

大学教育の「PDCA 化」をめぐる 創造的誤解と破滅的誤解（第1部）

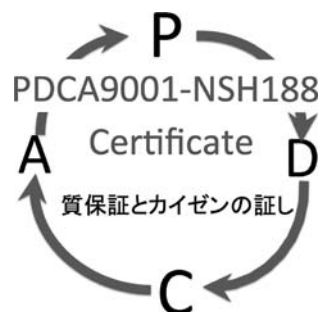
佐 藤 郁 哉

- I はじめに
- II 大学関連文書における PDCA サイクル
- III PDCA サイクルの起源神話
- IV PDCA の魅力——「オールマイティ」のマネジメント・サイクル？
- V PDCA の落とし穴

I はじめに

1. PDCA 認証規格の誕生と大学教育の「PDCA 化」

NFYU 大学 (NFYU) は 2020 年 3 月 31 日に、日本で初めて PDCA9001-NSH188 を取得しました。PDCA9001 は、大学マネジメントに関する内部質保証システム (IQAS: Internal Quality Assurance System) の認証規格です。同規格の中でも、NSH188 は、教学、財務、人事、総務など大学業務の全分野において、計画 (P)・実行 (D)・評価 (C)・カイゼン (A) から構成されるマネジメント・サイクルが確立し順調に機能していることを証するものです。



※本学は、株式会社 NFYC がおこなう、大学認証評価のための PDCA 化と内部質保証報告書の作成に関するコンサルティングと研修サービスに協力しております。詳細については、以下の URL をご覧ください
——<https://www.qlbc.co.jp/pdcakoza/xxxxxx>

近い将来、日本各地の大学のホームページには、上のような告知がその右にあげたロゴマークとともに掲示されていくのかも知れない。また、大学改革の進展の度合いを示す KPI (重要業績指標) の 1 つとして「PDCA 化」の進捗状況が盛り込まれていくこともあり得るだろう。それほどまでに、大学教育をはじめとする高等教育機関における各種業務の改善・改革をめぐる近年の議論においては、「PDCA サイクル」という用語が頻繁に登場するようになってきている。

たとえば、2017 年 11 月末には、国立大学をはじめとする 90 法人 (4 つの大学共同利用機関法人を含む) から 2016 年度の事業実績報告書が国立大学評価委員会に対して提出された。そのうち 53 法人の報告書で「PDCA」ないし「PDCA サイクル」の用語が使用さ

れており、言及箇所は合計で114にのぼる。また、国立大学法人評価委員会は、それらの報告書の内容を検討した上で、「指標の進捗管理の一元化によるPDCAサイクルの強化」を「特筆すべき点または注目すべき点」として高く評価している（国立大学法人評価委員会, 2017a）。今回このような評価基準が明確にされたことによって、国立大学は今後これまで以上に「PDCAサイクルの強化」ないし「PDCA化」に邁進していくことが予想できる。

時期は若干前後するが、この予想は、上記の評価が発表されたのと同じ2017年の6月に公表された、「国立大学法人・大学共同利用機関法人の第2期中期目標期間の業務の実績に関する評価」からも裏付けられる。同評価報告書における「委員長所見」の締めくくりには、以下のような一節が含まれているのである。

各法人においては、本評価が国立大学法人制度のPDCAサイクルにおける「C（チェック）」であることを十分に踏まえ、今回の評価結果を第3期中期目標の達成に向けた前向きな「A（アクション）」[強調は引用者]につなげることで、持続的な“競争力”を持ち、高い付加価値を生み出す国立大学として、スピード感を持って、さらなる変革を遂げていくことを強く期待します（国立大学法人評価委員会, 2017b）。

この文章には、少しばかり分かりにくいところがある。というのも、国立大学法人法や関連する省令等に「PDCA」ないしそれに類する文言が含まれているわけではないからである。したがって、当時の評価委員長がいったい何を根拠として「国立大学法人制度のPDCAサイクル」と言っているのかという点は、この一節だけからは必ずしも判然としない。もっとも、少なくともこの文章を読む限りでは、国立大学評価委員会がPDCAサイクルを国立大学法人「制度」の骨格をなす業務プロセスの1つとして認識しているらしいことは窺える。

PDCA化の動きは国立大学の場合に限らない。たとえば、日本私立大学連盟（2017年現在で123大学（109法人）が加盟）は、2008年と09年には「自己改革システム修得プログラム」、2010年からは「PDCAサイクル修得プログラム」という名称でPDCAサイクル構築の手法修得のための研修活動をおこなってきた。同研修には、毎年全国から上記連盟に所属する30校前後の大学から30数名ないし50数名前後の教職員が参加して「マネジメント・サイクル」の修得を目指している¹。

また、「大学」と「PDCA」という2つのキーワードを対にしてインターネットを検索してみると、合計で48万件近くにのぼるウェブ上の記述の中には、PDCAサイクルを導入したとされる私立大学の経営計画が数多く含まれている。また、その48万件的

1 日本私立大学連盟『事業報告書』各年版。なお、2017年度の同研修には著者も受講者の1人として参加している。

ウェブ情報には、公立大学における教育改革に関する記事も2万6000件ほど含まれていた。

以上のような日本の大学の「PDCA 化」を一気に加速したと思われるのが、2008年に中央教育審議会（以下、「中教審」と略記）から出された「学士課程教育の構築に向けて」という答申およびその答申に呼応する形で大学基準協会が同年に発表した大学評価基準の改訂方針である。

中教審の答申では、PDCA およびそれと同じ意味を持つ「計画・実践・評価・改善のサイクル」が5箇所が登場しており、内部質保証体制の要件としてPDCAサイクルの「機能」があげられている。また、それが第三者評価において重視されるべきだとしている（中教審、2008:42）。

その第三者評価をおこなう認証評価機関の1つである大学基準協会では、この答申を受けて内部質保証を大学評価の際の柱の1つに据え、それを以下のように定義している——「内部質保証（Internal Quality Assurance）とは、PDCAサイクル等の方法を適切に機能させることによって、質の向上を図り、教育・学習その他のサービスが一定水準にあることを大学自らの責任で説明・証明していく学内の恒常的・継続的プロセスのことをいう」（大学基準協会、2017:3）。

こうしてみると、PDCAはどうやら日本におけるあらゆる種類の大学における教育改革の有力かつ強力な切り札の1つとしてとらえられていることが分かる。また、いまや日本の大学については、教育研究をはじめとする活動の成果として何を達成すべきかだけでなく、それをどのような手段で達成したらよいかという点にいたるまで制度的な枠が設定されているとも言える。

2. 国家戦略としてのPDCA化

以上でその概要について述べた大学のPDCA化は、より大きな流れとしての日本の公共セクター全体にわたるPDCA化の動向の一部に過ぎないと考えることができる。実際、PDCAが教育の改革および「カイゼン」の切り札として見なされているのは、大学教育の場合に限らない。また、PDCA化は、日本の国家としての成長戦略や地方自治体の運営一般にまで組み込まれている。

初等中等教育についてみた場合、たとえば、文部科学省（以下、「文科省」と略記）は2007年くらい毎年、小中学校を対象とする全国学力テスト（全国学力・学習状況調査）をおこなっている。その前年に具体的な調査の実施方法等に関する専門家検討会議から出された「全国的な学力調査の実施方法等について（報告）」には、以下の記述がある。

現在進められている義務教育改革においては、教育の分野におけるPDCAサイクル（Plan（企画・立

案), Do (実施), Check (検証・評価), Action (実行・改善) を順に実施し, 最後の改善を次の計画に結び付けるなど継続的な業務改善を図るためのマネジメント手法) を確立する必要があり, 教育活動の結果を検証するための具体的な方策が必要である (全国的な学力調査の実施方法等に関する専門家検討会議, 2006:3)。

さらにこの文書では, 「義務教育における PDCA サイクルの確立」の重要性が強調されている (同上, 2006: 5, 20²)。また, 文科省では, その学力調査の結果にもとづいて 2007 年いらい「検証改善サイクル事業」を全国で展開している。同事業に参加した各地の取組の報告書には, PDCA サイクルという用語が随所に見られる。中には取組の報告書のタイトルとして次のようなものを掲げている例もある——「すべての学校に PDCA サイクルを確立するために」⁴。

教育の世界におけるこのような「PDCA ブーム」とでも呼べる傾向の重要な背景となっていると考えられるのが, 国家政策全般に関わる戦略への PDCA の導入である。

後で見るように, 行政文書の中には遅くとも 2004 年前後に Plan-Do-Check-Action というフレーズないしその略称である「PDCA」が登場するようになっており, その登場頻度は年を追うごとに増えている (これについては, 後述)。その真骨頂とも言えるのが, 『日本再興戦略-JAPAN is BACK』と題された文書である。これは, 2012 年に自由民主党が政権に復帰するとともに首相として返り咲いた安倍晋三首相のもとで閣議決定され, 2013 年 6 年に国家レベルの「成長戦略」として策定・公表されたものである (内閣官房日本経済再生総合事務局, 2013: 16-17)⁵。

この文書の総論の部分では, PDCA サイクルという言葉が, 「進化する成長戦略」として「成果目標 (KPI [本来は KGI とすべきであろう]) のレビューによる PDCA サイクルの実施」をあげている箇所で使用されている。その箇所では, 個別施策の進捗管理をおこなうボトムアップ型の PDCA を成果目標のレビューというトップダウン型の検証と組み合わせることがきわめて斬新な成長戦略の特徴だとされているのである (「トップダウン」と「ボトムアップ」の関係に関してこの文書では, それ以上の解説は加えられておらず, 少なからず意味不明である)。

『日本再興戦略』については, その後も毎年のように改訂版が発表されている。それらのいずれにおいても, 「PDCA サイクルを (しっかり) 回す」「PDCA サイクルの確立」ないし「PDCA による進捗管理」等の文言が使用されている (2017 年度版では「日本再興戦

2 PDCA サイクルの徹底を前提とする全国学力テストが持つ義務教育に対する国家管理の問題性については, 中嶋 (2007) 参照。

3 正式名称は, 「学力調査結果に基づく検証改善サイクル確立に向けた実践研究」。

4 静岡市検証改善委員会 http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakuryoku-chousa/sonota/08013006/003/057.htm

5 Web 上の資料については, 以下の URL を参照。 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf

略」というタイトルに代えて「未来投資戦略」が使われている⁶）。PDCA は、このように国家の基本戦略を規定した文書において繰り返し使用されることによって、政府のお墨付きを与えられ、公共セクターに属する各種機関・組織における「経営戦略」の基本原理として位置づけられてきたと言えるだろう。

実際、中央省庁関連の業務の PDCA 化の度合いを測る大まかな目安として 2018 年 3 月現在で 11 省の名前と「PDCA」で検索してみると、それぞれ相当数のウェブサイトがヒットすることが分かる。この内、一番多いのが環境省で 35 万件、ついで経産省が 17 万 9000 件、文部科学省は第 3 位で 11 万 8000 件となっている⁷。また、自治体では東京都が最も多くて 81 万 3000 件、ついで大阪府が 14 万 1000 件となっている。

3. 企業セクターにおける PDCA サイクルの再評価

比較的良好に知られているように、「デミング・サイクル」の別名で呼ばれることもある PDCA サイクルは、1950 年代に提唱された企業の生産現場における品質管理手法にその起源がある、とされることが多い（より詳細な起源については、次章で詳しく解説する）。PDCA の発想は、その後日本において生産現場に限らず全社レベルにおける品質管理技法として有効であると見なされ、さらに 1980 年代には製造業の間接業務や販売あるいはサービス業の業務へと適用の範囲が広がっていくことになった。その意味では、PDCA は少なくとも企業セクターの場合には特に目新しい発想ではない。

その点からすれば若干意外に思えるかも知れないが、実は、企業セクターの場合にも、2000 年前後から公共セクターの場合と同じように PDCA への関心の高まりが見られるのである。この PDCA ブームないし「PDCA ルネッサンス」とでも呼ぶべき状況について、公認会計士でありコンサルタントでもある田中靖浩は 2016 年に刊行された著書の中で次のように述べている。

「PDCA を回す」——どれだけこのフレーズを聞いたことやら。いまや多くの会社で、PDCA（Plan-Do-Check-Action）が合い言葉になっています。

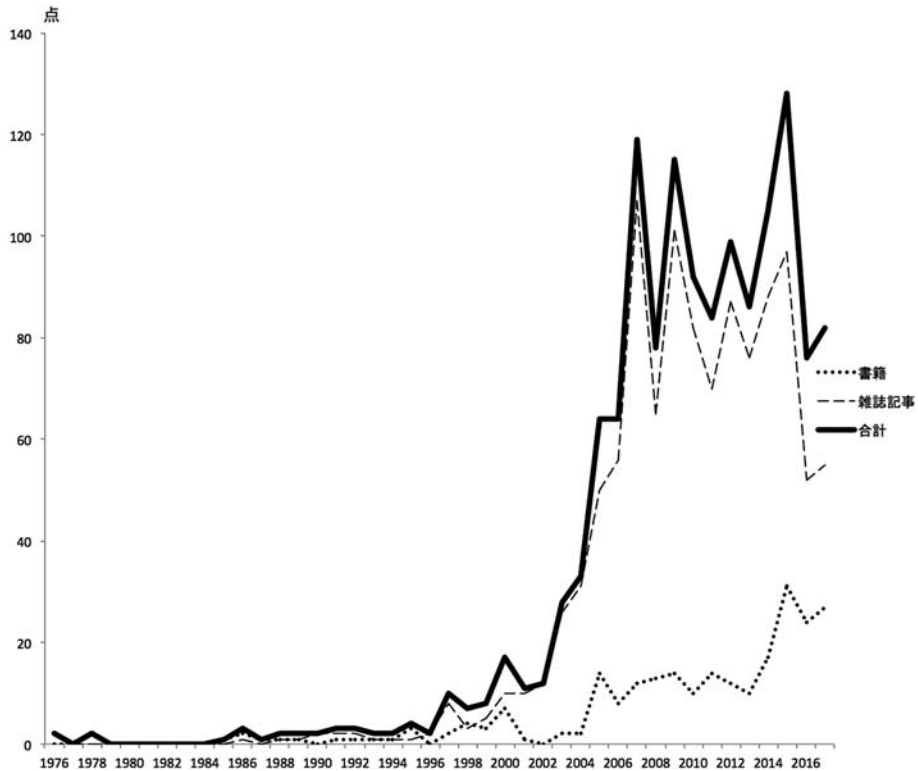
もともとモノづくりの品質を高めるために取り入れられた PDCA は、あらゆるビジネスシーンに活用されています。それはもはや宗教と呼べるほどの状態。PDCA クルクル教の信者たちは、何事を行うにも計画（Plan）を作らねば気が済みません。（中略）不況はこの国に計画ブームを呼び、あちこちに PDCA 信者を増やしていきました（田中、2016:22）。

田中が「計画ブーム」と形容する動向の一端を示すのが、以下の図である。

6 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/kettei.html> 2017 年 11 月 25 日閲覧

7 逆に少ない方では、第 1 位が法務省の 1 万 3200 件、外務省の 3 万 8100 件、3 位が農水省の 4 万 2200 件となっている。

図1 「PDCA」をタイトルに含む文献数の推移：1976年-2017年



出所：国立国会図書館サーチの情報をもとに作図（2018年2月8日閲覧）（http://iss.ndl.go.jp/books?mediatype=1&any=PDCA&op_id=1）

このグラフは、国立国会図書館サーチによる検索結果にもとづいて、「PDCA」をタイトルないしキーワードに含む書籍数と雑誌記事（学術論文を含む）の数を、過去40年間の経年的な変化としてまとめてみたものである。この図に見るように、PDCA関連の文献は、1980年代から1990年代にかけては、書籍、記事双方ともそれぞれ数点を数える程度に過ぎなかった。それが、2000年前後を境にして急激な増加傾向を示しており、ピークとなる2015年には書籍が31点、雑誌記事が97点の合計128点にまで及んでいる。同様の傾向は、皓星社が提供する「雑誌記事集データベース」でも確認できる。この場合も2000年前後から記事数が急増しており、ピークの2015年の場合は58件の雑誌記事がヒットしているのである。そして、これらの2つのデータベースで確認できた文献のうち、書籍については7割以上、論文ないし雑誌記事に関しては2割から3割程度が企業経営に関するものであった。

以下は、企業経営に関する文献で「PDCA」がタイトルに含まれる書籍および論文の題名の典型的な例である。

- 『よくわかる企業再生のプロセス——PDCA を経営改善に活かす』（2004）
「マネジメント PDCA で考える企業経営」（2005）
「中小企業の現場の PDCA サイクルに関する一考察」（2013）
『儲ける社長の PDCA のまわし方』（2015）
「実録・小売業の PDCA : DVD 商材の販売事例から」（2015）
『事業計画を実現する KPI マネジメントの実務——PDCA を回す目標必達の技術』（2017）

これらのタイトルを見る限り、公共セクターだけでなくビジネスの領域でも、PDCA を導入することないし「PDCA を回す」ことが業務改善や企業経営を成功させるための重要なカギとして位置づけられていることが窺える。

4. 基本的な問題認識とリサーチ・クエスチョン

本稿では、大学を中心とする日本の高等教育セクターに焦点をあてて、同セクターにおいて PDCA サイクルの発想が急速に浸透していった背景について明らかにしていく。また、その発想ないし経営手法を導入することが教育と研究をはじめとする大学の業務に対して持ち得る（あるいは持ち得ない）効果ないし影響について検討していく。

前節まで述べてきたことから明らかなように、このような課題について検討を進めていくためには、日本の大学の「PDCA 化」を、より広い文脈における PDCA ブームの動向の中に位置づけた上で把握していく必要がある。実際、日本では過去 20 年ほどのあいだに官民こぞって国をあげて「PDCA 化運動」に邁進してきたと言えるのである。もっとも、この、企業セクターと公共セクターの双方において軌を一にするようにして湧き起こった PDCA サイクルへの関心（ないし再評価）は、相互に関連はあるものの、やや異なる目的や動機に基づくものであると考えることができる。

PDCA サイクルの導入ないし「強化」の表向きの目的が、何らかの業務改革ないし「カイゼン」にあるという点では、両セクターには共通点がある。もっともその一方で、本稿でこれから見ていくように、公共セクターの場合には、政府や上級官庁による制度的な要請に対応する必要に迫られて「PDCA を回しているふり」（ある大学関係者の表現）をして体裁と体面を取り繕うことがしばしばきわめて重要なポイントになっていると考えられる。その点に関して言えば、実際に「PDCA を回す」ことによって具体的な成果をあげることが社内の上層部ないし市場から厳しく問われることが多い企業セクターにおける PDCA サイクルの運用実態とは本質的な違いがあると言える。

以上のような一般的な問題認識を踏まえた本稿における具体的な問い（リサーチ・クエスチョン）を列挙すると、次のようになる。

- ①大学セクターにおける PDCA サイクルの運用実態には、どのような特徴があるか？

- ②PDCA とは、そもそもどのような発想ないしマネジメント手法なのか？
- ③なぜ、PDCA サイクルという手法ないしその発想は、高等教育セクター（ないし「組織フィールド (organizational field)」）において急速に普及していったのか？
- ④高等教育セクターにおける PDCA サイクルをはじめとする NPM (ニュー・パブリック・マネジメント) 的な施策は、日本における同じような性格を持つ政策に見られる問題点についてどのような示唆を持ちうるか？

ここで、以上の4つの問いに関する本稿での暫定的な結論について簡単に述べておく。

まず、高等教育セクターにおける PDCA サイクルの導入は、それによって達成される実質的な効果を意図したものであるというよりは、文科省や認証評価機関からの要請に対して同調的に対応したものだと言える。したがって、表向きのポーズと実際の運用実態とのあいだには乖離が見られる場合が少なくない。本稿ではこれを制度的要請に対する「やり過ぎ」の性格を持つ「脱連結 (decoupling)」つまり戦略的かつ防衛的な対応としてとらえる。

このような脱連結の対応が主流になってしまう背景には、品質管理の手法として開発された PDCA サイクルの発想や手法と大学における多くの業務（特に教育と研究）とのあいだの本質的なミスマッチがある。一方で、政府や文科省あるいは大学評価を担当する認証評価機関は、その「木に竹を接ぐ」ようなミスマッチについて必ずしも慎重に配慮することもなく、PDCA サイクルが大学運営の改善の切り札となる「民間の経営手法」であるとして、それを「全学的に展開」することを要求している。

このように本質的な点で不適合があるにも拘わらず、PDCA サイクルは各種の行政文書および大学の業務計画や報告書の中に登場し、2000年前後から高等教育セクターにおいて急速に波及していった。その背景には、日本の大学では PDCA サイクルが実質的な経営手法というよりは、むしろ名目として導入されていったという事情がある。つまり、「PDCA サイクル」は、実質的な教育効果や研究成果とは脱連結された名目（ラベル）ないしスローガンとして有効に機能したからこそ急速に普及していったと考えられるのである (Solli et al., 2005 ; Czarniawska and Sevón, 1996 ; 佐藤・山田, 2014 : 202-208 ; Sato et al., 2015 : 12-13)。

本稿では、このような高等教育セクターにおける、名目としての PDCA サイクルの波及という現象を、日本のニュー・パブリック・マネジメント (NPM) に見られる一般的な特徴を示す典型的な事例の1つとして考える。2000年前後からは高等教育政策の場合に限らず、日本の公共政策に関する文書の中に PDCA だけでなく KPI あるいは「選択と集中」などの疑似経営 (学) 用語とでも呼ぶべき言葉が頻繁に登場するようにな

っている。大学セクターにおける PDCA サイクルの導入経緯という運用実態という事例は、NPM 的な発想による行政改革に内在するこのような一般的な問題を浮き彫りにするものだと言える。

つまり、本稿では、大学セクターにおける PDCA サイクルとその運用実態という事例について明らかにするだけでなく、その事例を通して、「NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）が陥りがちな落とし穴」について明らかにしていくことを目指すのである。NPM については、しばしば、〈民間の優れたマネジメント手法を公共政策の立案と実行に導入することによって、行政部門の効率化と活性化をはかること〉というような理解がなされている。またその訳語としては、通常「新公共経営」が当てられる。しかし、大学運営に対するマネジメント・サイクルの実際の運用実態が実際には脱連結対応、つまり「PDCA を回しているふり」に終始しているのだとするならば、そのために要する労力や時間および経費は、結果として、本来の意図とは正反対の極端な非効率と不経済をもたらす可能性があると言える。

その脱連結的対応を中心とする対応を象徴的に示すと思われるのが、大学側が作成する文書そしてまた大学行政を統括する文部科学省の行政文書の中に登場してくる、おびただしい数にのぼる PDCA に関する図解表現、いわゆる「ポンチ絵」である。

II 大学関連文書における PDCA サイクル

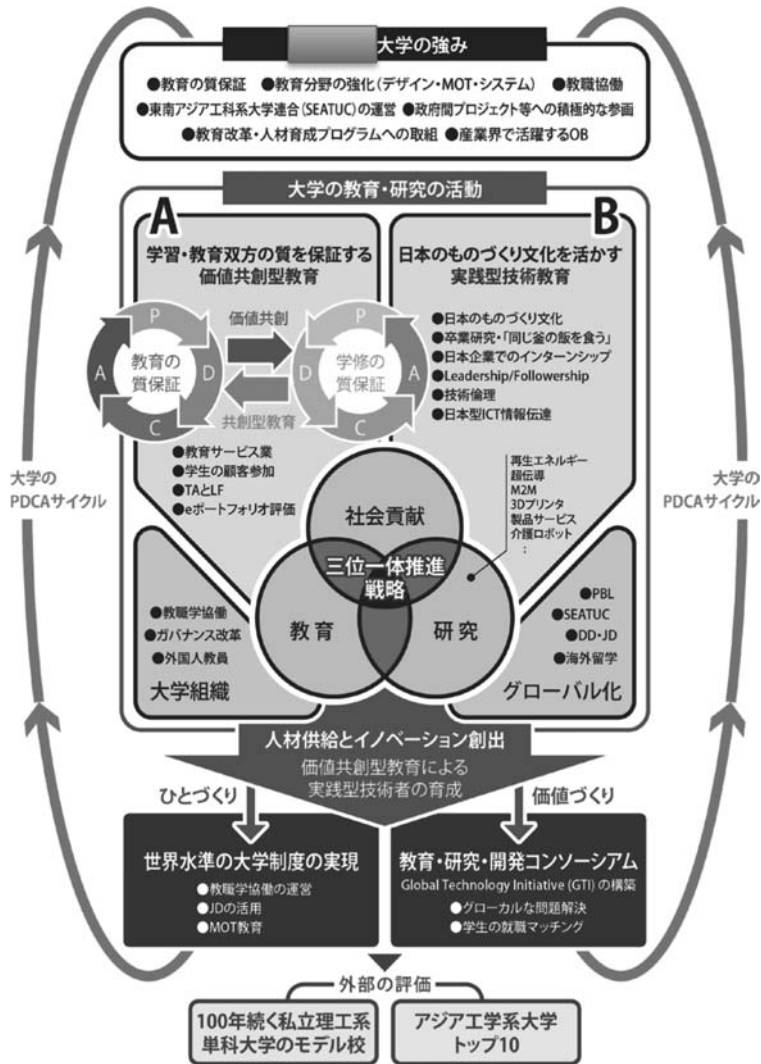
1. PDCA の図解表現

先に指摘したように、2000 年前後から高等教育関連の各種文書には PDCA ないし PDCA サイクルという用語が頻繁に用いられるようになってきた。それらの文書の顕著な特徴の 1 つに、「ポンチ絵」が頻繁に使用されているという点がある。

その典型とも言えるのが、文科省の事業として 2014 年度から開始されたスーパーグローバル大学創設支援事業に採択された私立 SK 大学の構想調書である。その調書の中には、次頁のような図が含まれていた。

この図の左側やや上方には、2つの PDCA サイクルが見える。一方は、時計回りで PDCA サイクルを構成する「教育の質保証」のための施策である。他方の「学修の質保証」のサイクルは反時計回りで循環している。そして、この2つの PDCA サイクルは、実行局面 (d) を介して相互に密接に結びついている。また、図全体の右と左の両側には矢印付きの2つの楕円形をした曲線があり、その中ほどには「大学の PDCA サイクル」という記載がある。これからすれば、先にあげた2つの PDCA サイクルは、さらに、より高次のサイクル、つなわち、「価値共創型教育」(左側の A の部分) と「実践型技術教育」(右側の B の部分) 等の諸事業をめぐる大学全体の PDCA サイクルの中に組み込

図2 SK 大学スーパーグローバル大学創設支援事業構想調書における PDCA サイクルの図解



出所 : https://www.jsps.go.jp/j-sgu/data/shinsa/h26/sgu_chousho_b14.pdf

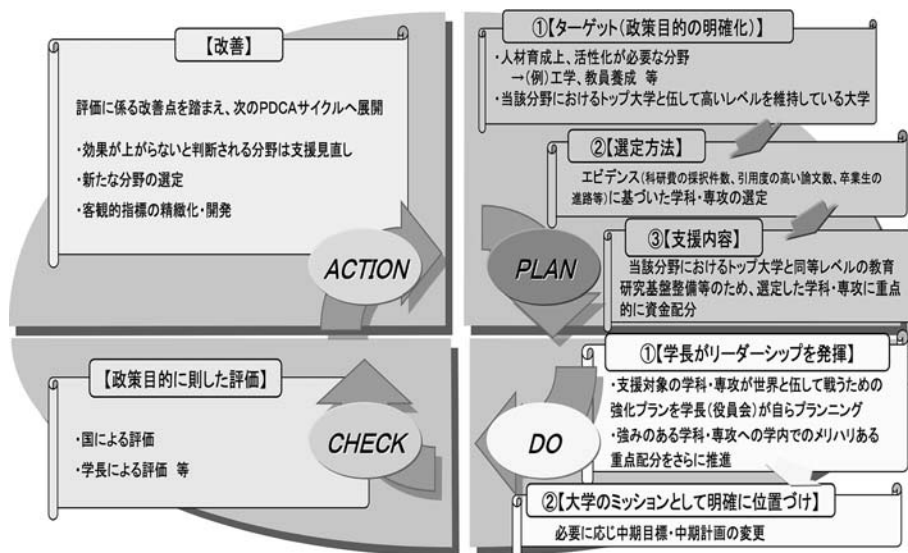
まれているように見える。なお、この調書には、他にも2箇所と同様の「教育の質保証」と「学修の質保証」の相互連関を示す二重のPDCAサイクルを示す図解が掲載されている。

もっとも、以上に示したのは、あくまでも著者がこの図から推測した主観的な解釈に過ぎない。実際には、それぞれの図の構成部分が何を意味しているのかを合計で80ページに及ぶSK大学の構想調書から読み取ることは必ずしも容易ではない。

8 たえば、図からは「教育の質保証」と「学修の質保証」のサイクルがDの部分を通じて相互に結びついているらしいことが窺えるのだが、該当部分と思しき箇所（構想調書67-68ページ）からそれを正確に読み取ることはできない。

PDCA サイクルを表す図が頻繁に登場するのは、大学側が文科省や文科省関連の委員会等に対して提出する文書だけではない。文科省自体の文書の中にも、同様の図解がいたるところに見られる。たとえば、文科省が2012年6月に発表した「大学改革実行プラン——社会の変革のエンジンとなる大学づくり——」というタイトルの資料には、図3のようなPDCA サイクルの図が掲げられている。これは、「国立大学における政策目的に基づいた基盤的経費の重点配分の実現」の「イメージ図」なのだという。

図3 文科省によるPDCAの図解例



出所：文部科学省（2012）

SK大学の構想調査の場合と同様、この「イメージ図」の場合も、その絵の中に描き込まれた、一連の箇条書き形式の文章が相互にどのような関係にあるかを読み取ることはきわめて困難である。また、どのような点でそれぞれの項目がP・D・C・Aという4つのカテゴリーに該当するかも判然としない。何しろ、この資料が掲載されているウェブサイトにはこの図に関する文章による解説は一切見当たらないのである。

同様の点は、たとえば、文科省・高等教育局長名で2013年9月に文科省高等教育局長名で発表された「大学改革とグローバル人材育成に関する文部科学省の取組について」という資料にも見られる。この資料ではタイトルページに続いて「国立大学改革の着実な実施」という題名のポンチ絵が掲げられているのだが、その図に盛り込まれた内容に関して特に詳細な文章による解説は提供されていないわけではない。なお、この資料の場合、図3とは違って、PDCAは反時計回りのサイクルとして描かれている。しかし、なぜ反時計回りになっているかという点に関して、特にその理由は示されていない。

2. 高等教育関連用語としての「PDCA サイクル」の制度化

ここで興味深いのは、これらの図解が登場する文書では、多くの場合、〈PDCA サイクルというものが実際に何を意味するのか〉という点について改めて詳しい説明が提示されているわけではない、という点である。つまり、これらの文書では、PDCA はほぼ自明の発想ないし手法として扱われているのである。

たとえば、SK 大学の 80 ページに及ぶ構想調書では、「PDCA サイクル」ないし「PDCA 化」という言葉が 11 箇所で使用されている。しかし、そのいずれについても、PDCA なる発想それ自体に関する説明は示されていない。たとえば、先にあげた図 2 では中心的な位置を占めている、「学修と教育双方の質保証を伴う価値共創型教育の確立」について述べた箇所では、同大学が 1991 年以降におこなってきた様々な取組について紹介した後で、「さらに、PDCA サイクルを働かせ、継続的な改革を行っている」と述べる程度で済ませている (p.12)。

同様の点は、文科省が作成した資料の中に含まれていた図 3 についても指摘できる。この図を含む「大学改革実行プラン」という一連の図解形式の文書は、表題部分を含めて全部で 23 ページから構成されているが、そのどのページにも Plan-Do-Check-Action の組み合わせに関する解説は記載されていない。なお同プランについては、「大学改革実行プラン (詳細)」と題された文書も公開されている。こちらの資料は箇条書き程度とはいえ文章が主体なのであるが、やはり PDCA サイクルについての解説は含まれていない (文科省の高等教育局・高等教育企画課に直接問い合わせたところ、大学改革実行プランについては、これ以外の文章形式による資料は存在しないという回答であった。⁹)

これらの点を考え合わせてみると、日本の高等教育に関しては、少なくとも 2010 年前後までには PDCA サイクルが行政用語として定着し、自明の言葉として制度化されていたと想定することができるだろう。

それにしても、PDCA というのはそもそもどのような発想ないしマネジメント手法なのであろうか。また、PDCA は元々どのような経緯を経て考案されてきたものなのだろうか。この問いに対する答えを求めていく上で 1 つの手がかりになりそうなものがある。それは、大学基準協会が 2009 年 10 月に発表した『新大学評価システム ハンドブック』における以下のような記述である——「経営学で言われてきた PDCA サイクル

9 電話および電子メールによる問合せに対して最終的に 2018 年 3 月 15 日に電子メールで回答をいただいた。なお、大学改革実行プランの策定時の検討状況を示す資料として、以下の資料が参考になるという示唆も頂戴した——「平成 23 年 12 月 1 日中央教育審議会大学分科会 (第 101 回) 資料 5」http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/siryo/1313845.htm「平成 24 年 3 月 7 日 中央教育審議会大学分科会 (第 103 回) 資料 4-1, 4-3, 4-4」http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/siryo/1318691.htm「平成 24 年 11 月 1 日 中央教育審議会教育振興基本計画部会 (第 23 回) 参考資料 1」http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo9/shiryo/attach/1328295.htm
しかし、いずれの資料にも Plan-Do-Check-Action の組み合わせに関する解説は見られない。

とは、目標・計画を立て (Plan)、実行し (Do)、結果を点検・評価し (Check)、改善・見直しを行う (Action) といったプロセスを意味しています [強調は引用者] (大学基準協会, 2009: 4; 由井, 2012: 50 参照)。

この記述を手がかりにして経営学系の書籍や論文にあたってみると、意外なことが分かる。つまり、学術的な経営学系の文献の場合、PDCA に関する言及は驚くほど少ないのである。PDCA についての解説が頻繁に見られるのは、経営学ではなく、むしろ品質管理に関する応用的な性格が強い工学系の文献であった。本稿の執筆にあたっては、PDCA の始祖とされる米国のウォルター・シューハートやエドワーズデミング自身とその共著者の著作 (Shewhart, 1960; Deming, 1982; Walter & Deming, 1986; Deming, 1994 [1991]; Moen and Norman, 2010) や日本における PDCA の起源に関して詳細に扱った文献 (徳丸, 1996; 由井, 2011 a, 2011 b, 2012; 志賀, 2014) についても検討してみた。その結果浮かびあがってきたのは、この考え方の原点となった発想は、日本の行政文書に登場してくる PDCA ないしマネジメント・サイクルとはかなり異質な内容を含むものであった、という事実であった。

Ⅲ PDCA サイクルの起源神話

あなたが提唱しているのはデミング・サイクルではありません。あなたが提唱している [PDCA] サイクルなるものの起源がどのようなものであるか、私には一向に分かりかねます。

—エドワーズ・デミング (私信)¹⁰

1. Act と「アクション」のあいだ

上で見てきたように、ある時期以降の大学関連の文書・文献では、ほとんどの場合、「PDCA サイクル」が特に改めて説明する必要もない自明の用語ないし常識程度の事柄として扱われている。また、それらの文書には、PDCA サイクルを図解したポンチ絵が特に解説が加えられずに掲載されたりもしている。何らかの解説らしきものがある場合でも、せいぜい「Plan (目標設定) -Do (実践) -Check (点検・評価) -Action (改善)」のようにそれぞれの頭文字の説明が括弧書きで添えられる程度である。

PDCA サイクルを特に解説を要しない自明の用語として扱う傾向は、「PDCA」をタイトルに含むビジネス書でも見られる。たとえば、『無印良品の PDCA』(2017) というタイトルの本は、次のような文章で始まっている——「仕事をする上で、PDCA が重要であることは、ビジネスに携わる人なら誰でもがよくご存知でしょう」(p.14)。実際、ビジネス誌などで経営者ないし経営幹部の発言として PDCA サイクルが取り上げられ

¹⁰ Petersen (1997: 114)。

る場合も、ほとんどの場合、特に解説が加えられてはいない¹¹。

もっとも、このような常識ないし通念的理解の枠を越えて、PDCA サイクルが具体的にどのような経営手法を意味するものであるか、という点については諸説がある。また、どのような経緯を経てそのアイデアが生み出され、「民間の経営手法」として定着していったかという点に関しては必ずしも明らかになっていない点も多い。

たとえば、図3でもそうであるように、日本では「PDCA」は Plan・Do・Check・Action という4つの英単語の頭文字を並べた略語とされることが圧倒的に多い。しかし、英語の文献で PDCA という際には、そのほとんど全てについて Plan・Do・Check・Act となっている。つまり、Action という名詞の代わりに Act が使われており、全ての単語は動詞になっているのである。こうしてみると、一見英語の頭文字からなる略語のようにも見える PDCA は、実際には英語の正式用法からすれば明らかな誤用であることが分かる。つまり、PDCA は一種の和製英語なのである。このような点からすれば、A に Action (アクション) をあてる場合の表記としてより適切なのは「PDCA」などではなく、片仮名書きの「ピー・ディー・シー・エー」だということになる。

なお、この発想の創始者として米国の統計学者・コンサルタントのエドワーズ・デミングをあげる場合も多い。しかし、デミング自身は自らの発想を「シューハート・サイクル」と呼んでいた。また、彼は1980年代からは、シューハート・サイクルないしデミング・サイクルを示す略語として PDSA (Plan・Do・Study・Act) を使うようになり、自分の発想と PDCA サイクルとの違いについて強調するようになっている (Deming, 1994 [1991]: 131-133; Moen & Norman, 2010; 吉田, 2005: 39)。

実際、デミングは1991年時点の私信で次のように述べている——「これは PDSA サイクルであって、PDCA ではありません。Check というと取りあえず見ておくというくらいの意味になってしまいますね。PDCA という考え方がどのようにして生まれてきたかは見当もつきせん」。デミングは、別の私信では、次のようにも言っている——「あなたが提唱しているのはデミング・サイクルではありません。あなたが提唱している [PDCA] サイクルなるものの起源がどのようなものであるか、私には一向に分かりかねます」 (Petersen, 1997: 114)¹²。

2. シューハートとデミング——原型となる発想の誕生：1930年代～1950年代

もっともその一方でデミングは、あるところで、彼自身が提唱する「PDSA サイク

11 たとえば、次のような用法である——「定期的に PDCA (計画・実行・評価・改善) のサイクルを回して、社外取締役の有効性を高めていくべきだ」(『日経ビジネス』2017年6月 (SQC) 12日号, p.154), 「PDCA サイクルで検証した“全面刷新”商品の革新度」(『コンビニ』2017年5月号, pp.70-77)。

12 由井 (2011: 106) をも参照。

ル」の起源は自分が1950年に日本でおこなった講義にある、としている¹³。生産管理を専門とする工学者・経営学者の由井浩は、そのデミングの講義から2000年代にいたるまでのPDCA概念の起源や変遷について、一次資料を含む各種資料を駆使して詳細な検討を加えている（由井, 2011a, 2011b, 2012）。表1は、その由井の論考などを元にして、作成したものである（図1と重複する情報になるが、参考のために、この表にはそれぞれの年に刊行されたPDCA関連の文献数も盛り込んでおいた）。

表1 PDCAの70年

	企業セクター	公共セクター（大学セクターを含む）	PDCA 関連文献		
			書籍	雑誌 記事	合計
1939	シューハート著（デミング編） <i>Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control</i> に仕様→生産→検査のサイクルを図解				
1950	デミング日本を訪問。日本医師会館ほか各地で講演				
1952	デミングの講演録 <i>Elementary Principles of the Statistical Control of Quality</i> が日科技連から刊行				
1963	水野滋の文書に Plan, Do, Check, Action が登場				
1964	石川馨『新編品質管理入門【A編】】Plan, Do, Check, Action が登場				
1965					
1966					
1967					
1968					
1969	米山高徳『品質管理のはなし』に PDCA が登場				
1970					
1971					
1972					
1973					
1974	真壁肇『品質管理』で plan-do-check-action をデミング・サークルとして図示				
1975					
1976			0	0	0
1977	朝香・石川・山口監修『新品質管理便覧』に PDCA の管理サイクルないし品質管理のサークルとして解説・図解される		2	0	2
1978			0	0	0
1979			0	0	0
1980			0	0	0
1981	デミング賞受賞企業の受賞報告に PDCA の語が用いられるようになる		0	0	0
1982	・デミング自著の <i>Out of Crisis</i> でシューハート・サイクルを解説 ・石川『誰にでもわかる TQC のはなし』で Plan, Do, Check, Action の言い回しをデミングが日本で紹介、と解説する		0	0	0
1983			0	0	0
1984			1	0	1
1985	PDCA を含む石川の書籍の英訳版 <i>What is Total Quality Control?</i> が刊行される		2	1	3
1986	Imai（今井正明）著 <i>Kaizen</i> が Basic Books から刊行される		1	0	1
1987			1	1	2
1988	・PDCA の語を含む水野の著作の英訳 <i>Company-wide Quality Control?</i> が刊行 ・Juran & Gryna 編 <i>Quality Control Handbook</i> 第4版に近藤が担当章で PDCA サイクルを取り上げる		1	1	2

13 Deming（1994 [1991]：131）。

1989			0	2	2
1990			1	2	3
1991	デミング <i>The New Economy</i> で PDSA を提案, 後に和製 PDCA との違いを明言		1	2	3
1992			1	1	2
1993			1	1	2
1994			3	1	4
1995			0	2	2
1996	ISO 14001 創設: 当初から PDCA を明記		2	8	10
1997			4	3	7
1998	日本生産性本部が「日本経営品質賞」を創設		3	5	8
1999		大住荘四郎著『ニュー・パブリック・マネジメント』に Plan-Do-See および PDCA が登場	7	10	17
2000	ISO 9001 改訂: ISO 14001 にあわせて PDCA を導入		1	10	11
2001		「政策評価に関する基本方針(閣議決定)」に Plan-Do-See が登場 「文部科学白書」2001-2005 に Plan-Do-See を使用	0	12	12
2002			2	26	28
2003		経済財政諮問会議で奥田が PDCA を強調(翌2004にも)	2	31	33
2004		地方分権改革推進会議の答申にマネジメント・サイクル(Plan-Do-Check-Action)が登場	14	50	64
2005		内閣府「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2005」に PDCA サイクルの用語登場	8	56	64
2006		「文部科学白書」2006 年度版に Plan-Do-Check-Action が登場	12	107	119
2007		・国大協「国立大学法人計画・評価ハンドブック」5 箇所に記載	13	65	78
2008		・中教審「学士課程教育の構築に向けて」に「自己点検・評価など PDCA サイクルが機能し, 内部質保証体制が確立しているか」など計 4 箇所に記載 ・大学基準協会, 2011 年からの新評価システムに PDCA 導入を表明 ・日本私立大学連盟「自己改革システム修得プログラム」を開始	14	101	115
2009		私大団体連合会「私立大学における教育の質向上」: 2章で内部質保証を PDCA を同一視	10	82	92
2010			14	70	84
2011		大学基準協会, 新評価システムの適用を開始	12	87	99
2012		・文科省「大学改革実行プラン」: 国立大学基盤的経費重点配分について PDCA ボンチ絵 ・総務省「目標管理型の政策評価の改善方策の概要」の改善点の1つに「PDCA サイクルを通じたマネジメントの向上」が挙げられる	10	76	86
2013		「日本再興戦略」に PDCA が KPI とともに登場	17	88	105
2014			31	97	128
2015		大学基準協会「大学評価ハンドブック」(2015. 4月改訂) では, 内部質保証の定義に PDCA サイクルを明記。「内部質保証ハンドブック」では随所に PDCA 関連の記事	24	52	76
2016			27	55	82
2017		①3月 大学改革支援・学位授与機構「教育の内部質保証に関するガイドライン」参考資料1(事例)2箇所にのみ PDCA の記載あり ②11月 国立大学業務評価結果の特筆事項として「PDCA サイクルの強化」を挙げる。90法人中53法人114箇所に PDCA の記載あり	30	51	81

出所: 徳丸 (1996), 由井 (2011 a, 2011 b, 2012), Moen and Norman (2010), 羽田 (2006) 等を参考にして作成

W・エドワーズ・デミング (W. Edwards Deming) は, 第二次世界大戦後の日本における品質管理運動に大きく寄与したとされる米国の統計学者・コンサルタントである。彼は, 1950年に日本科学技術者連盟(日科技連)の招請で, 東京神田の医師会館において8日間にわたる統計的品質管理(SQC: Statistical Quality Control)に関する講義をおこなった。デミングは, その後も頻繁に日本を来訪して各地で講習や講義, セミナー等をおこなっている。それら一連の講義の中で, 彼は, 日本の工学者・技術者たちによって後に「デミング・サークル」ないし「デミング・サイクル」そして「PDCA サイクル」など様々

な名前と呼ばれることになった発想の原型を披露している。

その中でも、現在一般に理解されている PDCA サイクルに最も近いものとして考えられるのは、デミングが 1952 年に東京商工会議所ホールでおこなった講演会の草案をもとにして彼自身が加筆修正した原稿に盛り込まれたアイデアであろう。この原稿は、同年に日科技連から刊行された講演録 *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality* の冒頭に序論 (Introduction) としてまとめられている (Deming, 1952: 英語版 1-12, 翻訳版, 1-13)¹⁴。その序論の中でデミングは、①設計、②製造 (と検査)、③販売 (市場投入)、④市場調査 (消費者調査)、⑤調査結果を踏まえた再設計、という 5 つの局面が全体として連鎖するサイクルを形成し、さらにそのサイクルを絶えず螺旋 (スパイラル) 状に展開していくことが理想的であるとしている。また、彼は、①から④までの 4 つの局面の関係について時計回りの円形と上方向に伸びていく螺旋という 2 つの図を使って説明している¹⁵。

こうしてみると、たしかにデミングが 1950 年代初めにおこなった一連の講義・講演で紹介したアイデアは、以下のような形で、後に日本で PDCA ないしマネジメント・サイクルと呼ばれるようになった各局面に対応していると見ることもできないわけでもない——設計→Plan, 製造→Do, 販売→Check, 消費者調査→Action。実際、デミングの講演内容と和製 PDCA との関係については、このような解説がなされることも少なくない (たとえば, Imai, 1986: 61; 今井, [1988] 2010: 122; Moen & Norman, 2010: 25)¹⁶。

なお、デミング自身は、上記のアイデアの原型は、彼が薫陶を受けたいわば「師匠」とも言えるウォルター・シューハート (Walter Shewhart) にあるとしている。シューハートは、ベル研究所に在籍し統計的品質管理を体系化する上で大きな役割を果たした物理学者・統計学者である。デミングはシューハートと 1920 年代に出会って以来シューハートが 1967 年に 75 歳で没するまで 40 年近くにわたって親交を結んでいた (ハル

14 翻訳版には序論に「Introduction 統計技術と国際貿易」というタイトルがつけられている。一方、英語版では単に「Introduction」とだけある。また、上記では 5 つの局面を名詞で示しているが、原著では以下のように全ての局面が動詞で始まるフレーズで表現されている——1. Design the product (with appropriate tests), 2. Make it, test it in the production line and in the laboratory, 3. Put it in the market, 4. Test it in service, through market research, find out what the user thinks of it, and why the non-user has not bought it, 5. Re-design the product, in the light of consumer reactions to quality and price.

15 デミングは、何回かの講演で様々な形で同様のサイクルないし輪 (wheel) に言及している。これについては、由井 (2011: 79-80) が丹念な文献研究を通して明らかにしている。

16 「⑤調査結果を踏まえた再設計」を含めて考えれば次のようにとらえることもできるだろう——設計→Plan, 製造→Do, 販売→Check, 消費者調査・再設計→Action。また、こちらの解釈の方が、「絶えざる改善」というイメージに近いと思われる。もっとも、デミングの原文では Test が 2 番目と 4 番目の手順が示されていることからすれば、いわゆる「チェック」は、「工程への品質の作り込み」と販売、消費者調査等の各局面に含まれていると見ることもできる。その意味では、デミングのオリジナルなアイデアと和製 PDCA のそれぞれの局面は単純な一対一対応になっているわけではないと言える (鈴木良始・同志社大学商学部教授のご指摘による)。なお、PDCA ないし Plan-Do-See と「デミング・サイクル」との関係についての様々な議論においては、この点に関して必ずしも明確にされてこなかったようである (由井, 2011 a: 第 3 章参照)。

バースタム, 1987:17章; フープス, 2006:7章)。表1に示したように, シューハート自身のアイディアは, 彼が米国農務省の大学院でおこなった一連の講義の内容を元にして刊行された *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (邦訳は『品質管理の基礎概念-品質管理の観点からみた統計的方法』) に記載されている (Shewhart, [1939] 2011:45 [訳書, 1960:72-75]; Deming 1982:88; Moen & Norman, 2010:24-25)。ここで注目すべきは, シューハートのこの書籍は, デミングによる編集を経て刊行されたものだという点である。

デミング自身の1982年の著書によれば, 彼は, 1950年の日本における講義でこのシューハートのアイディアを「シューハート・サイクル」と呼んで解説したとしている (Deming, 1982:88)。また, 彼は, その後の著作でもシューハートに敬意を表して, しばしばこの名称を使用している (Deming, [1991] 1994:131)。

3. 石川馨と水野滋——和製マネジメント・サイクルの誕生: 1960年代前半~1970年代
 もっとも, そのデミングないしシューハートの発想を日本に紹介してきた日本人たちは, PDCA についてデミング自身によるものとは内容的にかなり異なる解説をおこなってきた。

たとえば, 長らく東京大学に教員としてつとめ後に武蔵大学学長になった石川馨は, 『誰にでもわかる TQC のはなし』という著書の中で次のように述べている。(石川は, 初代経団連の会長の石川一郎の長男であり, また日本における TQC の教祖的存在であった)。

実は, Plan, Do, Check, Action という言葉を日本に紹介したのはデミング博士です。そのデミング博士を記念してデミング賞を作ったわけです。ですから, デミングプランといえは, PDCA のサークルを回していくことなのです (石川, 1982:13-14) [ここでも「サイクル」ではなく, 「サークル」である]。

『日本的経営の興亡』の著者である作家・ジャーナリストの徳丸荘也が指摘しているように, 石川のこの記述は「まったくの誤り」ないし意図的な錯誤と言うべきものである (徳丸, 1999:305-306)¹⁷。実際, 石川は, あるところで次のように述べたとされている——「これは, デミング博士が言った事にしてあるのですが, 実際にはわれわれがモディファイしたものです」(由井, 2011a:76)。

先に指摘したように, デミング自身は, PDCA サイクルの起源については何も知らないとしている。また, 何よりも米国人のデミングが動詞の Act ではなく名詞の Action を使うはずもない。したがって, 少なくともこの時期については, アルファベットの

17 石川はこの他にも, たとえば『日本の品質管理』でデミングが1950年7月におこなった8日間のセミナーの内容について以下のような, 少なからず事実とは異なる解説をしている——「品質の PDCA (設計, 生産, 販売, 調査, 再設計へと続く, いわゆるデミング・サークルあるいはサイクル) をいかにうまく回して, 品質を向上させていくか」(石川, 1981:23)。

18 今井正明は, 日本では慣習的に「アクト」の代わりに「アクション」と呼んでいるために, 日本語版の著書では「アクション」を使っているとしている (今井, 2011:27-28)。もっとも彼は, 1986年に /

PDCA ではなく片仮名書きの「ピー・ディー・シー・エー」の方がより適切な表記法だと言える。

PDCA が日本製のマネジメント・サイクルの発想であるという点については、専門家のあいだでは、かなり以前から比較的よく知られた事実であった。しかし、デミングとシューハートのアイデアが和製マネジメント・サイクルとしての「PDCA」に翻案されていく経緯については長らくその詳細が明らかにされてこなかった。たとえば、米国のコンサルタントであり、デミングとの多数の共著があるロナルド・モーンはクリフォード・ノーマンとの共著論文で、PDCA が日本において翻案されていく経緯については明らかではないとした上で、次のように述べている——「今日に至るまで、この改訂版である PDCA サイクルの発想に関する所有権を主張した者は誰もいない」(Moen & Norman, 2010 : 25 ; Cf. Imai, 1986 : 61 ; 今井, 2010 : 121-123)。

このシューハート／デミング・サイクルから PDCA にいたるまでの「進化過程」におけるいわばミッシングリンク（失われた環）に対して光をあてたのが、先にあげた徳丸と由井浩である。彼らはそれぞれ、一次資料を含む各種資料の詳細な検討や関係者へのインタビューなどを踏まえて、和製 PDCA サイクル、つまり「ピー・ディー・シー・エー」誕生の立役者は上にあげた石川および石川と同様に工学者である水野滋だったとしている（徳丸, 1999 : 305-308 ; 由井, 2011 : 74-86）。

石川は長らく東京大学に教員としてつとめていたが、一方の水野は東京工業大学の教員であった。徳丸と由井によれば、水野と石川は、一連の著作や論文あるいは講演などで、1950年代前半から盛んに「デミング・サークル」ないし「管理のサークル」などという言葉を使用するようになっていった。由井は、1963年の水野の文献、翌1964年には石川の手になる文献に「Plan-Do-Check-Action」が使われたのが、この一見舶来風ないし米国产に見える名称が使われるようになった端緒であるとする。

こうしてみると、PDCA という名称やその手法をめぐる一種の神話的な物語は、1960年代前半に水野と石川という2人の工学者によって作り出されていったものだと考えることができる。その後1960年代末から1970年代にかけては、「Plan-Do-Check-Action」および PDCA という略称が、水野と石川以外の日本人の著者による雑誌記事や単行本等でも使用されるようになっていった。また1970年代からは次第に「サークル」にかえて「サイクル」という言葉が使われるようになっていった。

4. 国際規格への導入：1980年代以降

一方で1980年代以降になると、「ピー・ディー・シー・エー」は徐々にアルファベツ

↘ Basic Books から刊行された英文の著書の中では一貫して Action という言葉を使用している (Imai, 1986 : passim)。

トの「PDCA」という表記がふさわしいものになっていく。

まず、1980年代にはPDCAサイクルの発想を含む石川と水野の本の英訳が刊行されている。一方で、1986年には、かつて日本生産性本部の在米通訳員として勤務し後にコンサルタントとして独立した今井正明が Basic Books から *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* を刊行している。この本は、折からの日本の経営ブームの影響もあって米国でベストセラーになったが、その中には「PDCA Cycle」が「Kaizen (カイゼン)」の一連の手順を構成する重要な構成要素の1つとして紹介されている。

1990年代に入ると、米国で出版された品質管理ハンドブックの随所にPDCAが登場するようになる(由井, 2011:94-95)。また、1996年に創設されたISO 14001には当初からその根本原理の1つとしてPDCAが組み込まれていた(吉田・奥野, 2015:20; 吉田・寺田, 2004:12)。これに加えて、ISO 14001の10年ほど前の1987年に創設されており、認証規格としてはいわば先輩格であるISO 9001が2000年に2度目の大幅な改訂(第1回目の改訂は1994年)を迎えた際には、PDCAモデルが規格の全体的な構造を示すものとして盛り込まれることになった。つまり、「品質マネジメントシステム」の4つの要素を「経営者の責任」「資源の運用管理」「製品実現」「測定・分析・改善」を基本にして、この4つが全体として品質マネジメントシステムのPDCAを構成する、とされたのである。かなり大胆であり、また少なからず牽強付会とさえ言える解釈ではあるが、これは、ISO 14001との両立性(compatibility:両方の規格を同時に適用する際に矛盾が生じない)を保証するための措置であったとされる(飯塚ほか2008:36)。

いずれにせよ、以上のような経緯を経てPDCAは1980年代中頃から次第に国際的な認知を獲得するようになっていった。また、1990年代に入って米国の品質管理ハンドブックやISOという国際規格にPDCAが導入されていったことは、この発想が国際レベルでの一種のお墨付きを獲得する上できわめて効果的だったであろう。その一方で、日本では、本来は和製のマネジメント・サイクルであったはずのPDCAが国際的な通用性を持つ米国由来の発想と手法であるという神話が形成されて定着していったとも言えよう。

さらに、日本国内でのPDCAの浸透という点に関しては、社会経済生産性本部(2009年以降の名称は「日本生産性本部」)によって1998年に創設された「日本経営品質賞」におけるPDCAサイクルの取り上げ方も特筆に値するだろう。

ここで経営品質とは、次のようなものであるとされている——「製品やサービスの品質だけでなく、企業が長期にわたって、顧客の求める価値を創出し、市場での競争力を維持するための仕組みの良さ」(社会経済生産性本部, 1999:ii)。日本経営賞は、このような意味での「経営品質」を維持し成果をあげている企業を顕彰することを目的としており、もともとは米国で1987年に創設されたマルコム・ボルドリッジ国家品質賞(The

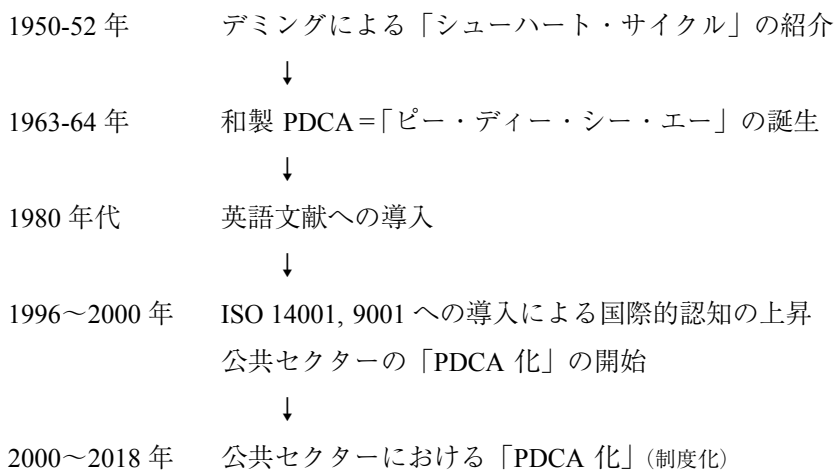
Malcolm Baldrige National Quality Award) をモデルにしてつくられたものである。

日本版の経営品質賞に関しては、生産性本部の中に設けられた日本経営品質賞委員会
がその受賞対象企業の選定にあたる。その際に参照される「アセスメント基準書」の評
点ガイドラインには、16個のマネジメント要素（経営幹部のリーダーシップ、社会への貢献、情
報システムのマネジメント等）のPDCAがどのようにおこなわれてきたかという点が含まれて
いた（日本生産性本部，2011：109-111）。また、たとえば2010年度版のアセスメントガイ
ドブックの表紙には、「計画達成のためのマネジメント」というタイトルで経営規範、
経営戦略、執行管理の各層においてPDCAサイクルが回転している図があしらわれて
いる¹⁹。

かくして、元々は生産現場における工業製品の品質管理の手法であったPDCAは、
次第に全社的な取組としての品質管理に拡張されていった。さらに日本では、1998年
の日本経営品質賞の創設にともなって、企業経営全般にわたる「品質」を保証するた
めの仕組みの1つとして認識されるようになっていったのだと言える。

5. PDCA の 70 年

ここで改めて1950年におけるデミングによる東京での講義から現在までのおよそ70
年間の流れを整理してみると、以下ようになる。



19 日本経営品質賞との関連で「PDCA 管理」を挙げているものには、たとえば加護野・関西生産性本部（2003）がある。

20 2016年版と17年版のアセスメント基準書の評点ガイドラインからはPDCAが無くなっており、代わりにイノベーション・マネジメントについてはPDCAのような手順を「機械的として批判する」者もいる、という指摘があるとされていた（日本生産性本部，2016：10）

21 マルコム・ボルドリッジ国家品質賞には、PDCAの発想は含まれてはいない。

このようにしてみると、少なくとも企業セクターに関しては、現在「PDCA」が特に解説を必要としない自明の用語として広く通用しているのは特に不思議なことではないように思えてくる。実際、前節までに解説してきたように、1950年のデミングの日本での講義から2000年までの半世紀のあいだには、この言葉を企業セクターにおいて常識ないし通念的な用語として定着させる上で大きな影響を持つさまざまな出来事があったのである。

もっとも、表1の右半分に示した公的セクターにおけるPDCAの普及過程となると若干事情は別ものになってくる。というのも、企業セクターと公共セクターとではそれぞれに属する機関・組織の成り立ちや業務の性格には本質的な面で大きな違いがあるからである。したがって、過去20年ほどのあいだに公共セクターにおいてPDCAが定着し、制度化されていった背景については、少し違った角度からの分析が必要になってくる。

その分析において重要なカギの1つになると考えられるのは、PDCAという発想ないしその言葉が持つ独特の魅力である。実際、民営化や新公共経営の流れの中で大学を含む公共セクターの組織に導入されるべき「民間の知恵」ないし「民間企業の優れた経営手法」には実にさまざまな種類のものがあるにも拘わらずPDCAだけがいわば別扱いされてきたという事実は、この発想が持つ独特の魅力を抜きにしては考えられないだろう。また、その魅力は、2000年前後からPDCA関連のビジネス書が盛んに刊行されるようになっていった大きな理由の1つでもあると考えられる。

IV PDCAの魅力——「オールマイティ」のマネジメント・サイクル？

ここではそのPDCAの魅力について、以下の5点を中心にして考えてみることにしたい——(1) 適度な距離感と語呂の良さ、(2) 見かけ上の実践の容易さ、(3) 継続的改善の肯定的イメージ、(4) 図解の容易さ、(5) 適用範囲の広さ。次章以降で見ていくように、これらの魅力は、半面で危うい「魔力」にもなりうる。実際、「PDCA」は強力な効き目のある呪文のように唱えられることが少なくなかった。時には、オールマイティの手法という幻想をまといながらきわめて安易な使われ方がなされることもあった。

1. 適度な距離感と語呂の良さ

ビジネス書や行政文書などの中で多くの場合は暗黙の前提とされているPDCAの基本的な考え方をひと言で要約すれば、次のようになるだろう——「よく考えて企画を組み立て(Plan)、しっかりと実行し(Do)、結果を検証して(Check)、自分のやり方や考え方を修正し、進化させる(Action)」(稲田, 2016: 22)。

まさに「言うは易く行うは難し」であり、実際に全ての場面でこの通りに実践できるかどうかは別にしても、以上のような考え方は、きわめて常識的であり、ある意味では当然の心得であるように見える。実際我々は子供の頃から、親や教師から、何度となく、勉強やスポーツをおこなう上で、しっかりと計画を立て (P)、その計画が「計画倒れ」や「三日坊主」に終わらないようにたゆまぬ努力を積み重ねていき (D)、そしてまた結果を振り返って「反省」し (C) 次のステップに生かす (A)、ということの大切さを教えられてきた。

「PDCA サイクル」が持つ魅力の1つは、このように日頃から馴染みがあり、かつその考え方それ自体は至極真っ当で特に反論の余地もないように見える心得や処世訓との共通点が多いという点にある。実際、「PDCA」は、常識的な心得のようにしか見えないものを、改めて過不足の無い4つの基本的な要素に分割した上できわめてシンプルに表現してくれているような印象を与える。

一方、他の経営手法の場合は、難解な概念が使われていたり、実践には専門的で複雑な手続きが必要だったりすることも多い。したがって、その発想や具体的な手法の詳細について理解し実践しようとする際に困難を覚える場合も多い。それに対して、PDCAには、多くの人々にとって直感的に理解できるような簡明さがある。

それに加えて、「PDCA サイクル」という一見英語風の言い回しは、実際には常識以前あるいは凡庸なものでしかない発想を、斬新でありかつ理論的根拠に裏付けられたものに見せていく上できわめて効果的である。その効果は、この発想の元祖ないし導師であるとされるデミングないしシューハートの名前、そしてまた彼らが「統計的品質管理 (SQC)」の第一人者であったという情報が付け加わればさらに増してくる。実際、これによって、先に見たように実際には純和製であるとも言える PDCA に対して、学問的な裏付けのある「舶来」の概念であるという箔づけを与えることができる。²²

「舶来物」の印象という点では、アルファベットの使用も効果的である。実際、日本語で表現した場合には何の変哲もない内容もそれを片仮名やアルファベットで言い換えて外見を変えてみると、斬新で素敵なアイデアに見えてくるのがよくある。たとえば、「OJT (オンザ・ジョブ・トレーニング)」「SCM (サプライ・チェーン・マネジメント)」、「AL (アクティブ・ラーニング)」、「AP, CP, DP (アドミッション・ポリシー, カリキュラム・ポリシー, ディプロマ・ポリシー)」などがその典型例である。

PDCA もそれらと同じように、「横文字言葉」であることによって、凡庸さの印象を免れている。もっともその一方で人によっては頭文字だけを目にした時には分かりにく

22 ある程度事情に通じている人々には、その舶来の発想・手法が、単に外国人によって提唱されただけでなく、日本の TQC 運動の中で練り上げられてきたという点で一種の親近感を持つことができるだろう。さらに、実際に日本においてトヨタの「カイゼン」をはじめとする現場での実践の基本原則の1つであったとされる挿話も、成功モデルの提示という点で効果的である。

く、まるで呪文のようにも思えて若干の説明を要する場合もあるだろう。この点も、卑近に過ぎずかつ高尚に過ぎず、つまり「近過ぎず遠過ぎず」という適度の距離感を維持していく上できわめて効果的である。

実際、本質的には同じ内容であったとしても、「計画・実行・評価・改善」という日本語表現を使うだけでは、誰もがすぐに思いつく程度のありきたりのアイデアという風に受け取られかねない。それが、「PDCA (ピー・ディー・シー・エー)」というアルファベット4文字で表現してみると、実に簡潔かつスマートで専門語風の雰囲気醸し出すことができる (Billig, 2013: 85-90)。

しかも、Plan, Do, Check, Action の4語は、それぞれ中学生あるいは小学生でも知っている基本的な単語である。その4語を続けて発音してみた時の響きやリズムは実に良い。つまり、「語呂がいい」のである。先に述べたように、日本で「PDCA」という言葉を最初に使い始めた人物は工学者の石川と水野であると考えられるが、彼らは、コピーライターとしても非常に優れたセンスを持っていたと言える。

2. 見かけ上の実践の容易さ

PDCA という考え方それ自体が常識や通念と通じるところが多く、したがって直感的な理解が可能であるという事実と、この発想が持つもう1つの魅力とのあいだには密接な関連がある。その魅力とは、PDCA サイクルの考え方を応用した実践が、専門的な指導や面倒な訓練を経ずして日頃の心がけや「ちょっとした工夫」程度の努力でおこなえるような印象を与えるという点である。実際、「2時間でわかる」「まんがで身につく」「PDCA 手帳術」などという語句をタイトルに含むビジネス書は、まさにそのような印象を効果的に生かして書かれている。

PDCA に関するビジネス書の例に限らず、薄手で簡便な実用書は、「これを読むだけで効き目がある」「こんな簡単なコツ (だけ) でうまくいく」という触れ込みをセールスポイントの1つにすることが多い。それがほとんどの場合単なる幻想に過ぎないことは、たとえば、第二次大戦後今日にいたるまでのあいだに続々と刊行されてきた英会話の「秘訣」やコツに関する解説書の数と日本人の平均的な語学力との関係を見れば明らかであろう。しかし、少なくとも PDCA 関連のビジネス書について言えば、発想自体が直観的に理解できるだけでなく、読んだだけで簡単に実践できそうに見えるという点がそのアピールポイントになっている。²³

特に、その見かけ上の「とっつき易さ」は、実際に「PDCA を回す」ことを要請され

23 当然のことながら、そこからは、シューハートやデミングが PDCA (ないし PDSA) 的発想の原点となる発想を提示した際に想定されていた、統計的品質管理 (SQC) によって緻密な測定や評価をおこなうという想定は抜け落ちてしまうことになる。

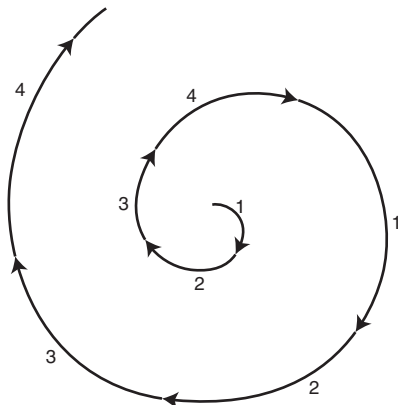
る人々ではなく、それら現場の人々に対して計画の実行 (Do) に関する号令をかけ、時には「丸投げ」することもある上司や監督官庁あるいは認証評価機関の関係者などにとって大きな魅力になるに違いない。というのも、それらの人々の目には、PDCA サイクルという発想・手法は、その適用例としてはトヨタ自動車などのよく知られた成功事例（とされるもの）も存在しており、かつ国際的にも認知された、きわめてリーズナブルな経営手法であるように見えるからである。また、彼らにとって PDCA は、「こんな簡単な原理でやれるはずなのに、なぜやらないのだ」という調子で部下を叱咤激励する際にも、非常に便利な言葉であるに違いない。

3. 継続的改善のイメージ

PDCA の発想では、「サイクル」が一巡して A (改善) に到達した次の段階では、それまでの実践を踏まえた上でさらなる高みを目指す P (計画) から始まる次のサイクルが続くことが想定されている。つまり、一連の活動を繰り返しながらより上位の段階へ向上していくことを目指すのである（吉田, 2000: 35; 吉田, 2005: 40; Langley et al., 2009: 103; Moen et al., 2012: 20）。したがって、「PDCA を回す」という表現は、決して最初の状態に戻るのではなく、より高次の段階へと向かう継続的な改善を目指すことが含意されている。

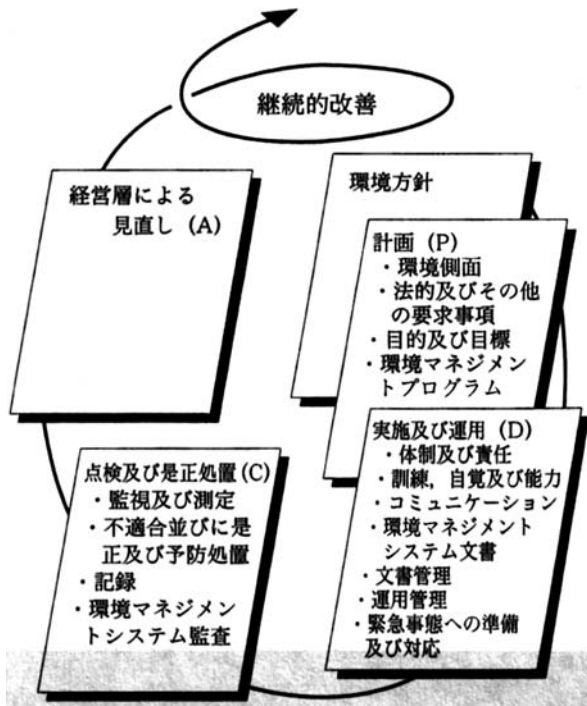
この継続的改善というアイデアは、デミングが 1950 年におこなった講義を元にし

図4 デミングの「スパイラル」



出所: Deming (1952: 10)

図5 ISO 14001: 1996 の解説書における「スパイラルアップ」



出所: 茅・吉澤 (1999: 62)

て1952年に編集された記録に既に見受けられる。つまり、デミングは、「設計・製造・販売・市場調査」に再設計を加えたサイクルが「スパイラル」の性格を帯びることが理想であるとして、それを図4のような図解によって示しているのである (Deming, 1952: 10)。

同じように、ISO 14001: 1996に関する日本語の解説書には、図5のようなポンチ絵を使って螺旋状に進展する「継続的改善」の様子が描かれている。²⁴ (ISO 9001: 2000の場合も、同様に「品質マネジメントシステムの継続的改善」が提示されている。)

日本では「スパイラルアップ」という和製英語が、このPDCAが持つ継続的改善という理念との関連で使用される例が少なくない。たとえば、ビジネス書やビジネス関係のウェブサイトには「PDCAサイクルを回してスパイラルアップを目指す」というような言い回しがよく見られる。大学関連の文書でも同様である。たとえば、先にふれたSK大学のスーパーグローバル大学創設支援事業の構想調書には次のようなくだりがある——「改革の実行にはPDCAサイクルを取り入れ、自らの行動を点検評価し、これを継続することで教学マネジメントをみえる化しスパイラルアップを図るものである」(p.45: 強調は引用者)。

このスパイラルないしスパイラルアップという言葉に象徴される「絶え間ない改善」という前向きのイメージは、紛れもなくPDCAが持つ大きな魅力の1つとなっていると言える。

4. 図解表現との親和性

PDCAのもう1つの大きな魅力は、一連の手順をきわめて簡潔かつ印象的な図として表現することができる、という点にある。図2から図5までの4つの図解が、まさにその好例である。これらの図では、PDCAサイクルを構成するそれぞれの手順が互いに緊密に連携しながら何らかの事態 (たとえば、高等教育、工業製品の品質、環境マネジメント) を継続的に改善していくダイナミックなプロセスが、強烈な印象を与える図として示されている。

通常、図解表現の本質的な意義の1つは、複数の要素のあいだの関係を「一目で分かるように」単純化して示すところにある。先に指摘したように、PDCAは、4つの基本的な要素から構成されており、それ自体がきわめて単純明快な枠組みである。一方で、その明快な枠組みは、さらにそれを4つの要素が互いに緊密に連携するサイクルを形成し、それが「スパイラル」を形成している図式として表現することによって更に強烈な印象を与えることができるようになる。

なお、ここで注意しておきたいのは、図解で表現されたPDCAの多くは、「計画・実

24 もっとも、それぞれの項目の後に括弧書きで付されたPDCAは、オリジナルのテキストには無く、日本側の監修者が追加したものであると思われる。

行・評価・改善」というサイクルを何度か実際に「回した」上で最終的に得られた成果ないし実績を図解したものではない、という点である。それらは、むしろ「これからこのような要領で PDCA サイクルを回していくつもりである」という、いわば決意表明であることの方が多い。つまり、図解化された PDCA は、ほとんどの場合「P」の段階のイメージを示すもの、要するに「PDCA という P」に過ぎないのである。実際、たとえば、図1はスーパーグローバル大学創設事業に申請するための「構想」の一部である。図2も、文科省の政策のいわば設計図である。つまり、これらは、それぞれ大学ないし省庁の構想という意味での「P（計画）」を示す図なのである。²⁵

5. 適用範囲の広さ

先に述べたように、PDCA は、もともとは工業製品の生産現場における品質管理の手法として発想されたものである。それが日本では次第に流通や販売の領域に適用され、全社的な「経営品質」を向上させるための基本原理という位置づけを与えられるまでに至っている。さらに、企業セクターの枠を越えて公共セクターにも適用され、国家予算の策定や「日本再興戦略」における政策群の実現手段として重視されるようになってきた。

これは、取りも直さず、PDCA サイクルという考え方には、その一般的な原理という点に限って言えば、きわめて広い適用可能性があるからに他ならない。これによって、PDCA は、何にでも効く「万能薬」のような経営上の処方箋としての効能と魅力があると考えられてきたと見ることができる。

実際、先に述べたように、通常理解されている PDCA サイクルという発想のエッセンスは、「よく考えて企画を組み立て（Plan）、しっかりと実行し（Do）、結果を検証して（Check）、自分のやり方や考え方を修正し、進化させる（Action）」（中嶋、2007:29）という、一般論のレベルでは反論の余地がないものである。一種の「公理」だとすら言える。また、デミングの発想の原点となったシューハートの論考では、大量生産における「仕様決定・生産・検査」の3段階がそれぞれ科学的探求における「仮説構成・実験の遂行・仮説検証」に該当するものだとされている（シューハート、1960:73）。²⁶

つまり、PDCA サイクルという発想と手法の根底には、科学研究を初めとする近代社会における合理的な実践の根本原理と同様のものがあるのである。だからこそ、非常に広い範囲の実践における処方箋として重宝されてきたのだと言える。

25 また、事業内容の報告書等で PDCA が言及されている場合でも、単に「PDCA を回して教育研究活動等の改善に生かしている」という記述があるのみで、その「改善」の詳細については特に解説は加えられていない例が少なくない。

26 もっともシューハートの場合は、品質改善というよりは安定した品質の製品をコンスタントに生産するという意味での品質管理に重点が置かれていたと考えることができる。

V PDCA の落とし穴

1. 「劇薬」としての PDCA

前章で見てきたように、PDCA という言葉には、容易に理解できるだけでなく舶来の学術的概念の印象がある。また、絶妙な距離感があり語呂が良く、かつ、一見非常に簡単に実践に移すことができるように見える。さらに、P (プラン) から A (アクション) までのサイクルを螺旋状に展開することによって「スパイラルアップ」が図れるという利点があり、これを強烈な印象を与える図解として示すことができる。そして、何よりも生産現場から国家全体の成長戦略・再興戦略にまで適用できるだけの適用範囲の広さがある。

このように、さまざまな点で非常に魅力的な特徴を持つ用語であるからこそ、PDCA は、数ある経営手法の中でも、公共セクターにおける業務を効率的かつ効果的に運営していくための切り札として導入されてきたのだと思われる。また、これらの魅力は、2000 年前後から企業セクターでも再評価が進み、さかんにビジネス書が刊行されてきた重要な要因の1つであると考えられることもできる。

しかし、PDCA は本当にオールマイティの万能薬なのだろうか。これから本章で見ていく幾つかの事例から示唆されるのは、実際には、PDCA を一般論ないし一種の「公理」という範囲を越えて実際に各種の業務に対して適用しようとするとなかなか困難に直面する場合が少なくない、という事実である。つまり、PDCA は万病に効く妙薬であるどころか、場合によっては重篤な副作用を引き起こす「劇薬」として作用することさえ稀ではないのである。

2. 企業経営における PDCA 化の限界と落とし穴

会計学者の加登豊は、「日本企業を壊す“PDCA を回す”という言葉」と題された一連のエッセイの第2回目「“PDCA を回せ”と指示する管理職は無責任」で、安易なPDCA 化が陥りやすい落とし穴について指摘している。加登によれば、PDCA サイクルは、品質管理のような継続的な業務改善活動には向いているが、それ以外の経営管理活動には必ずしも適合的ではないのだという。

その典型例として、加登があげるのは予算管理活動である。実際、たとえば3月期決算の企業の場合には、予算作成は前年度の実績が確定する以前の時期である9月から12月のあいだに始まり、3月に確定することになる。つまり、C や A に該当する活動がおこなわれる以前の段階で P がおこなわれことになる。

これについて、加登は次のように指摘する。

予算管理活動は、実績が確定する前に次期に突入しており、予算実績比較を行い、是正措置を講じた後で、新たな計画を立てているわけではない。つまり、予算管理では、PDCA サイクルを回したくても回らないのである（加登，2017）。

田中（2017）も、加登と同じように、PDCA という手法には向き不向きがあると指摘する。田中は、PDCA のような「計画による管理」の発想による管理手法は、ビジネスをめぐる環境が安定的で変化が少ない場合には有効だとする。しかし、その逆に、ゲームソフトやインターネット関連の業界のように、容易に想定できない変化が頻繁に起こる状況では有効性を失うとしている。そのような「先が見えない」環境では、むしろ状況の変化を見きわめて臨機応変に対処する機動的な対応が必要になってくるというのである。

3. 「丸投げ」式 PDCA

加登と田中は、ともに、PDCA サイクルをあらゆる種類の経営管理に有効な手法として見なすことの落とし穴について指摘する一方で、この手法を適用しようとする際に生じがちなもう1つの問題点について指摘している。つまり、PDCA のそれぞれの手順について別々の者や部署が担当することによって、各手順のあいだの連携も責任関係も曖昧になってしまうという可能性である。

特に、上司が実現性の薄い無謀な計画を立てて、その達成や評価を現場の部下に「丸投げ」してしまうような状況で PDCA 的な管理を適用した場合には、悲惨な事態が起りかねない。実際、この場合は、PDCA サイクルによるスパイラルアップどころか「スパイラルダウン」つまり、悪循環に陥ることになってしまう可能性がある。

この悪循環の状況を明快に描き出しているのが、山下和馬の『ロスジェネ社員のいじめられ日記』である。この本は、著者が大手金融機関で経験した「ブラック」きわまらない理不尽な体験の数々についてそれぞれ簡潔な文章と軽妙なタッチの8コマ漫画で綴って話題になった本である。

同書には「日本企業で PDCA が機能しない理由」という項目がある²⁷。そこで著者は自らの経験を踏まえて、現実の PDCA が以下のような経緯を経てまったく機能していない状況について解説している。

Plan：上層部の希望的観測が目標として設定される

Do：無茶な目標の問題が指摘されることなく計画の実行は現場に丸投げされ、現場が疲弊する

27 著者は、PDCA の実態を扱った項目で、シューハートとデミングの名前を挙げている。つまり、タイトルとあわせて考えると、著者は PDCA を舶来の概念としてとらえていることが窺える。

Check：客観的な分析無しに評価が決定される

Action：目標未達の責任が現場に転嫁され、問題点は修正されずに次の計画に移行する

実際、こうして各ステップが部下に「丸投げ」され、現場に責任が転嫁された場合、PDCAを標榜する経営管理は、よくて現状維持、最悪の場合は悪循環の様相を呈することになるに違いない。

4. PDCAとマイクロマネジメントの組み合わせ

さらに事態を悪化させていくのは、丸投げ式のPDCAが、一見それと矛盾するようにも見えるマイクロマネジメント的な管理体制と結びついた時である。これについて田中は、日本の企業では、現場に責任転嫁するだけでなく、上司が従業員の日々の行動(Do)を細かくチェックして管理しようとするマイクロマネジメントがおこなわれる傾向があるとしている。その結果として、従業員のあいだには、不正や手抜きといった「ウソつき」あるいは直属の上司に言われたことしかやらない「受け身体質」が蔓延していくことになるのだという(田中, 2016:23)。

日本企業の内情に詳しい経営学者のクリスティーナ・アメージャンも、田中と同様に、PDCAが上司から部下へのマイクロマネジメント的な指示ないし号令として使われる傾向があると指摘する。彼女は、日本企業における働き方の中で外国人から見て異様に思え、また、結果として日本企業の労働生産性を著しく低下させている要因としてマイクロマネジメント的な傾向をあげている。アメージャンによれば、その典型は「報連相(報告・連絡・相談)」とPDCAだという。彼女は、これについて、次のように述べている。

例えば、「PDCA(計画・実行・評価・改善)」や「ホウレンソウ(報告・連絡・相談)」。日本企業はこの2つが大好きだ。重要な内容ならわかるが、重要でないものまで同じ労力や時間をかける職場が多い。上司が安心のため部下にそれを求め、こまめにやる部下を評価しがちだ(アメージャン, 2015)。

後で見るように、この丸投げ式のPDCAとマイクロマネジメント的な傾向の組み合わせは、それぞれの組織の内部だけで生じるだけでなく、複数の組織間でも観察されることがある。たとえば、官庁が監督下にある組織や機関に対して一律にPDCAの履行を要請することが、それに該当する。というのも、この場合は、監督官庁はそれらの組織・機関がどのような成果をあげるべきか、という点だけでなく、その成果の達成に向けてどのような方法を採用すべきであるか、という点に至るまで事細かく指示を与えていることになるからである。

5. PDCA に適合的な業務・非適合的な業務

以上のような事例からは、PDCA はどのような種類の経営管理にでも効く「万能薬」であるどころか、使い方によっては致命的な結果を招きかねない劇薬としての側面をも持っていることが分かる。適合しない業務に適用してしまった場合には、PDCA サイクルはスパイラルアップどころか「負のスパイラル」である悪循環を引き起こすことになる。

表2は、上でとりあげた加登や田中の指摘などを踏まえて、一般に理解されている形でのPDCA サイクルが適合的である業務と非適合的である業務それぞれの特徴を、該当する手順の項目に分けて整理してみたものである。²⁸

表2 PDCA が適合的な業務と非適合的な業務

手順	業務の性格	適合的	非適合的
P	目標設定の難易度（合意形成）	容易	困難
P	計画修正の必要性	小	大
P・D	具体的な業務内容への「翻訳」の難易度	容易	困難
D	業務の定型性	定型的	非定型的
C	業務成果の定量化の難易度	容易	困難
C	業務成果判定に要する時間	短	長
A・P'	是正措置に要する時間（フィードバック）	短	長
	環境の安定性	安定	不安定
	典型例	工場現場での生産管理・品質改善	予算管理・教育研究

出所：中嶋（2007）、由井（2011 a）、加登（2017）、田中（2017）等をもとに作成

(1) 適合的な業務の特徴

この表に見るように、PDCA は、発想の原点である工場現場での品質管理の場合のように、具体的な目標（例えば「欠陥ゼロ」）の設定と、その目標についての関係者のあいだでの合意形成が比較的容易におこなえる業務の場合には適切な管理手法であることも多い。実際、この場合、計画の目標値は比較的明快であるため何らかの問題（例：高い欠陥率）が生じたとしても、計画それ自体を修正する必要はそれほど無い。また、品質管理などの場合には、その計画の具体的な業務内容への「翻訳」ないし「落とし込み」、つまり〈何を、いつ、どのようにすれば良いか〉という点は比較的明確にすることができる。

それは取りも直さず、業務自体が定型的な作業から構成されており、確実な作業ルー

28 PDCA の「向き不向き」は、単に業務の性格だけでなく、業務がおこなわれる組織の性格にもよる。たとえば、PDCA は伝統的な官僚制的組織における管理には適合的だろうが、ネットワーク型組織などには必ずしも向かないだろう。

チンを形成・改善していくことが主たる目標の1つになっているからに他ならない。工場現場での品質管理などの場合は、業務内容が定型的であることからその成果を数値指標で示すことも比較的容易である。また、その判定に要する時間も短い。したがって、何らかの計画修正が必要になった場合でも、是正措置の検討に要する時間もきわめて短いもので済む場合も多い。

そして、このような計画修正の必要性が小さく、また必要があったとしても軽微な修正で済むのは、取りも直さず、市場環境や技術環境が比較的安定している場合に限られる。実際、工場現場での品質管理の場合でも、市場変動が激しくまた技術の進展も激しくて「先が見通しにくい」場合には、定型的なPDCA的管理ではなく、状況の変化を踏まえた臨機応変で機動的な対応が必要になってくるだろう。

これらの条件のほとんど全てが満たされている場合には、「PDCA」という言葉を使用するか否かは別にしても、その基本的な発想はまさに強力な管理ツールの1つになりうるだろう。もっとも、当然ではあるが、「PDCA」自体は全体の管理プロセスの一般的な方向性を示すラベルに過ぎず、それぞれの手続きについては他のより具体的な管理技法と組み合わせていく必要がある。

(2) 非適合的な業務の特徴

表2の右側には、PDCAが適合的とは言えない業務の特徴をあげてある。鏡像のような形で左側の欄と対比させていることもあり、上で適合的な特徴とした項目をそのまま反転させれば、〈なぜそれぞれの性格を持つ業務がPDCA的な発想にはなじみにくいのか〉という点はおのずから明らかであると思われる。ここで注意が必要なのは、表の左側に示した適合的な特徴を示す条件のどれか1つでも満たされない業務の場合には、通念として理解されている形でのPDCAサイクルの適用は困難ないしほとんど無意味なものになってくる、という点である。

たとえば、加登があげている予算管理活動の場合には、是正措置に要する時間というよりは、そもそも活動の時間軸自体が、CとAの乖離を生み出している。その1点だけでも、全体としてPDCAサイクル的な発想とは相容れないものになっているのである。また、Pに関して言えば、業務が目指す目標自体が複数あり、かつ当事者のあいだで合意形成が難しい場合には、そもそも計画自体を立案することが困難になるだろう。

さらに、業務内容それ自体の性格とは基本的に別次元の問題にはなるが、先にふれたように、実現可能性の薄い無謀な計画が上層部から現場に対して丸投げされたような場合には、PDCAサイクルを設定することそれ自体がほとんど無意味な作業になる。それに加えて、思わしくない業務成果に関する責任が現場に転嫁されるような場合には、まさに、田中が指摘するような「ウソ」や「受け身体質」が蔓延していく可能性があるだ

ろう。

（3）スローガンとしての「PDCA」の誘惑

もっとも、その一方で、企業の経営トップや各部署の長が、「PDCA」を威勢の良いスローガンとして使いたくなることにはそれなりの理由があると思われる。まず、前章で解説したように、この言葉は、特別な専門的知識が無くても誰にでも理解できるものになっている。実際、「PDCA」は広く人口に膾炙しており、また元々の発想の原点である生産現場の枠を越えて適用できるということが想定されている。さらに、PDCAは言葉自体の語呂がよく、かつ〈トヨタ自動車などで全社的に実践されて目覚ましい実績をあげてきた〉という、よく知られた成功物語によって、輝かしいオーラを放つ一種のマジックワードのようにになっている。こうなってくると、業績が思わしくない時や、業務進行が滞っている時などに、「(わが社(部)でも) PDCA を回せ」と号令を下したくなる誘惑にかられるのも無理はない。

同じような点は、政府や省庁が現業部門に対して要請する PDCA についても指摘できる。先に述べたように、『日本再興戦略』には、「〈ボトムアップ式の型の PDCA〉に加えて「成果目標達成」の度合いについてトップダウンで検証を加える」という、やや意味不明の記述がある。実際には、KPI（正しくは、KGI）のような形で目標値や計画（P）それ自体がトップダウンで示された上で PDCA が強制された場合には、それぞれ「ウソ」や「受け身体質」が横行することになるだろう。その「ウソ」の中には、体裁だけを PDCA にした業務報告書ないし事業計画書を作成する対応が含まれることはよくある。この場合は、「PDCA で業務を回すことを計画すること」それ自体が、トップダウン的に要請される「P」になっているわけである。

文科省や中央教育審議会が日本の大学セクターに対して要請してきた「PDCA」の導入は、上で述べた2つの点で、まさにその典型だと言える。実際この場合は、業務自体の性格が PDCA には不向きな面が多いという問題があるだけでなく、「PDCA サイクルを事業計画や報告書にしっかりと盛り込んでいく」ということ——「PDCA を中心とする計画（P）を立て、それに対応する報告書を作成する（C）こと」——が政府や省庁からトップダウンで、いわば「丸投げ式」の要請として提示されているのである。

第1部のまとめ

以上本稿の第1部で見てきたことから明らかなように、PDCA 化政策ないし「PDCA サイクルを回せ」という指示は、対象となる業務の性格だけでなくそのマネジメント・サイクルが作動する組織内部の体制および組織とそれを取り巻く環境との関係

について慎重な検討がなされていない場合には、単なる空疎な掛け声に終わってしまう可能性がある。実際、PDCA 化を図る際には、最低限でも以下の諸点に関する検討を済ませておかなければならない。

どのような目的のために、誰がどれだけの権限を持ち、どのような義務と責任を負い、他の誰との連携のもとに、いかなる種類のどれだけの量の資源をどのようなタイミングで組織内外のどこから調達して事にあたるのか

実際、丸投げ式の PDCA やマイクロマネジメント的な傾向は、これらの問題に関する検討を含む大局的なビジョンが組織内で形成・共有されていない場合に生じるものであろう。

この点について考察を深めていく上で示唆に富むのは、シューハートが1939年の著作において提示した品質管理のためのマネジメント・サイクルと日本で1952年に刊行された冊子でデミングが提唱したマネジメント・サイクル的な発想とのあいだに見られる1つの重要な違いである。両方とも、大量生産体制における品質管理に対して統計的推論の手法を導入すべきだとする点では共通点がある。一方で、組織内での作業である品質管理プロセスと組織を取り巻く環境との関連という点では顕著な違いがある。つまり、前者が効果的な検品手続きによる歩留まりの改善というレベルに焦点を置いていたのに対して、後者は、消費者市場からのフィードバックまでも見据えているのである²⁹。

詳細な解説は第2部に譲るが、この2つのマネジメント・サイクルのあいだに見出される顕著な違いは、日本の高等教育セクターのPDCA化に関するさまざまな政策に内在する深刻な問題について検討していく上できわめて重要な手がかりを与えてくれる。実際、これらの政策においては、大学組織がそれを取り巻く環境とのあいだでどのような関係を取り結びながら、最終的にどのような目的を達成するために「PDCA サイクルを回して」いくべきなのか、という点が必ずしも明確にされていない。

なぜこのような不条理な事態が生じてきたかという点について明らかにしていくためには、近年の高等教育行政の動向を、より大きな「行政改革」の潮流の中に位置づけて

29 この2つのマネジメント・サイクルに見られる違いは、ニール・フリグスタインの指摘する米国社会における「企業コントロールに関する基本認識 (conception of control)」の転換とも密接に関連していると思われる。つまり、シューハートの1930年代の発想は、フリグスタインの言う「製造によるコントロール」の段階の品質管理にとどまっているのに対して、デミングの場合は、1940年代以降に主流となっていく「販売とマーケティングを通したコントロール」と密接な関係があると考えられるのである (Fligstein, 1990; 佐藤・山田, 2004: 152-154)。言葉を換えて言えば、前者が「欠陥品ゼロ」を目指しているのに対して、後者は欠陥品が少ないだけでなく、「消費者から好評価を得て売れていく商品」を作っていくプロセスまでも視野におさめているのである (この点は、大学教育の質の管理という点からも重要な示唆を含んでいる)。この点は、日本における1950年代以降の高度大衆消費社会の本格的な展開と生産現場におけるPDCAの手法の普及との関係について検討していくことが興味深い視点を提供するものと思われる。

考えてみる必要がある。本稿の第2部では、その点も含めて詳しく検討していくことにしたい。

謝辞

本稿の元になった調査研究は、以下の研究助成を受けている——JSPS 科学研究費補助金（課題番号 23530618, 24243074, 15H03407）。

本稿の第一部の記述は、先達による優れた研究や論考に負うところが大きい。特に、以下の論文および書籍は、エドワーズ・デミングの日本における講演から和製マネジメント・サイクルの誕生までの経緯について知る上できわめて重要な手がかりとなった——徳丸（2006）、由井（2011 a, 2011 b, 2012）。先達への敬意を表するためにここに記して感謝の念を捧げたい。本稿の執筆に際しては、羽田貴史・東北大学教授に国立大学の法人化をめぐる議論における「PDCA」の使用についてご指導をいただいた。また、折々の機会に同志社大学の諸先生方、特に、鈴木良始先生、佐藤誠二先生、中川優先生、太田原準先生、山内雄気先生に貴重なご示唆をいただいた。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

引用・参考文献

- アメーリアン、クリス（2015）「古き慣習は打ち破れ・上司の都合押しつけるな（インタビュー記事）」『日本経済新聞』2015年8月31日付
- 石川馨（1981）『TQC とは何か——日本的品質管理』日科技連
- 石川馨（1982）『誰にでもわかる TQC のはなし』鹿島出版会
- 稲田将人（2016）『PDCA プロフェッショナル』東洋経済新報社
- 今井正昭（2010）『カイゼン——日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ 復刻改訂版』マグロウヒル・エデュケーション
- 江原昭博（2017）「内部質保証システムの導入——その課題、そして具体的な施策へ」草田幸政・工藤潤編著『内部質保証と認証評価の新段階』エイデル研究所, 111-139 頁
- 加護野忠男・関西生産性本部（2003）『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
- 茅陽一監修・吉澤正編集（1999）『ISO 4000 環境マネジメント便覧』日本規格協会
- 加登豊（2017）「“PDCA を回せ”と指示する管理職は無責任」（<http://president.jp/articles/-/24066>（2018年3月16日閲覧））
- 経営品質協議会（2010）『経営品質向上プログラム・アセスメントガイドブック 2010年度版』経営品質協議会
- 国立大学法人評価委員会（2017 a）「国立大学法人・大学共同利用機関法人の第2期中期目標期間の業務の実績に関する評価結果の概要」（http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2017/11/24/1398291_001_1.pdf（2018年3月16日閲覧））
- 国立大学法人評価委員会（2017 b）「国立大学法人・大学共同利用機関法人の第2期中期目標期間の業務の実績に関する評価について」（http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/detail/1386169.htm（2018年3月16日閲覧））
- 佐藤郁哉・山田真茂留（2004）『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社
- 志賀秀樹（2014）「PDCA と管理過程論に関する研究」『立教ビジネスデザイン研究』第11巻, 103-117 頁
- 社会経済生産性本部（1999）『日本経営品質賞とは何か』生産性出版
- シューハート、ウォルター（エドワーズ・デミング編・坂元平八訳）（1960）『品質管理の基礎概念——品質管理の観点からみた統計的方法』岩波書店
- 全国的な学力調査の実施方法等に関する専門家検討会議（2016）「全国的な学力調査の実施方法等について（報告）」（http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/031/toushin/06051213.htm（2018年3

- 月16日閲覧))
- 大学基準協会 (2009)『新大学評価システム ハンドブック』大学基準協会
- 大学基準協会 (2017)『大学評価ハンドブック 2017年版』大学基準協会
- 田中靖弘 (2016)『米軍式人を動かすマネジメント』日本経済新聞出版社
- 中央教育審議会 (2008)「学士課程の構築に向けて (答申)」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm) (2018年3月16日閲覧))
- 徳丸荘也 (1996)『日本の経営の興亡——TQCはわれわれに何をもたらしたか』ダイヤモンド社
- 富田和成 (2016)『鬼速 PDCA』クロスメディア・パブリッシング
- 内閣官房日本経済再生総合事務局編 (2013)『日本再興戦略-JAPAN is BACK』内閣官房日本経済再生総合事務局
- 中嶋哲彦 (2007)「教育基本法『改正』後の新自由主義教育——PDCA サイクルに包摂される教育現場」『教育』2007年8月号, 27-32頁
- 日本私立大学連盟『事業報告書』各年版 (<http://www.shidaiaren.or.jp/about/finance>) (2018年3月16日閲覧))
- 日本経営品質賞委員会 (2011)『2011年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書』日本経営品質賞委員会アドミニストレーション
- 日本経営品質賞委員会 (2016)『2016年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書』日本経営品質賞委員会アドミニストレーション
- 日本経営品質賞委員会 (2017)『2017年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書』日本経営品質賞委員会アドミニストレーション
- 羽田貴史 (2006 a)「大学評価, 神話と現実」『大学評価研究』第6巻, 6-13頁
- 羽田貴史 (2006 b)「大学改革における評価の機能と役割」『京都大学高等教育研究』第12号, 117-128頁
- 濱名篤 (2016)「三つのポリシー (AP・CP・DP) をどう実質化するか——ガイドライン策定を受けて」『リクルート カレッジマネジメント』2016年6月号, 34-38頁 (http://souken.shingakunet.com/college_m/2016/05/apcpdp-9053.html) (2018年3月16日閲覧))
- ハルバースタム, デビッド (高橋伯夫訳) (1987)『覇者のおごり——自動車・男たちの戦後史 (上)』日本放送出版協会
- フープス, ジェームズ (有賀裕子訳) (2006)『経営理論偽りの系譜——マネジメント思想の巨人たちの功罪』東洋経済新報社
- 平山枢夫 (2015)「大学改革は学生側の視点で」『日本経済新聞』2015年7月20日付
- 藤田英典 (2014)『安倍「教育改革」はなぜ問題か』岩波書店
- 松井忠三 (2017)『無印良品のPDCA』毎日新聞出版
- 溝上慎一 (2018)「これまでの大学教育改革と学制の学びと成長」『教育展望』2018年1・2月合併号, 34-38頁
- 森山文昭 (2017)『変貌する法科大学院と弁護士過剰社会』花伝社
- 文部科学省 (2012)「大学改革実行プラン」(http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/24/06/_icsFiles/afield-file/2012/06/05/1312798_01_3.pdf) (2018年3月16日閲覧))
- 山下和馬 (2014)『ロスジェネ社員のいじめられ日記』文藝春秋
- 由井浩 (2011 a)『日米英企業の品質管理史——高品質企業経営の原点』中央経済社
- 由井浩 (2011 b)「品質管理としての成立過程の誤読——デミング曰く“PDCA サイクルは私が述べたものではない”」シリーズ「大学評価を考える」第4巻編集委員会編『PDCA サイクル, 3つの誤読』大学評価学会
- 由井浩 (2012)「PDCA サイクル: 真意不在の波及と誤用——大学評価とも関わって」『経営学論集』第52巻第2/3号, 37-56頁
- 吉田耕作 (2000)『国際競争力の再生——Joy of Work から始まる TQM のすすめ』日科技連

- 吉田耕作（2005）『ジョイ・オブ・ワーク——組織再生のマネジメント』日経 BP
- 和田彰男 1992 「文部省はどのようにして教育内容の統制をしているか」坂本秀夫・山本廣三編著『文部省の研究』三一書房，第7章
- Billig, Michael. (2013) *Learn to Write Badly: How to Succeed in the Social Sciences*. Cambridge University Press.
- Czarniawska, Barbara and Sévon, Guje. (eds.) (1996) *Translating Organizational Change*. Walter de Gruyter.
- Czarniawska, Barbara and Sévon, Guje. (eds.) (2005) *Global Ideas*. Liber and Copenhagen Business School.
- Deming, Edwards. (1952) *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality: A Series of Lectures*. Nippon Kagaku Gijutsu Renmei.
- Deming, Edwards. (1982) *Out of Crisis*. MIT Press.
- Deming, Edwards. ([1991] 1994) *The New Economics for Industry, Government, Education*. MIT Press.
- Fligstein, Neil. (1990) *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University Press.
- Halberstam, David. (1986) *The Reckoning*. William Morrow and Company.
- Imai, Masaaki. (1986) *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Basic Books.
- Langley, Gerald, Ronbald Moen, Kevin Nolan, Thomas Noelan, Clifford Noeman, & Lloyd Provost. (2009) *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhanced Organizational Performance (Second Edition)*. Jossey-Bass.
- Moen, Ronald & Clifford Norman. (2010) "Circling Back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving," *QP* 2010 Nov. pp.22-28 (<http://www.apiweb.org/circling-back.pdf> (2018年3月16日閲覧))
- Petersen, Peter. (1997) "Library of Congress Archives: Additional Information about W. Edwards Deming (1900-1991) now available" *Journal of Management History*, vol.3., no 2, pp.98-119.
- Sato, Ikuya, Manabu Haga & Mamoru Yamada (2015) "Lost and Gained in Translation: The Role of the 'American Model' in the Institution-Building of a Japanese University Press," *Cultural Sociology*, Vol.9, No.3, pp.347-363.
- Shewhart, Walter. (edited by Edwards Deming) ([1939] 2011) *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* Dover Publications. (Originally published from Graduate School of the Department of Agriculture).
- Solli, Rolf, Peter Demediuk, & Robert Sims, R (2005) "The Namesake" In: Czarniawska, B and Sevón, G (eds) op.cit., pp.30-46.
- Walton, Mary & Edwards Deming. (1988) *The Deming Management Method*. Perigee Books.
- Whyte, William. (1987) "From Human Relations to Organizational Behavior," *Industrial and Labor Relations Review*, vol.40, no.4, pp.487-500.