

【研究メモ】

# 品質改善の基本手法 「PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクル」について

——その有効性向上にとっての2つの核心——\*

岡 部 光 明

## 【概要】

工業製品を生産する場合、その品質や生産過程を継続的に改善する手法の一つとしてPDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルというよく知られた対応方法がある。この手法は、単に製造業にとどまらず、サービス業、公共機関の活動、個人の各種活動にとっても効果的かつ汎用性の高い手法として利用されている。本稿では、とくに個人が活動をする場合に焦点を合わせてその手法を考察した。その結果(1)4つのステップのうちPlan(計画)の段階が決定的に重要であること、(2)この段階において従来見過ごされていた一つの点(自分自身の無意識的な対応パターンの自覚とその改善)を取り込むことによってより望ましい成果が得られること、を一つの実例を挙げつつ主張した。

工業製品の生産において最も重要な課題は、よりよい品質のものをより効率的に生産することである。このため国内外で様々な手法が提案され、実行されてきた。そのうち、よく知られた手法の一つとしてPDCA、すなわちPlan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Act(対応策の実行)という4つの過程を順次行い、そしてそれを繰り返すという方法(PDCAサイクル、あるいは提案者W. E. Demingの名にちなんでデミング・サイクルと称される方法)がある。

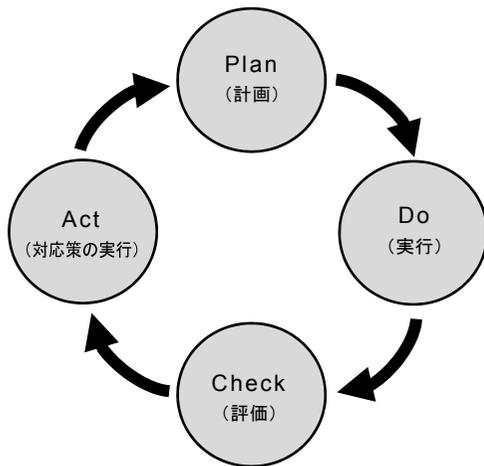
以下、第1節では、その手法を概観するとともに特徴点を指摘する。第2節では、PDCAサイクルにおいて最も重要な過程は計画(P)の作成であることを主張するとともに、計画を効果的に立てる一つの方法(先智恵の獲得を目指した計画の作成方法)とそれによって得られる効果を示す。第3節では、著者が先智恵を基礎とした計画作成を行った一つの事例を示し、その手法の有効性を示唆する。第4節は結語である。

## 1. PDCAサイクルの概要と特徴

PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルは、企業が生産工程を改善する場合などに典型的にみられる手法であり、**図表1**のように視覚的に示される場合が多い。すなわち、計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、対応策の実行(Act)という4つの論理的に独立した対応をこの順序に従って行う行動を指す<sup>(1)</sup>。これは、1950年代、品質管理に科学的手法を導入した米国のデミング(W. Edwards Deming)が考えだした品質向上のための手法である。その後、日本の製造業においても生産に関する各過程を「改善」する活動としてこれが幅広く取り入れられ<sup>(2)</sup>、日本の製造業の強さを支える重要な要素の一つとして広く知られるようになった<sup>(3)</sup>。

ここで計画(Plan)とは、目標を設定し、それを実現するためのプロセスを設計することを指す。実行(Do)は、計画を実施し、それによって得られた結果を測定し記録する過程までを含む。

図表 1 PDCA サイクル



評価（Check）とは、実現した結果を当初の目標と比較することによって目標の達成度合いとその齟齬が発生した原因を明らかにすることを指す<sup>(4)</sup>。対応策の実行（Act）とは、目標の達成度を高めるため、当初想定した対応を変更し、あるいは必要となる新たな対応を実行することを指す。

### 継続性と累積性

PDCAの特徴は、第一に、P-D-C-Aを1回限りのサイクルで終わらせるのではなく、そこで得られた結果（改善）を次の計画に活かして新たなサイクルをスタートさせるという継続的、循環的な対応手法として規定されていることである（継続性と累積性）。

このため、PDCAは、PDCA「サイクル」と称される事が多く、このプロセスを継続することによって製造過程の改善や製品の品質向上が螺旋（スパイラル）的、累積的に行われることになる。当初の計画と対応は、常時軌道修正されながら進化してゆくわけである。このようなPDCAサイクルの機能を、イメージ的に表現すると図表2のようになる。すなわち、サイクルを「回す」ことで製品や製造過程が継続的にステップアップしてゆく。こうした継続性と累積性こそが、PDCAサイクルの最大の特徴とされる。

この論理から明らかなおおりのPDCAは、品質の

向上を目指すうえで単純かつ強力（both simple and powerful）な方法である（Gorenflo and Moran 2010）。

### 汎用性

第二の特徴は、PDCAサイクルを活用できる範囲が非常に広いことである（汎用性）。企業の場合、従業員の作業単位の小さいグループから組織の全体にわたる様々な規模に適用できる。また、その対象も製造業における品質の管理や改善にとどまらず、組織一般における業務の進め方の改善など活動全般に応用できる。さらには、民間企業にとどまらず公的機関なども含め非常に幅広く活用できる。

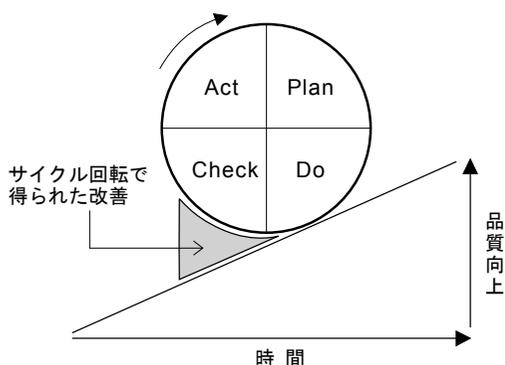
例えば、米国の公衆衛生基準協会は、PDCAサイクルを活用することによって公衆衛生関連活動の改善を提案している（Gorenflo and Moran 2010）。また、国際標準化機構（International Organization for Standardization, 略称 ISO）の中核をなす規格「ISO 9001」においては、品質マネジメントに関してPDCAサイクルの考え方が利用されている<sup>(5)</sup>。このようにPDCAは、民間の営利、非営利を問わず多様な組織において品質や業務運営の改善方法として活用されている。また、組織の場合にとどまらず、個人の業務活動改善や、個人がその任務や使命を果たすための行動においても、適用できる手法である。そして現にそうした面でも広く利用されている。PDCAサイクルは、このようにあらゆる領域に対して適用可能である点（汎用性）に一つの特徴がある。

### 計画（Plan）段階が圧倒的に重要

第三の特徴は、PDCAの4つの行動についてどれが重要であるかについては多様な見解があるが<sup>(6)</sup>、やはり計画（Plan）することが決定的に重要な位置を占めることである（伊丹・加護野 2003: 327 ページ）。

なぜなら、計画するとは（1）どのような目標を達成するかを考えること、（2）今後の環境とその中で目標達成に至るメカニズムを事前に考えること、（3）そのような目標と環境のなかで今どのような行動をとる必要があるかを考えること、を意

図表2 PDCA サイクル継続による品質向上



(注) 各種資料をもとに著者が作成。

味するので、計画の策定は、自分自身の仕事とそれを取り巻く環境について理解を深めるとともに、将来修正行動が必要になってもそれを考えやすくするので、最も重要になる(同)。つまり、計画づくりは、人々に深く考えることを促す点に大きな意義がある(同:328ページ)。このような側面は、グループでPDCAを行う場合も、個人がPDCAを行う場合にも、共通している。

計画することの意義は、意外に小さく見積もられがちであるが、松下電器産業(現パナソニック)の元社長・山下俊彦は計画の重要性について次のように述べている<sup>(7)</sup>：「私は、事業にとって計画が何よりも大事だと思う。それにはまず、計画段階で全員の知恵を集めて徹底的に考え抜く。そうして計画が出来上がれば、仕事は60%もできたも同然である。計画の精度が低く、大きく狂うようであれば、それはヤマカンであって計画とはいえない。そして計画の達成に意欲を燃やし努力すれば、感激も生まれる」(山下俊彦『ぼくでも社長が務まった』東洋経済新報社)。

ちなみに、PDCAサイクルを発案したデミングも次のように述べている：「ステップ1(P:計画)はサイクル全体の基盤である。性急なスタートをしたのでは非効率的でコストがかさみ、失敗に終わるだろう。人は得てしてこのステップを端折りがたがる。そうした人は何かを始めると自分で活動的で忙しそうに見せたくて待ちきれずに、ステッ

プ2(D:実行)へ移行してしまうのである。」<sup>(8)</sup>

極端な例では、良い計画ができればそれで勝負は90%ついたも同然である<sup>(9)</sup>、とする見方もあるほどである。4つのステップのうち、計画はそれほどに重要性を持つ。

## 2. PDCAをより効果的にする方法：効果的な計画の作成

以上、PDCAの概要と特徴をみた。その結果、(1)4つそれぞれのステップが重要であり、4つを順序良く、そして継続的に「回す」ことによって改善が図られること、(2)4つのステップのうちとりわけ計画(P)が決定的に重要とされていること、がわかった。

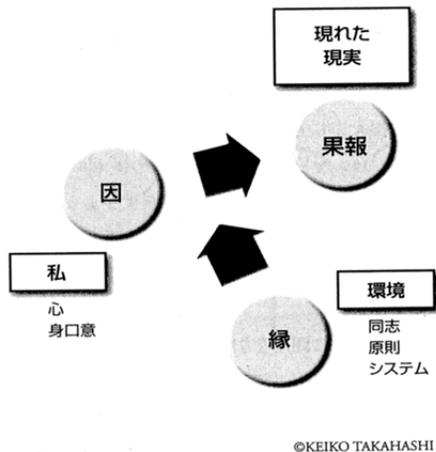
しかし、そこでは重要な視点が一つ欠落している。それは、PDCAの各ステップにおける行動主体がどのような考えをもってその過程を実行するか、が明示的に示されていないことである。そこで次に、その視点を導入することにしたい。そうすることによって、PDCAを効果的にするうえでなぜ計画が重要なのかが一層明確になるとともに、良い計画にするうえで従来何が欠けていたのか、が明らかになる。以下では、行動主体の考え方や行動パターンを考慮することによってPDCAの有効性を高める一つの有用かつ強力な方法を説明する<sup>(10)</sup>。

### 計画が決定的に重要な理由

計画がなぜ重要かを考える前に、原因と結果という視点からものごとをみてみよう。すると、何事であれ、良い結果が得られたとすれば、それにはそうなった原因が必ず存在する、と考えることができる。つまり、どのような事象や現実もすべて何らかの原因があり、その結果として生起している(原因のない事象は存在しない)という考え方ができる。すなわちこれは、因果法則あるいは因果律(the law of causality)を適用してものごとを理解する視点である。

これを単純化していえば「原因→結果」であるが、「原因」はより具体的に二つの要素から成る、

図表 3 因縁果報という理解方法



(出所) GLA 総合本部出版局 (2012) 15 ページ。

と理解できる (高橋 2013 : 231 ページ)。一つは直接的な原因であり、これを「因」とよぶことができる。もう一つは、直接的な原因が作用するための環境であり、これは間接的な原因と理解できる。これを「縁」とよぶことができる。そして、すべての現実はこの二つの原因によって生み出されている、と理解できる。高橋 (2013 ほか一連の著作) は、そうして生じる現実を「果報」とよび、このような理解方法を「因縁果報」と名づけて図表 3 のように示している。

原因と結果 (あらわれた現実) をこのように捉える見方は、特定の価値観を前提にしたものではなく、その意味で客観性と一般性を持つ。そして、どんな現実についても適用して理解できるので普遍性も持ち合わせている。

この理解を前提とすれば、良い結果 (良い品質、良い運営方式など) にはそれに見合った原因が必ず対応しているはずである。換言すれば、良い結果を得るには、それを直接得ようとするのではなく、良い結果をもたらす直接的な原因 (因) と間接的な原因 (縁) をまず究明することが必要になる。これこそ計画 (Plan) することの第 1 歩に他ならない。ここに計画の圧倒的重要性がある。

そして、良い結果を得るには、この 2 つ原因を自ら「作り出す」ことが必要になる。そのように

して条件を整えた上で初めて次のステップ (Do : 実行) に進むべきだ、と考えるわけである。

### 良い結果を得るための具体的方法

つまり、上記の因果律を前提にすると、良い結果を得るには、因果律を逆に考えて次のような 3 つの基本ステップを踏んで対応すれば良いことがわかる。すなわち、(1) まず理想的な姿 (達成すべきビジョン、理想の青写真) がどんなものかを具体的に描く、(2) そうした結果が実現した場合に対応する直接的な原因 (因) と間接的な原因 (縁) はどんなことかを究明する、(3) その結果明らかになった因と縁を作り出すための具体的な行動計画 (アクションプラン) を作成する、というステップである。つまり、これらを考える作業こそが計画 (Plan) を立てることに他ならない、という考え方である。

ここで大切なのは、直接的な原因、間接的な原因とはそれぞれ具体的にどんなことかを理解することである。直接的な原因 (因) としては様々なことが考えられるが、「自分自身を『因』と見なす」という立場に立つことが必要であることを高橋 (2004 : 222-224 ページ) は強調している。それは「どのような状況に対しても自らの主導権を保持する受け止め方」 (高橋 2014a : 15 ページ) であり、そうした主体性 (思い、心構え、行動、発言など) の転換によってモーメント (回転させる力) のエネルギーも転換し、その結果、試練や問題を解決でき、これまで世界には存在しなかった新たな現実を創造できる (同 18 ページ) からである、との理解を提示している。

一方、間接的な原因 (縁) とは、「因」の表れ方を規定する条件のことであり、それは 3 つに要約することができる (高橋 2014a : 16-17 ページ)。すなわちその 3 つとは、同志 (協力者、仲間)、原則 (ルール、約束事)、そしてシステム (人の体制、仕組み) である。これら 3 つの縁のいかんによって因の作用の仕方が変わってくるので、最終的な結果が大きく左右されることになる (前出図表 3 を参照)。

では、こうした 2 つの原因 (因と縁) を整える

には、どうすればよいのか。高橋氏は一連の書物（注10を参照）でそれを詳細に論じているが、ここでは2つの点だけを指摘しておきたい。第一に、決定的に重要なのは「因」を整えることだ、という点が強調されていることである。すなわち、自分の身に染み付いた無意識的に現れる考え方や行動のパターンをまず認識し、次いでそれを変革するという意味で「因の転換」<sup>(11)</sup>をはかることが重要だ、という指摘である。これは、自分の「本心」を見出すことである、と表現することもできる。第二に、それを達成するために多様なワークシートが同氏によって開発されていることである<sup>(12)</sup>。

因と縁が整えられれば、次のステップは、そうした因と縁に沿った具体的な行動計画（アクションプラン）を作成することである。これは目的地向かう具体的な道を示すものといえるので、極めて重要である。もし、すでに因と縁の転換が果たされていれば、アクションプランを作成する過程において、今まで見出ししていなかったような一筋の道が現れてくる（高橋 2014c : 18 ページ）。

### 効果的な計画を作成するための詳細ステップ

上記のような性格を持った計画を作成する場合、大切なのは手順を踏んでそれを作り上げてゆくことである。高橋氏はそれを効果的に行うためのワークシート（作業用紙）<sup>(13)</sup>を作成しているが、以下では、その概略を解説した資料「問題解決の方法Ⅲ：ウイズダムによって問題を解決する」（高橋 2004 : 222-224 ページ）ならびにその考え方を詳細に説明した最近の資料（高橋 2014a, 2014b, 2014c）をもとに、そのシートの構造と概要を解説する<sup>(14)</sup>。なお前節では、必要なステップは大別すると3段階になると指摘したが、高橋氏のシートでは、以下のとおりそれらがより細かいステップに分けられている。

より良い結果を得るための「ウイズダム」と称されるこの計画書を作成するにあたっては、まず「表題」が重視される。それは、対象となる行為（行事やプロジェクト、あるいはそれらの最も望ましい姿）を端的に表現する言葉を自ら工夫して

記入する。

そして最初の項目「1. 願い」においては、表題で記載した行為ないし行事あるいはプロジェクトが理想的に行われるとすれば、それがどんな状態になることか、を具体的に記載する。これに続く「2. 現状」は2つの部分に分かれている。まず「現状Ⅰ」では、上記の「願い」に照らしてみるとどんな困惑ないし不都合が生じているかを記載する。そして「現状Ⅱ」では、「願い」ならびに「現状Ⅰ」の間にみられるギャップを自覚する時、このシートに取り組んでいる人にどのような思いが生じるか（自分がやればうまくゆく、だから相手はだめなのだ、何とかなるだろう、とてもできそうにないなど）を率直に記載することが求められる。

これに続く「3. 変革」も2つの部分に分かれている。まず「変革Ⅰ」では、上記のギャップを埋めるためには自分自身の考え方や態度をどう変えるべきかを自問自答し、その回答を書く。そして「変革Ⅱ」では、上記の願いを実現するために整えるべき条件（同志は誰でありどう関わるか、場にどのような原則を作るか、システムをどう改善するか）を記載する。

以上の準備が整ったあと、「アクションプログラム（行動計画書）」に取り組み事項を記載する。ここでは、上記「3. 変革」を実現するために必要な項目をできるだけ具体的に記載する。

以上がこのワークシートの項目とその登場順である。ただし重要なのは、各項目は一度限りのステップというよりも、シート内における幾つかのステップに対して相互に循環性を持った対応をすることが求められていることである。例えば、特に重要な「現状Ⅰ」の理解が不適切（不十分）であれば、その前のステップ「1. 願い」自体に遡り、願い自体を修正する必要が生じる場合がある。「ウイズダム」シートでは、このようにして各プロセスを循環的に点検することによってシート全体を磨き上げ、完成させる手続きが採られる。

このように考えると、この「計画書」はその作成過程自体のなかに一つのサイクルを内包している、と理解することができるかもしれない。すな

わち、ウイズダムシートの作成は、

- (1) ビジョンの設定（「願い」）
- (2) 机上におけるその実行（「願い」を前提したときの「現状Ⅰ」の把握）
- (3) 上記「実行」の評価（「現状Ⅰ」と「現状Ⅱ」の間のギャップの認識）
- (4) 上記ギャップを埋めるための行動計画修正（「変革Ⅰ」と「変革Ⅱ」）

であり、これは計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）、対応策の実行（Act）という前述した4つのステップに類似している。

このように、ウイズダムシートにおいては、計画（Plan）作成の段階においてすでにPDCA過程が含まれているということができ、いわば「入れ子」構造（Nested structure）になっている面があるといえる。したがって、ウイズダムシートに基づく各種実践活動は、2つの階層で質向上の仕組みが組み入れられているので、それを用いると質のより高い計画ならびに結果を生むことになると理解できよう。

### 計画の完成は「先智恵」の獲得を意味

以上のように、一連の項目を含むシートを完成させることにより、計画全体が完成する。この結果、行為の究極的な目的が明確化されるうえ、プロジェクト取り組み時点ですでに発生している問題への取り組み方や、今後予想される問題への取り組みの方向が明らかになる。そして直ちに行動を起こすべきことがらも定まることになる。したがって、このワークシートを完成させることにより、各種行為やプロジェクトを成功させるための「先智恵<sup>(15)</sup>」（先回りする智恵）が得られたことを意味する。

こうして計画（P）が作成されれば、これに続き実行（D）、評価（C）、対応策の実行（A）というステップに順次進むことになる。そして、実行をした後に来る段階、すなわち評価（C）および対応策の実行（A）という2つのステップは、上記の計画（先智恵）に対して「後智恵」が得られ

る段階、と位置づけることができる。そして、それを踏まえて次のサイクルに入ることでPDCAサイクルが1回転することになる。

なお、以上では高橋氏が提示する智恵の一端をみたが、同氏はそれをさらに拡張・進化させ、「魂の学」として体系化した自己啓発（self enlightenment）の道を提示している。すなわち、痛み・混乱・停滞・破壊といった闇の現実を解決し、歓び・調和・活性・創造にあふれる光の現実（新しい未来の創造）への道を開く智慧として提示し、その方法として因果果報「ウイズダム」を位置づけている。ここではそれには立ち入らないので、詳細は同氏による書籍を参照されたい<sup>(16)</sup>。

### 3. 先智恵を基礎とした計画の作成とその結果：適用例

ここでは、PDCAについて上記の考え方によって対応した一例を示すことにしたい。むろん、サイクル全体を構成する4つのステップを取り上げることも可能であるが<sup>(17)</sup>、ここでは4つのうち最も重要な計画（先智恵）に焦点を合わせ、その場合どのような視点を踏まえて計画をたてるのかの事例を示すことにする。それにより、効果的な計画の立て方とその有効性を示したい。

ここで取り上げる事例は、筆者が前任校（慶應義塾大学）を退任する際に行った「最終講義」（2007年7月4日実施）<sup>(18)</sup>に関するものである。以下では、この最終講義の実施に先立って著者が同年6月20日に取り組んだ「計画」（先智恵シート、ウイズダムシート）への取り組みを紹介し、最後にその結果を述べる。実は、最終講義の準備はすでにその年の春先（4月）から徐々に進めてきていたが、実施日が近くなったので、最後の詰めの作業をするためにこのシートを書いた。まず、計画の名称を「有意義な最終講義のためのウイズダム」とした。そして各項目を次のように記載していった<sup>(19)</sup>。

#### 願い

「1. 願い」については、それを明確化するため

の問い「この場に、いかなる創造が果たされることを願いますか」が問われている。この間に対しては、抽象的でなく具体的なことがら（達成度を確かめるようなことがら）を記載することが大切であると指示されている。これに対して次の3つを挙げた。

- (1) 参加学生、卒業生、同僚教員が、この講義を通して勉学や研究あるいは生活態度につき有意義な指針が得られたといえるようなものになること。
- (2) 自分の過去 40 年の職業生活をややていねいに振り返り、そこから抽出しただけあってメッセージには具体性と納得性があるといえるものになっていること（単に第三者の説教の受け売りをするのではないこと）。
- (3) 人間は、何歳になっても努力すれば成長できることを納得してもらうこと。

## 現状

次に「2. 現状」のそのⅠ（暗転の果報）に関しては、問い「この場には、どのような困惑の現実が生じているのでしょうか」が設定されている。これに対して次の4つを記載した。

- (1) 現在までの準備では、自分のこれまでの経験を誇示するという姿勢が強い。
- (2) 自分の経験と参加者へのメッセージの関連が十分つけられるかどうか、現時点ではなお不明確。
- (3) 最終講義のためのノート（発表用パワーポイント）の完成スケジュールをあいまいにしたまま執筆（PC入力）作業を続けている。
- (4) 講義時間（90分）以内に収まる内容になるかどうか不明確。

そして現状のそのⅡ（暗転の因）については、「この困惑の現実を前にしたときに、あなたにはどのような思いが生じるのでしょうか」と問われて

いる。ここでは、自分を動かしている本当の思い、本当のつづやきを掴むことが要請されており、これが全てのステップの中で最も重要な部分になる<sup>(20)</sup>。それを掴むことができたなら、その次のステップ（「3. 変革」のそのⅠ：因の転換）は半ばを通り過ぎたといえるほどである（高橋 2014b：17 ページ）。この問いに対して、率直に次の2つを記載した。

- (1) 自分ほど多様な経験（実務と学界、国内と海外）をした教員は少ないので、最終講義は良いものになるはずだという思いがある。
- (2) いま曖昧な面を残していても、講義ノートの作成作業を続けていけば最終的には何とかなるだろうという思いがある。

## 変革

以上のように現状を把握したあと、次に来るステップは「3. 変革」に取り組むことである。変革のそのⅠ（因の転換）に関する問い「その思いをどのように変革しますか」に対して次の2つを記載した<sup>(21)</sup>。

- (1) 知らず知らずのうちに自分中心の見方（自己正当化、自己顕示）に陥っており、またこれまでに与えられた大きな恵みへの自覚が足りない。このため、他人を思う心を忘れず、そして恩恵の自覚（稲穂の心）を意識した最終講義にする。
- (2) 時間に関する猶予の感覚を退け、自分の人生を総まとめする意味を持つこの最終講義に目先の全てを集中する心（火の心）で準備をする。また我意を超え、参加者に本当に伝えたいことは何か（風の心）を考えぬいた最終講義にする。

変革のもう一つの項目、そのⅡ（縁の転換）については、3つの問い「願いを実現するための同志とは誰で、その方にごどう関わりますか。場にどのような新たなる原則をつくりませんか。システム

をどう改善することができるでしょうか」が設けられている。これに対して次の3つを記載した。

(1) 同志：

- ・当日の司会をお願いしているK教授。最終講義で自分が意図していること、当日の取り運び方、事前に依頼したいこと（学内関係教員や大学院生への案内メール発信など）などを伝える。
- ・自分の担当授業「マクロ経済学1」の履修者。最終講義はこの授業の最終回として実施するので、履修者にその意義を予め理解してもらい、出席を勧誘する。
- ・岡部研究会（ゼミ）のメンバー。とくにこの行事の準備に積極的に関わってくれているIさんとK君には、岡部ゼミ卒業生への案内メール発信、キャンパス内でのポスター掲示、当日の細かい対応事項（講義目次の配布等）、などの依頼と確認をする。
- ・妻。自分の人生において一度限りの大行事なので、実施日時に間違いなく来校してもらおう。

(2) 原則：

- ・事前準備と当日の運営は、学生に命令してやってもらうのではなく、あくまで学生の自発性と協力姿勢を基礎として対応してもらおうこと。また最終講義はこれまでに会った人や支えてくれた人、そして仕事環境に対して感謝を表す機会でもあることを忘れないこと。

(3) システム：

- ・通常の授業にはない対応（最終講義をSFC情報アーカイブに保存するためのビデオ収録）が間違いなく行われるよう責任者（湘南藤沢学会）に連絡を取り確認をする。

## アクションプログラム

以上を踏まえて行う最後の作業は「4. アクショ

ンプログラム」の作成である。それについては『因の転換』のためのアクションプログラム、『縁の転換』のためのアクションプログラムを定めましょう」と問いかけられているので、下記のように記載した（一部省略）。

(1) 講義ノート（PPT）作成：スケジュールの明確化と内容の点検・改善。

6月21日（木）：先週以来作業をしてきたパワーポイント（PPT）を完成させる。講義主題を「日本経済と私とSFC—これまでの歩みとメッセージ—」とすることでよいかの再検討と確認。

6月22日（金）：内容の点検（謙虚さを失っている箇所がないかをチェック）。

6月23日（土）：実施会場（オメガ11号教室）にパソコンを持ち込んで実際にスクリーンに映写し、機器と画面の具合をテスト（特に活字サイズの適否のチェック）。

6月24日（日）：関連資料（TL人間学の資料、自分の著書、同僚による過去の最終講義の配布資料）を読み、追加すべき内容を検討。またプレゼンテーション全体の流れがスムーズか、伝えるべきメッセージ（5つ程度）が明確になっているかも確認し、必要に応じて修正。

6月27日（水）：「マクロ経済1」の最終回（次週）は、慶應大学における自分の最終講義として実施する旨を授業中に伝える。

6月28日（木）：実施会場にパソコンを持ち込んでプレゼンテーション全体をひと通りリハーサル。改善すべき点の発見とPPTの手直し。

7月3日（火）：実施会場での最終リハーサル。細部の手直しをして完成する。

7月4日(水) 9:25-10:55:最終講義本番。

(2) 同志への協力依頼:6月20日に下記を行う。

- ・案内メールの発信依頼(1):司会役のK教授への依頼(案内先アドレスはSFC全教員リストあて,COE研究グループ助手リストあて)。
- ・案内メールの発信依頼(2):大学院生のKさんへの依頼(案内先アドレスは大学院生セミナーグループあて)
- ・案内メールの発信依頼(3):岡部ゼミ生のIさんとKさんへの依頼(案内先は岡部ゼミの現役生,および卒業生全員あて)
- ・キャンパス内のポスター掲示:IさんとKさんに依頼(6月22日頃に掲示),
- ・なお,キャンパスインターネット情報誌SFC-Clip(6月22日号)への掲載依頼は自分が行う。

## 結果

以上のような計画の作成(ウイズダムシートへの記載)を行うことにより,それ以降当日までの必要作業が明確になり,心に落ち着きが生まれた。幸いにも当日は,学部学生,大学院生,同僚教員,岡部ゼミ卒業生など多数の方々が最終講義に参加してくれた。そして,講義終了後には,参加者からメールや手紙などで多くの感想をいただいた。

その一部を紹介しておきたい<sup>(22)</sup>。学部学生からは「先生の授業を受けることができ幸せです。先生とめぐり合うことができ幸せです」,「最終授業で先生が話されたことがとても心に残っています」などの感想があり,大学院生からは「最終講義を聞き身が引き締まる思いでした」,「大学の講義を聞いて涙が出たのは初めてです」,「厳かな気持ちになりました」といった感想メールを多くいただいた。

若手研究者からのコメントには「これから教員になろうとする私にとって先生のメッセージはどれも心に深く染み入るものでした」,「SFCの学生

や教員に宛ててくださったメッセージ,重く受け止めました。恵まれた環境にいる自分を認識し,襟を正して常に努力を続けようと思いました」などの気概が記されていた。

同僚教員からは「大変素晴らしい最終講義を聴かせていただき感銘を受けました。永く心に留めたいと存じております」などの感想をいただき,また事務スタッフからは「心に深く響いてくる言葉が多々ありました。悩んで行き詰った時,また道を決めて進まなければいけない時など人生の節目で先生の講義を思い出し,行動する勇気が湧いてきました」との感想をいただいた。

これらの感想をみると,著者が学部学生,大学院生,そして同僚教員に対して伝えておきたいと考えたメッセージ(上記「1. 願い」で記載したことがら)が幸いにも的確に伝わっていたと感じた。そして,計画すること(ウイズダムシートへの取り組み)が秘めている大きな力を確信した。

なお著者は,全く予想外にも,明治学院大学の退任に際しても再び最終講義をする機会に恵まれた<sup>(23)</sup>。そこでは,前回の最終講義とは異なり,経済学が抱える課題と今後たどるべき方向について著者の考えを述べることとし「現代経済学を超えて—私の経歴と考え方の発展—」というテーマで講義を行った。

それを準備する過程においては,上記と同じシートに基づき,講義内容を勘案しつつ計画を立てた。その結果「本日の講義からは先生の従来の講義とはまた違った感動をいただきました。うまく言えませんが,頭(論理的な部分)と心(気持ちや感情)がひとつになった『人間』としての完成形というような・・・まさに集大成という感じがいたしました」<sup>(24)</sup>(慶應大学から来校して参加してくれたかつての同僚教員)との感想メールにみられるとおり,講義の意図を受け止めてもらうことができたと感じた。そして計画することの力を改めて確信した。

## 4. 結語

PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルは,製造

業において製品の品質を継続的に改善する一つの手法として知られている。この手法は、単に製造業にとどまらずサービス業、公共機関の活動、個人の各種活動にとっても効果的かつ汎用性の高い手法として利用されている。PDCAにおいては、4つの過程を順序良く実施してゆくこと(回すこと)が一つの特徴であるが、その中ではP(計画)が圧倒的に重要である。

本稿では、とくに個人が活動をする場合に焦点を合わせてPDCAサイクルを考察した。その結果、P(計画)の段階において従来見過ごされていた一つの点(自分自身の無意識的な感じ方や対応パターンの自覚とその改善)を明示的に取り込む必要性があることを示すとともに、それによって一層大きな成果があげられることを一つの実例とともに提示した。計画段階におけるこのような視点の重要性が今後認識されることによってより良い計画が作成され、そしてより良い結果が得られることが期待される。

## 注

- \* 本稿は、慶應義塾大学大学院セミナー(2014年12月3日)で発表する機会を得た。その際、渡邊頼純氏(慶應義塾大学総合政策学部教授)をはじめセミナー参加者から有益なコメントをいただいた。また渡辺一雄氏(久水事務所)からも貴重なご示唆をいただき、幾つかの箇所を改善できた。ただし、本稿に含まれる誤謬や不完全さは全面的に筆者に帰属する。
- (1) これに関する解説書は数多いが、例えば、経営能力開発センター(2006:180-183ページ)、川原(2012)、Gorenflo and Moran(2010)などを参照。
  - (2) 例えば、企業は「QC(quality control)サークル」活動を推進するなどの形で従業員の品質改善活動を支援してきた。
  - (3) 米国ではデミング(W. Edwards Deming)を記念してThe Deming Instituteが1993年に非営利組織として設立され、同氏が示した品質管理、組織運営、リーダーシップ面での理念を企業、政府、非営利組織、健康管理機関、教育機関などに伝える活動を展開している。それについては<<https://www.deming.org/>>を参照。なお、これを含むデミングの経営論は、デミング(1996)に集約されている。
  - (4) 第3番目に位置するこの“C(Check)”の過程は分析的であるため、Checkというよりも“Study”という方が相応しいとして“C”でなく“S”であらわされる

こともある。この場合には、PDCAではなくPDSAと称される。ちなみに、Deming Institute(注3を参照)ではPDSA(Plan-Do-Study-Act) cycleという表現を採用している。なお、Actについても、“Adjust”(修正策の実行)の方がよりの確な表現だとする理解も最近ではみられる。

- (5) [http://ja.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000#cite\\_note-14](http://ja.wikipedia.org/wiki/ISO_9000#cite_note-14)。
- (6) 例えば、計画や目標は環境変化に対して迅速に変えることが不可欠だから、評価(Check)と対応策の実行(Act)こそがとくに重要とする見解(経営能力開発センター2006:182ページ)がある。
- (7) 以下は、伊丹・加護野(2003:328ページ)によって引用されたものによる。
- (8) デミング(1996:151ページ)。
- (9) 川原(2012)では、計画(P)を論じた第2章の表題として「計画策定段階で勝負は90%決まる」と謳っている。
- (10) 以下は、高橋佳子氏の一連の著作(2002,2004,2008,2009,2011,2013)に負うところが大きい。
- (11) 高橋氏はこれを「菩提心の発掘」と称している。その詳細は高橋(2008;2014b)を参照。菩提心が発掘されれば心が大きく転換したことを意味するので、それは回心(かいしん、conversion)ということもできよう。回心とは、あるきっかけで、従来の生き方を悔い改め、新しい信仰に目覚めることを指す。
- (12) 因を転換する方法の概略は、岡部(2014:74-82ページ)を参照。高橋氏はそれら各ステップについて各種ワークシートを開発している。
- (13) このシート自体は市販されておらず、高橋氏が主催するグループ(GLA ないしトータルライフ人間学)のメンバーにだけ頒布されている。
- (14) なお高橋氏は、同氏の他書籍における特有の用語をこのシートでも踏襲しているが、以下の説明は筆者(岡部)なりに表現し直したことがある。
- (15) 高橋氏は「先智慧」と記載しているが、本稿では「先智慧」と表記する。先験的(transcendental)な智慧(経験に先立つ智慧)ということもできる。
- (16) 高橋の著書は前出注10を参照。またその主張の概略は岡部(2014:74-82ページ)において解説した。
- (17) サイクル全体を取り上げるならば、著者の場合、毎学期初めに同様の計画を立てるので「新学期の最初の講義を実り多いものにするためのウイズダム」といった実例を挙げることができる。
- (18) この最終講義(90分のビデオ録画)は、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスの「最終講義アーカイブ」に保管され、下記ウェブ上で一般に公開されている。また書物のかたちでも、岡部(2007)として講義録を刊行した。  
<<http://gakkai.sfc.keio.ac.jp/lecture/index.html>>。
- (19) ウイズダムシートは、1枚目(願い、現状、変革を記載)と2枚目(アクションプログラムを記載)の2枚からなるが、1枚目の項目を用紙の枠内に書ききれ

- ない場合には、その項目は別紙に記載した。
- (20) 自分の「本当の想い」を見出すには、高橋 (2006) における「こころに祈る」(31-341 ページ) が大きな手助けとなる (高橋 2014b : 16 ページ)。すなわち、そこに記載された約 50 の祈りのそれぞれの冒頭部分には様々な心の状態が記されているので、自分の心を思いながらその言葉を重ねあわせることによって本当の想いに行き当たるからである (同)。
- (21) この部分を洞察する場合、とりわけ参考になるのは高橋 (2006) における「12 の菩提心を育む」(687-732 ページ) および高橋 (2008) である。
- (22) この段落は岡部 (2007 : あとがき 125-127 ページ) からの抜粋引用である。
- (23) この最終講義も書籍 (岡部 2012) として別途刊行されている。
- (24) 岡部 (2012 : あとがき 112-113 ページ)。

#### 【引用文献】

- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社。
- 岡部光明 (2007) 『日本経済と私と SFC—これまでの歩みとメッセージ (慶應義塾大学最終講義)』慶應義塾大学出版会。
- 岡部光明 (2012) 『現代経済学を超えて—私の経歴と考え方の発展 (明治学院大学最終講義)』慶應義塾大学出版会。
- 岡部光明 (2014) 「個人の『幸せ』は社会とどう関連するか」明治学院大学『国際学研究』45号, 2014年3月。  
<<http://repository.meiji.ac.jp/dspace/handle/10723/1922>>
- 川原慎也 (2012) 『これだけ！PDCA：必ず結果を出すリーダーのマネジメント4ステップ』すばる舎。
- 経営能力開発センター (編) (2006) 『経営戦略と組織』(経営学検定試験公式テキスト2) 中央経済社。
- GLA 総合本部出版局 (編) (2012) 『神理の言葉 2012』GLA 総合本部出版局。
- 高橋佳子 (2002) 『「私が変わります」宣言—「変わる」ための24のアプローチ』三宝出版。
- 高橋佳子 (2004) 『いま一番解決したいこと』三宝出版。
- 高橋佳子 (2006) 『新・祈りのみち—至高の対話のために』三宝出版。
- 高橋佳子 (2008) 『12の菩提心—魂が最高に輝く生き方』三宝出版。
- 高橋佳子 (2009) 『Calling—試練は呼びかける』三宝出版。
- 高橋佳子 (2011) 『魂の発見—時代の限界を突破する力』三宝出版。
- 高橋佳子 (2013) 『1億総自己ベストの時代—人生の仕事の見つけ方』三宝出版。
- 高橋佳子 (2014a) 『『魂の学』序説 68—具現の秘義Ⅱ』『GLA』8月号, GLA 総合本部出版局。

- 高橋佳子 (2014b) 『『魂の学』序説 69—具現の秘義Ⅲ』『GLA』9月号, GLA 総合本部出版局。
- 高橋佳子 (2014c) 『『魂の学』序説 70—具現の秘義Ⅳ』『GLA』10月号, GLA 総合本部出版局。
- デミング, W. エドワーズ (1996) 『デミング博士の新経営システム論』NTT データ通信品質管理研究会訳, NTT 出版。(The New Economics for Industry, Government, Education, second edition, by W. Edwards Deming, 1994)
- 山下俊彦 (2003) 『ぼくでも社長が務まった』東洋経済新報社。
- Gorenflo, Grace, and John W. Moran (2010) “The ABCs of PDCA,” Public Health Foundation.  
<[http://www.phf.org/resourcestools/Pages/The\\_ABCs\\_of\\_PDCA.aspx](http://www.phf.org/resourcestools/Pages/The_ABCs_of_PDCA.aspx)>