用語で経営品質向上プログラムを指す（概念の乱用であるが、誤解を招かないであろう）。

経営品質において種々のキー概念が存在する。成熟度、セルフアセスメント、気付きはそのいくつかの例である。全体最適、部分最適なる両概念（以下、しばしばこの2つの最適を両最適と総称する）も、その例である。両最適は、全体と部分が互いに他を前提にしている対概念であるので、対概念である。筆者にとって、両最適の概念は経営品質においてどのような意味で用いられ、そしてどのように位置付けられるか、また、両最適に関しどのような点に注意すべきか、を明確にしておきたいものであった。ただ、

両最適の概念は、§ 3で言及する価値前提、事実前提という概念²⁾ほどには経営学の歴史の中で重要性をもって明示的に登場した概念ではないようである。

経営品質には、上記の目的を持つ運動の面（経営品質協会による運動、それを体した各組織の運動）とその運動を支える経営理論の面というような両面がある。経営品質における概念は、この両面とかかわりを持つ。一般に、概念の適切な使用によって経営理論は効率的に構築されるし、概念の使用によって運動は運動対象（運動で働きかける対象）に対する説得性を増す。

以下の考察は、運動、経営理論両面とかかわるが、基本的には、筆者は、後者の経営理論の面を意識している。いくつかの文献における両最適の使用例を指摘した後、全体、部分、最適、両最適の各概念について吟味する。次いで、経営品質においては両最適はどのようなことか、経営品質においてはそれらはどのように位置付けられるのか（経営品質における価値前提、事実前提とどのようにかわるのか）、そして両最適の視点においてどのようなことに注意すべきか——このあたりについて以下考えてみたい。

1) 『日本経営品質賞2007年度版 アセスメントガイドブック 卓越した経営をめざして』、日本経営品質賞委員会、2007年、11ページ。

2) 経営学者の H. A. サイモン、C. I. バーナードにおける価値前提、事実前提についての紹介が次の文献によってなされている。大西謙編著『持続的変革をめざして——経営品質向上プログラムのすすめ——』、見洋書房、2006年、20-21ページ（大西執筆分）。本小稿では、サイモンの考え方、経営品質における考え方について後述する。

§1 いくつかの文献における 全体最適と部分最適

1.

経営品質についてのいくつかの文献から両最適の使用のいくつかの例を確認したい(⑥のセンゲの文献は経営品質を銘打っているわけではないが、内容的にその関連の文献の性格を持つと筆者はとらえた)。それぞれの使用例に対し、筆者のコメントを付す。さらに、いくつかの使用例から指摘可能なことがらを示す。

①「同質的な競争意識に偏っていると、模倣的、あるいは目先の管理改善を繰り返し、全体を無視した部分最適に陥ってしまいます。」³⁾模倣や目先のことへの対応にのみ組織の主たる関心が向けられてしまい、結果として、部分最適に陥ってしまう。模倣個所や目先のことが部分である。模倣には模倣対象の表面的なもののみを模倣者が取り入れるというイメージがある。

②「体系化ということは、導入しているさまざまな方法が全体最適な組み合わせであるとともに、それらの方法を導入しマネジメントするプロセスが、どれだけ目的中心につくり上げられているか判断する概念です。」⁴⁾これは、引用文献における「合目的性と体系化」の中で述べられている文である。各方法そのものではなく方法の組み合わせが全体最適になっているかどうか、という視点が見出される。「合目的性」の重要性は(②の引用における)「目的中心」から導かれることを考えると、「合目的性」は「目的中心」と本質的に同じ根を持つ。

③「組織が全体の最適を実現できるよう、組織内外の関係者との協働をどのような方法で促進していますか。」⁵⁾全体は組織全体である。

ここで「組織内外」という概念が使われている

3) 『日本経営品質賞2007年度版 アセスメント基準書 卓越した経営をめざして』, 日本経営品質賞委員会, 2007年, 15ページ。独自能力の説明の中で述べられている。

4) 前掲書, 40ページ。

5) 前掲書, 84ページ。組織的能力の説明の中で述べられている。

るが、「内」、「外」は必ずしも自明な概念ではない。当該事業においてきわめて密な協働関係にあるビジネスパートナーのように、法的には組織外存在ではあっても、実体的にも当為的にもあたかも組織内存在として差し支えない場合もある。経営品質は、経営におけるビジネスパートナーとの協働を重視している。

④ 岡本正耿氏の著作から引用する。「組織は全体としてまとまって初めて効果を発揮するものであって、その全体最適がとれていない状態で、限定された狭い範囲で最適であることを部分最適という。部分最適とは、言い換えれば部門最適のことであり、……、部門内で設定した勝手な目標追求をしてしまう。」⁶⁾ここで「狭い範囲」は、組織の1部門などを想定しているのであろう。全体は組織全体である。部分は部門である。「全体最適がとれていない状態」での部門の「勝手な目標」がキーワードである。部門などの「狭い範囲」がややもすれば全体最適の軽視につながるオートノミーを形成してしまうのである。

⑤ 中山眞氏作成の講義資料から引用する⁷⁾。「セルフアセスメントや学習プロセスなどにより自らの気づきをつくる→「価値前提の経営、全体最適」のパラダイムの考え方を持つ→顧客価値に基づくイノベーションを起こしていく。」最初の「→」は、セルフアセスメントや学習プロセスなどによって「価値前提の経営、全体最適」のパラダイムの考え方の大切さを気づくことを意味する、と筆者は解釈している。「価値前提の経営、全体最適」と併記していることは、全体最適、価値前提なる2つの概念を、同質の概念として経営品質がとらえていることを示唆しているように。

⑥ P. M. センゲ著の『最強組織の法則』(守部信之他訳)に記述されたビールゲームのシ

6) 岡本正耿他著『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, 49ページ(岡本執筆分)。

7) 龍谷大学経営学部の授業科目「特講・経営品質」(2007年度)における中山眞氏の配布資料。

ミュレーションによると、「まず、ビールの需要が増え、供給がそれに追いつかない。個々が多くの注文を出すためにシステム全体で在庫が底をつき、注文残高が累積する。時間が経過し、ビールが大量に届く一方で注文が急に減りだし、最後には生産、卸、小売ともにすべてのところで大量に在庫を抱え込む。」⁸⁾卸、小売の個々がそれぞれの判断で注文を多く出すので、その総計は、生産者の生産能力をはるかに超えてしまう。そこで注文をこなすための生産にかなりの日数がかかり、生産し終えた頃は、需要が落ち込んでいる。この問題には、卸、小売の個々が別個にそれぞれの判断をすること（部分最適）が関与している。この「それぞれの判断」の中においてそれが大量の在庫につながる可能性を持つという生産、卸、小売システム全体の最適の視点は斟酌されていない。

このビールゲームの例では、両最適の説明のために生産、卸、小売という相異なった経済主体が想定されている。

⑦ 佐武弘章氏の論文から両最適の使用を紹介する⁹⁾。「経営品質向上活動のためには個々の専門分野の改善手法にも最低限の条件がある。全体最適よりも前に部分最適が一定程度進められていることが条件になる。」「いま日本企業に求められているのは全体最適の視点であるが、これまでの通例の「経営革新」は部分最適の視点に立っている。」筆者は、佐武氏の初めの指摘を「（経営品質向上プログラムなどの経営品質向上活動において）両最適は矛盾するところか、（一定程度の）部分最適が全体最適の必要条件になる」というように理解している。佐武氏は、通例の「経営革新」（この括弧は佐武氏による）として、品質分野のISO9000シリーズや環境分野のISO14000シリーズ、生産管理分

野のトヨタ生産方式やシックスシグマ方式を挙げている。通例の「経営革新」と全体最適の関係には、前者が後者の必要条件となるという面と実際には前者が後者に結びつかない面という両面がある、と佐武氏は認識しているのであろう。この両面の存在の指摘は、他の引用例とは趣を異にする。同氏においては、前者の面を明示的に確認しつつも特に後者の面の持つ問題性に着目しているのである。

2.

以上は両最適に言及した文献の引用の数例に過ぎないが、これらから次のことを指摘できよう。① 全体最適と部分最適は必ずしも一致しない。ある意思決定や経営行動が部分的に最適であっても、全体的に最適であるとは限らない。（全体最適、部分最適の内容がほぼ常に一致していれば、このような2つの概念は、少なくとも運動においてはさほど意味を持たない。）

② 経営品質においては、部分最適より全体最適のほうが、本質的な意味で、より重視されるべきである。（部分最適には経営品質においてあるべき経営にとりマイナスのイメージが、全体最適にはプラスのイメージがそれぞれある。）③ しかし、ややもすると企業などの組織は、全体最適を阻害する部分最適の追求に走ってしまうことがしばしばである。④ したがって、経営における全体最適への指向は、放っておいて実現できるものでなく、その指向のためには経営者や社員など当事者による全体最適の考え方への自覚的な認識が必要である。

さらに、⑤の中山氏の指摘からは、価値前提の経営が全体最適に適合的であることが示唆される。この適合性については、§3で述べられる。

以上の引用の限りでは、1つにはそれらは自明な概念とされていることによるのであろう、全体、部分、最適、全体最適、部分最適の各概念そのものには吟味がさほど施されていない。そこで、次の節でこれらの概念に対し吟味を施すことにする。

8) 井口不二男『2003年度経営品質アセスメントコース グレード1 テキスト』, 2003年, 12ページ。

9) 佐武弘章「いま経営品質向上活動を提唱する理由」『福井県立大学経済経営研究』第14号, 42ページ。

§2 全体、部分、最適、 全体最適、部分最適

1.

部分最適、全体最適の吟味を通して経営品質における両最適の本質の一端を理解することが、本小稿の目的である。本節では、そのために、まず全体、部分、最適の3つの概念についてそれぞれ吟味し、その後、経営品質に引き寄せて議論をさらに展開する中で、両最適について吟味する。経営品質における両最適の位置付けについては§3で述べる。

まず、一般向きの辞典における全体、部分なる2概念のとらえ方を示す。ある辞典では、“全体：あるもの・ことがらの全部。部分：全体に含まれていて、それより小さいもの・こと・ところ。”と記されている¹⁰⁾。2つのことがらが、全体・部分という関係にあるのは特別な場合である。

たとえば、人間の体を全体とすると、胃などの臓器は部分である。

全体、部分の概念についてはギリシャ時代からの哲学者の関心事であった¹¹⁾。

全体と部分の関係について次の2つの見解がある¹²⁾。“① 全体は単なる部分の総計・集成としてあり、部分のうちにないものは全体においても存在しないとするもの、② 全体は部分の総計では尽くされず、それ以上のものであるとするもの。”組織を社会システムの一環として、また、組織自身を社会システムとしてとらえる経営品質は明らかに後者②の考え方をとっている。前者①の考え方では全体は部分の単なる寄せ集めである。

あることがらの属性を、そのことがらの部分

としてよいかについて考える。たとえば、人間の体の身長を体の部分としてよいか、といった問題である。理論としては、属性は全体に含まれるものではない（全体を構成するものではない）ことに着目すると、部分とすることには困難であろう。属性（一般には複数の属性）は、‘属性の集合’の部分とすべきであろう。ことがらからその属性の集合が導かれ、次いで属性という（属性の集合の）部分が導かれる。しかし、属性はことがらを抜きにしては存在せず、その意味でことがらに付着したものである。メートル×センチという身長は当該人間の体と離れて存在するわけではない。そこで、“ことがら→属性の集合→属性”において最初の「→」が省略される（属性の集合を導く思考過程が省略される）ことによって属性がことがらの部分であるという認識も成り立つ。

「客観的に部分であること」と「部分として認識されること」とは異なる。たとえば、胃は客観的に人体の部分であるが、胃に対して人体の一部としていつでも認識されるわけではない。人体の一部という認識は、胃に異変が起きたとき、強く行われるであろう。

何を全体としてそして何を部分として認識するかについて、たとえば次のようなストーリーが考えられる。“当該ことがらが当該人間の眼前にいきなり現われた、とする。このときはそのことがらに対して部分とも全体とも認識されない。後に、そのことがらに対して、当該人間がそのことがらに含まれるものに着目したとき、ことがらが全体、そのことがらに含まれるものが部分と認識される。一方、当該人間がそのことがらをそれを含む拡大の中でとらえたとき、ことがらが部分、拡大が全体である。”人間にとって、前者の認識（分析的認識と表現できよう）はしやすいが、見えないものの想像を必要とすることがしばしばである後者の認識（総合的認識と表現できよう）はしにくい性向がある。（この性向は、§1の末尾の指摘における③につながる。）だからこそ経営品質は、同じ個所における④のように全体最適の視点の重要性を

10) 金田一春彦、池田弥三郎編『学研国語辞典』、学習研究社、1980年、1095、1727ページ。ただし、この辞典に記されていることのすべてではない。

また、表現を少し変えた。

11) 廣松渉他編『岩波 哲学・思想事典』、岩波書店、1998年、959-960ページ（小野基執筆分）

12) 森宏一編著『哲学辞典〔第4版〕』、青木書店、1985年、271ページ。

強調しているのであろう。

互いを前提にしている対概念である部分と全体は、相対的な概念である。たとえば、胃は体という全体に対しては部分であるが、胃の噴門部は胃という全体に対しては部分である。同じことがらでも、対比していることがらによって部分にもなれば全体にもなる。

次の最適の概念について吟味する。

異なる2点を結ぶ最短の線を最適とすると、2点を結ぶ直線が最適解である。この例は最適の意味も解もわかりやすい最適である。しかし、一般には問題の最適解に関しては、そもそも最適解が存在するか、存在する場合一意的に存在するか、存在するにしても実際上どのように見出すか、また、見出したものが最適解であることをどのようにして証明するか、という問題が存在する。最適解が存在する場合、出された解は、最適解または非最適解となるが、後者はまちまちである。非最適解が、どの程度最適解から乖離しているか、の測定の問題も存在する。たとえば、「部屋の空調において真夏の酷暑時に暖房」は快適な生活空間のためには「最適解との距離が大きい解」といえよう。ただし、以上においては、最適の具体的意味は明確であることを想定している。

2.

以上1.では、全体、部分、最適なる3つの概念について経営とは一応離れて一般的に述べた。以下では経営、経営品質を意識する。全体最適、部分最適について以下のように吟味する。

前項1.の末尾で最適解に関する問題を指摘した。変化が著しい複雑な経営環境下にある経営においては、指摘したような問題意識はとりわけ重要である。「出された解が経営において最適か」の判断に、絶対的な、一般的な、ア・プリオリの統一基準はない。しかし、基準がないと最適解かどうかの判断ができない。一般に、経営における最適解は、時と場合を越えて普遍的に成立するものではなく、ある条件の下で成立する。この条件の中に基準がある。理念（本

小稿では当該会社の経営理念を意味する；経営理念は経営目的といってもよい）は基準の主要なものである。2つの解（として得られたもの）が非最適解であるとき、（最適解が存在し、かつ距離が測定できるとき、）一般には「最適解との距離」は等しくはない。

次の議論の前に、会社における全体、部分について少し述べておく。会社は、いくつかの点から抽象することができる。たとえば、組織から、設備から、または社員から抽象することができる。組織については、取締役会、事業部、経理課などがそれぞれの機能を担っている。企業規模が大きくなるほど、傾向として組織は機能別に分化が進むであろう。このような分化の結果として、部分をとらえる視点が成立する。

3.

1.では最適について吟味した。「何において最適か」における「何」として理念に着目することができる。この上で、全体、部分なるパラメーター——これも「何」に入れることができる——を導入すると、次の2つの考え方が指摘される。1つ目の考え方は、どの考察対象（全体、部門など）において最適か、2つ目の考え方は、すぐ前の指摘のように、理念において最適か、である。前者の考え方は、組織全体（会社全体）において最適か、その組織上の部分（1部門など）において最適か、ということであり、最適性を、どのような理念の下で、そしてどのように測定するかは別の問題である。後者の考え方は、理念において最適かどうか、ということであり、組織のどの部分において考えられるかは別の問題である。以上から、単純に考えて、4つのケースが可能である。図におけるA、B、C、Dが4つのケースに対応する。ただし、図において理念非適合を岡本氏の表現を借りて（その特別な場合である）勝手目標適合とした。A、B、C、Dの各ケースに部分最適などのどの用語を配するかを考える。

前節の1.の中の引用例④（岡本氏）では、部分最適は、組織上の部分（部門）による行動

	全体	部分
理念適合	A	C
勝手目標適合	B	D

が全体最適を考慮しない「勝手な目標追求」のために理念に非適合な場合を示している。このとき、Dを部分最適とすることができる。

全体最適を理念適合ととらえると、部分である部門においてもその概念は成り立つ。すなわち、理念に適合した部門内経営行動は、理念において最適性を見る視点からは、全体最適である。この意味でCに全体最適を配することができる。また、全体最適を組織全体の最適ととらえると、理念に非適合な全社行動であっても、Aと同じく全体最適となる。Bに全体最適を配することができる。これらは、「何において最適か」において2つのとらえ方があることに由来する。

岡本氏に基づいてDを部分最適とすることから議論を展開する。このとき、Cにどの用語を配すればよいかという問題が生じる。上述の指摘のように全体最適を配することも一法である。しかし、「部分において」ということに着目すれば、全体最適を配することには無理がある。また、「理念において」によって部分最適を配することも、この用語はすでにDに配されている。一方、§1で指摘した佐武氏の使用では、部分最適の1側面としてCを認めている。以上から、部分最適に対し理念に適合的な場合とそうではない場合という両様のとらえ方が考えられる。それぞれ図におけるCとDに対応する。

経営品質の目的をかんがみてCに部分最適を配すると、理念に適合的でない場合は「部分最適」とでも表現されよう（かっこ付きの表現の趣意の説明は不要であろう）。この語法では岡本氏の言う部分最適は「部分最適」となる。しかし、この語法は、議論の出発のそれにそぐわない。

全体最適、部分最適それぞれに対して上述の

ような把握が可能である。再言になるが、たとえば全体最適というとき、組織全体にとっての最適（A, B）、理念適合という最適（A, C）という把握が可能である。

経営品質においては、再び§1における引用④（岡本氏）によると、① 部分最適の部分として部門を想定している、② 全体最適の最適を理念適合、部分最適の最適を部門の「勝手な目標」への適合ととらえている。最適を2つの考え方においてとらえた上述の把握に対しては、経営品質では特別な意味（図におけるA, Dのケース）で全体最適、部分最適をそれぞれとらえている。このことは、経営品質の運動性——卓越した経営を目指す——から来ているのであろう。運動は、一般にその目的の達成に障害となる問題——ここでは部分最適——を見出して、それを克服することをその1つの本質とする。部分最適を問題性においてとらえている。‘部分においてのみ最適’ということはこの用語は強調している。

経営品質において、最適解は、必ずしも一意的ではない。非一義性の特別な場合として最適解が幅を持つこともある。また、それが存在しないこともあろう。また、見出せないこともあろう。しかし、不確実性下にある経営環境という現実の下では、ある解を最適解とみなし、それを行動に移す経営上の判断が求められることがしばしばである。このとき、前述の‘最適解との距離’が大きな意味を持つ。経営者は近い距離の解を選択するであろう。

4.

前項において、「何において最適か」についての2つの考え方を示した。経営品質での両最適の使われ方の限定性を指摘した。この項では、“どの部分（部門など）で考えるか、理念適合的であるか”——どちらが経営品質において本質的であるか、を確認する。本小稿の冒頭に示した経営品質の意義（目的性）から、後者のほうが本質的と筆者は考える。部分最適というとき、「部分としては最適であるが、全体として

は非最適である」というニュアンスがその表現に見出される。全体最適が経営品質の考え方に適合するものであり、部分最適は、回避すべきことがらとして対比的に取り上げられている。

理念の背後にある組織価値観（組織としての価値観）が重要である。そして、最適解の導出において組織価値観に具現される当事者を抜きにしてはならない。組織価値観は独立して存在するものではなく、経営者など当事者に依存するものである。経営品質における最適解が組織価値観に基づく理念に依存する点が自然科学における解とは本質的に異なる。自然科学においては、解が存在する場合、基本的に、解を出す人とは独立して解は存在する、としてよい。

§3 全体最適、部分最適の位置付け

経営品質における両最適概念の位置付けの例として、価値前提、事実前提なる両前提とのかわりて考えてみたい。§1で引用した中山氏の指摘に着目する。「事実前提よりも価値前提」は、経営品質の中心的な考え方の1つとあってよいので、この両前提と関連付けることにより、両最適を位置付ける。「事実前提よりも価値前提」での「事実」は当事者の目の事実、「価値」は理念を含意している、と筆者は解釈する。経営品質では、経営者、社員いずれにおいても、目の事実への対応もむろん大切であるが、理念という経営上の価値を本質的な意味でより重視しなければならない、とする。このように、経営品質においては、事実、価値という2つの概念は、特別な意味で使われている。このことに関して、H. A. サイモンの事実前提、価値前提に対する考え方を取り上げて考えてみる。

サイモンの考え方¹³⁾は大要次のようなものである。“意思決定前提として、価値前提と事実前提がある。事実前提は、観察できる環境やそれが作用するあり方についての、事実に基づく

提示である。意思決定には、このような事実に基づく提示が含まれている。さらに、意思決定は、倫理的な内容をもっている。ある特定の事態が“望ましい”とか、“こうでなければならない”という表現は「価値前提」をあらわすものである。この正しさは、経験的に、あるいは科学的に検証することはできない。”ここにおける「提示」は、意思決定のそれである。

経営品質という事実前提、価値前提と（上述した）サイモンのいうそれらは意味内容などにおいて次のように同一ではない。① 経営品質では「事実前提よりも価値前提」という価値意識があるが、サイモンにはそのような意識は見出せない。② 経営品質では、事実を目の事実、価値を理念においてとらえるが、サイモンにはそのような視点は見出せない。③ 経営品質では、価値は、価値前提の「価値」の内実の、経営品質の目的（卓越した経営）、基本理念（顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和）への適合性を問われるが、サイモンは、価値の正しさの検証は本質的に不可能としている。以上、経営品質とサイモンの間の相違点を3点示した。経営品質、サイモンいずれも価値前提、事実前提なる言葉は同一であるが、経営品質ではサイモンよりもかなり限定した意味合いで用いられているのである。このことは、両最適の場合と同じく、経営品質の運動性から来るのであろう。経営品質においては、価値前提がより重視されるべき考え方であって、事実前提は、経営上限界的なものとして、対比的に取り上げられているのである。

目の事実への対応につながる事実前提は、全体最適ではない部分最適と構造的に結びつきやすい、とするのが経営品質の考え方である。価値前提の実現には、理念を具現化する立場の経営者に与るところが大きく、そうでない部門内の社員は、組織全体を俯瞰できないので、事実前提に陥りやすいからである。また、仮に組織全体を俯瞰できたとしても、与えられた権限から、俯瞰に基づく経営行動をそのままとれるわけではない。

13) 占部都美『近代組織論〔I〕——バーナード＝サイモン——』、白桃書房、1974年、146-147ページ。

「一見、全体最適だが、本質は部分最適」(全体最適の「偽装」といった本質思考が経営品質において重要である。この本質思考のためには、経営品質という価値前提の思考が不可欠である。事実前提は、経営理念の実現においては限界的である。

以上のように、経営品質における全体最適、部分最適を経営品質における価値前提、事実前提とのかかわりで位置付けることができる。

繰り返しになるが、全体最適、部分最適：価値前提、事実前提——これらの概念は、本小稿で述べた意味で、経営品質においては、かなり特殊な意味合いで限定的に使用されている。このことによって運動の指針となる経営品質の理論が構成されている。

§4 いくつかの注意

この節では、両最適の視点で経営を見るときの注意点を何点か述べる。少なくとも次の5点には、注意すべきであろう。

(i) 全体最適と部分最適の内実は、絶対的なものではない。同一組織においても長い間全体最適であったことがらが、経営環境の変化などによって、部分最適になることもある。経営品質では、「……という経営環境の下では、全体最適(または部分最適)」という相対的な発想が大切である。前節末尾に指摘の「全体最適の「偽装」」に注意する必要がある。全体最適が本当に全体最適になっているか、の検証が、特に経営者において、本質的に必要である。「全体最適でない全体最適」は、全体最適の経営の機会を奪うこともあって、しばしば、組織に与えるネガティブな影響がすこぶる大きい。経営者は、全体最適を錦の御旗として社員に対し抑圧的な接し方をすることを厳に戒めなければならない。全体最適の内実の共有を説得と対話によって図らなければならない。

(ii) 理念などの価値は事実から導出される面を持つことに注意する。価値と事実は別個の概念であるが、価値の内容は事実から導かれる面を持つことに注意する。例えば、「顧客価値を

中心とした新たな経営の考え方が重要になった」という事実が顧客本位という基本理念を導いている¹⁴⁾。価値はそれ自身事実から独立したものではない。価値が事実を導くことを考え合わせると、価値と事実の間の相互影響が指摘されるのである。

(iii) 「何において最適か」の「何」の1つとして、理念を挙げた(いま1つは、部門などの考察対象)。具体的な意思決定や経営行動が、理念適合的かどうかは、必ずしも自明ではない点を強調しておこう。理念は、通常、抽象的、包括的なものである。経営環境が変化する時代にあっては、実際にそれらが全体最適になっていることの証明は難しいことがしばしばである。

(iv) 全体最適に寄与する意味の部分最適——前出の図におけるCのケース——に着目する。佐武氏のいう部分最適の1つの側面である。その場合でも、部分最適が全体最適に結び付くとは限らないことに注意したい。たとえば基幹プロセスでそうであったとしても、支援プロセスが機能を十分果たさないと、全体最適には実際には至らない。また、他の部門などが機能を十分果たさないと、当該部門がどのように対応するか、といった問題の視点の存在も指摘されよう。組織が全体最適でないときにも、同様のことが指摘される。

(v) 経営品質では組織全体を「全体」としてしていることを§2で指摘した。このことは、組織が当事者として責任を持てる範囲から見て、当然のことである。しかし、「社会との調和」という経営品質の基本理念にかんがみて、全体をその組織を含む社会としたらどうであろうか。このとき、組織は社会の部分となる。このとき、社会に対してどの主体が責任を持つか、(社会の全体最適が存在する、としたとき、)社会はどのような範囲の社会か、社会の全体最適とは何か(社会の理念は何か)、また、この理念がどのように合理性を持つか、などの問題が存在する。

14) 『日本経営品質賞2007年度版 アセスメント基準書 卓越した経営をめざして』、2ページ。

以上本節では、両最適の視点における注意を5点ばかり述べた。これらの注意は、経営品質の根幹にかかわるものと筆者は認識している。

おわりに

本小稿では、いくつかのキー概念の吟味をした後、全体最適、部分最適の経営品質における位置付けなどについて一考した。そのために、価値前提、事実前提との関連に着目した。本文に指摘したように、経営品質における概念の限定的なとらえかたは、経営品質が運動であるという面に影響を受けたことは間違いなかろう。

本文でもその考え方をにじませておいたが、「全体か、部分か」、「最適か、最適でないか」、「価値前提か、事実前提か」といった二者択一的な視点だけではなく、「最適解との距離」と

いう考え方に示されるように、それぞれにおける両者の間を連続的にとらえる視点が現実に沿うものと筆者は認識している。経営品質が運動という側面を有する以上、両最適などに見られる特定化、単純化した直感的にわかりやすい概念を運動に役立てようとするのを筆者は理解するが、そのような概念のみによって複雑な経営の現実を把握し、経営の指針を導出することには限界がある。両最適の間の連続性を無視して「この経営行動は全体最適（部分最適）である」という決め付けることが持つ問題も認識されなければならない。決め付けは、ややもするとその段階で、関係者とりわけ社員の本質思考を停止させてしまいかねないからである。

（受理 2009年1月6日）