



PRI Discussion Paper Series (No.16A-09)

PDCA についての論点の整理

財務省財務総合政策研究所副所長

大西 淳也

財務省財務総合政策研究所総務研究部研究員

福元 渉

2016 年 5 月

本論文の内容は全て執筆者の個人的見解であり、財務省あるいは財務総合政策研究所の公式見解を示すものではありません。

財務省財務総合政策研究所総務研究部
〒100-8940 千代田区霞が関 3-1-1
TEL 03-3581-4111 (内線 5489)

PDCA についての論点の整理 ¹

大西淳也 ²

福元渉 ³

要旨

本稿の目的は、PDCA についてその成り立ちなどをおさえつつ、論点を整理することにある。ここでは、PDCA について3つの観点から整理したのち、暫定的な考察として若干の整理を行うこととする。

第一に、PDCA の起源とされることの多い品質管理の観点である。そこでは、相当に早い段階から、PDCA を品質管理の文脈のみではなく、管理一般の文脈でとらえていたことを確認する。第二に、経営管理の観点である。ここでは、管理機能を円環的に考える管理過程論をおさえるとともに、最近の経営管理における PDCA の議論を確認する。第三は、政策過程の観点である。PDCA に類似する政策のサイクルに関する議論をおさえるとともに、わが国行政における PDCA の登場について確認する。そして、最後に、PDCA についての批判的な議論をも踏まえつつ、暫定的な考察を行う。

キーワード：PDCA、PDS、品質管理、デミング・サークル、マネジメント・サイクル、TQC/TQM、管理過程論、テイラー、ファヨール、管理会計、BSC、政策過程、政策評価、経済財政諮問会議

¹ 本稿を執筆するにあたり、財務総合政策研究所で開催された研究会および専修大学で開催された研究会の参加者からたいへん有益なコメントをいただいた。ここに記して感謝申し上げたい。なお、本稿で示される結論は、筆者個人の見解であり、所属する組織の見解ではない。

² 財務省財務総合政策研究所副所長

³ 財務省財務総合政策研究所総務研究部研究員

I. はじめに

近年、行政においても PDCA あるいは PDCA サイクルという言葉をよく聞く。たとえば、『日本再興戦略』改訂 2015—未来への投資・生産性革命』（平成 27 年 6 月 30 日）においては、ざっとみても 5 か所で PDCA サイクルという用語が用いられている。また、「経済財政運営と改革の基本方針 2015—経済再生なくして財政健全化なし」（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）においては、PDCA あるいは PDCA サイクルという用語（以下では PDCA という）が、ざっとみても 7 か所で用いられている。

本稿の目的は、PDCA についてその成り立ちなどをおさえつつ、論点を整理することにある。ここでは、PDCA について 3 つの観点から整理したのち、暫定的な考察として若干の整理を行うこととする。

第一に、PDCA の起源とされることの多い品質管理の観点である。ここでは、相当に早い段階から、PDCA を品質管理の文脈のみではなく、管理一般の文脈でとらえていたことを確認する。第二に、経営管理の観点である。ここでは、管理機能を円環的に考える管理過程論をおさえるとともに、最近の経営管理における PDCA の議論を確認する。第三は、政策過程の観点である。PDCA に類似する政策のサイクルに関する議論をおさえるとともに、わが国行政における PDCA の登場について確認する。そして、最後に、PDCA についての批判的な議論をも踏まえつつ、暫定的な考察を行う。

上記のように、本稿においては 3 つの観点から整理を行っているが、これは吉澤（2011）から着想を得ている。そのうえで、先行研究について幅広く深いサーベイを行っていると思われる由井（2011, 2012）や平井ほか（2009）、志賀（2014）などを参考に、そこでの引用文献を確認しつつ再構成しながら論を進めている。

II. 品質管理における PDCA

ここでは、品質管理の観点から PDCA について整理する。まず、品質管理における PDCA の登場とともに、かなり早い段階から管理一般の議論として

PDCA が意識されてきていたことを確認する。そして、その後の展開として、TQC (Total Quality Control : 全社的品質管理) から ISO (International Organization for Standardization : 国際標準化機構) にいたる潮流を整理することとしたい⁴。

II-1. PDCA の登場

PDCA については、その生成のかなり早い段階からふたつの方向性がみられる。ここでは、その潮流を整理することとしたい。

II-1-1. PDCA の生成過程をめぐる議論

PDCA はデミング・サークルないしデミング・サイクルともよばれることが多い。これは、品質管理の根本的理念として、1950 年にデミング博士がわが国に紹介したことに由来するとされている (石川 (1989, p.31))。デミング博士は自身で、「これはシューハート博士の考え方であるから、シューハート・サイクルというべきである」といっている (石川 (1989, p.31))。このように、PDCA は品質管理からはじまるという考え方は、現在でも、PDCA の由来に関する一般的な理解であると思われる (稲田, 2016, pp.22-23)。

これに対して、PDCA を管理一般のサイクル、マネジメントのためのサイクルと理解する考え方もある。たとえば、水野 (1984) は、品質管理のデミング・サークルに言及しつつも (水野 (1989, pp.18-19))、これとは区別して、管理のサークルとしての PDCA に言及している (水野 (1989, pp.13-14))。そして、この整理は水野=富沢 (1959, p.54) までさかのぼることができる。そもそも、このような整理が水野滋独自のアイデアなのかは不明であるが、1954 年のジュラン博士の講義 (後述) に触発されたとはいえると思われる (狩野 (2006, pp.7-9))。

⁴ ISO については、後述の第 III 節「経営管理における PDCA」の後段 (III-2) で触れることも可能であるが、当該シリーズが品質管理からはじまったことから、第 II 節でとりあげることにした。

また、わが国の品質管理運動の指導者である水野滋、石川馨、西堀榮三郎の諸氏が、デミング博士の講義を契機に、PDCAを個々の製品や工程の品質管理にとどまらず、組織全体の管理に積極的に拡張したとする研究（由井ほか（2009, pp.27-30））もある⁵。その一方で、PDCAはデミング、シューハート、ジュランの各博士からの直接的な明示はなかったとする研究（星野（2009, pp.39-83））もある。

以上のごとく、PDCA生成時の議論は尽きないところではあるが、ここではこれ以上立ち入ることは差し控えたい。ここで重要なことは、PDCAの生成時、かなり早い段階で、PDCAを品質管理のサークルとする考え方と、これとはわけて、管理一般のサークルもあるとする考え方の両者が存在したことにある。そこで、以下では、品質管理のサークルと管理一般のサークルにわけて論を進める。

II-1-2. 品質管理における PDCA

品質管理における PDCA は、上記のとおり、シューハートにさかのぼる。Shewhart（1939, 訳 p.73）は、仕様→生産→検査という形で各段階を横に並べるのは古い考え方だとする。そこでは、仕様は仮説の設定、生産は実験の遂行、検査は仮説の検定という知識獲得のための動学的な科学的過程に対応することから、この3要素を螺旋状、円環状に並べて考えていくべきであるとする。

このような考え方を継いだデミングは、1950年の来日時講演会でこのサークルを紹介した。そこでは、品質を重視する観念と品質に対する責任感のうえに、①設計、②製造、③販売、④調査・サービス、の4つが円環状になって回転していくことが望ましい旨述べている（Deming（1950, p.4））⁶。

⁵ 本稿では、品質管理と管理（一般）をわける水野滋と、それが必ずしも明確ではない石川馨とのニュアンスの違いに着目し、両者を異なる立場と整理している。

⁶ わが国で最初に紹介されたものであることから、その言及部分を引用すれば以下のとおりである（Deming（1950, p.4））。（設計、製造、販売、調査・サービスという）「車輪の四つの段階はつぎつぎと連なって初めもなく終わり

Deming (1952, pp.9-11) は、シューハートと同様、各段階を横に並べるのは古い考え方だとし、そのうえで、上記の4つは円環状に回転しつつ、その回転が最良であるならば螺旋状になっていくと指摘している。

このデミングの講演をうけて、水野 (1952, p.48) は、デミング・サイクルとして、①設計、②製造、③検査・購買、④消費者調査、からなるサイクルを示している。そして、水野 (1954, p.114) は、マネジメントはプランニング (企画) とコントロール (統制) からなるが、近年では品質管理の考え方が拡張されてきて、コントロールというよりもマネジメントというべき⁷としたうえで、デミングのサークルとして、①企画、②作業、③チェック、④処置、からなるサイクルを示している。

その後、石川 (1964) は品質管理のサイクルとして、①Plan、②Do、③Check、④Action からなる PDCA という用語を用いるにいたった⁸。そこでは、①Plan の内容として、1) 目的を決める、2) 方法を決める、が、②Do の内容として、3) 教育訓練する、4) 実施させる、が、③Check の内容として、5) チェックする、が、④Action の内容として、6) 修正措置 (アクション) をとる、があり、そのうえで、7) アクションの結果がよかったか否かを再チェックする、という段階があるとする。そして、「これは、科学的管理のいわゆる plan—do—see をもう少し实际的に、QC 的に考えた手順である」と言及している (石川 (1964, p.30))。

II-1-3. 管理一般における PDCA

もないということが、最も大切なことでもあります。これが私が円をえがいた理由です。製品の設計とか、その試験を中止してはなりません。あなた方は、あなた方の製品が実際に市場に出て、それが人々にどういう風に役立ち、また購買者はその製品について、どう思っているかということを知明した後、再設計をします。品質管理は、永久に終わりがありません。」と述べている。

⁷ このような考え方がジュランに触発され、管理一般の PDCA に発展していったのではないかと思われる。

⁸ 石川馨もまた、品質管理のデミング・サークルを、組織全体に拡張しようとしていたとする指摘もある (由井 (2011, pp.74-83))。しかし、水野 (1984) のように別図で示すまでにはいたっていないことから、本稿では言及しない。

木暮（1954, p.4）がわが国における QC 思想変遷の第 3 期を画すると位置づける、1954 年のジュラン博士の来日・講義に触発され、PDCA を管理一般のなかで考えていく動きが、より強くみられるようになった。そこで、まず、ジュランのサイクルを確認する。Juran（1956, pp.16-17）では、Control を「標準を設定し、標準を実施するのに用いるあらゆる手段の全体」と定義し、Quality Control を「品質規格を設定しこれの実現に用いるあらゆる手段の全体」と定義する。そして、Control の基本として 2 点をあげる。すなわち、（1）経営管理（Management）は、①何をなすべきか計画することを意味する計画（planning）、②行うことを意味する作業（operating）、③計画に即して行われたかを看視することを意味する統制（controlling）、という 3 つの項目の連続的反复進行である、（2）統制（controlling）には、Control points の測定、測定単位の定義、遂行の標準の選定、差異の解釈、アクションの決定などが含まれると指摘した⁹。

そして、その後、この管理・経営のサイクルの意味が強まる。水野=富沢（1959, p.54）においては、まず、①計画、②実行、③反省、④処置、からなる管理のサークルがあるとする。そのうえで、管理の定義として、ジュランの定義（「管理とは標準を設定し、これに到達するためになすべきすべての段階である」）を引用する。そして、工業経営全般に対して管理のサークルを描いてみると、①設計、②製造、③検査・販売、④調査・サービス、からなるデミングのサークルとなるとしている。若干わかりにくいながらも、ここでは、管理一般の議論としての PDCA と、品質管理あるいは工業経営という個別分野の議論としての PDCA という整理の萌芽がみられるのである。

このような管理一般の PDCA と品質管理の PDCA というマネジメント・サイクルは、水野（1984, pp.13-19）においてより明確となる。そこでは、管理と品質管理の両者を異なった節におき、管理の意義という節では、管理の意味を「『管理とは計画を設定し、これを達成するためのすべての活動の全体

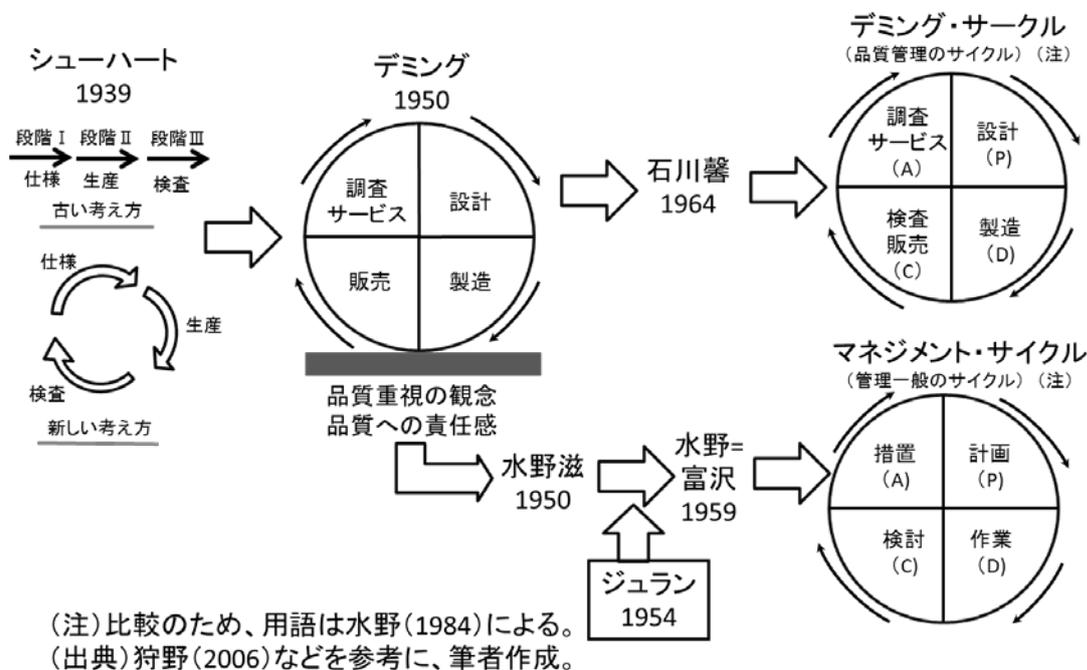
⁹ Juran（1956, pp.16-17）では、Management に経営という訳を、controlling に管理という訳をあてている。

である』(ジュラン) といっぴよい」¹⁰とし、そのうえで、管理のサークルとして、①計画、②作業、③検討、④処置、というサイクルを示している。その一方で、品質管理の意義という節では、デミング・サークルとして、水野=富沢(1959)と同じサイクルを示している。

II-1-4. PDCAの登場についての小括

以上の議論について、簡潔に整理すれば、(図表1)のとおりである。シューハートの考え方がデミング・サークルとなり、品質管理のサークルとしてPDCAが一般化していった。その一方、ジュランの講演を契機に、マネジメント・サイクルとしてのPDCAが誕生してきた。現在のPDCAには、この両者の意味があると考えられる。

(図表1) デミング・サークルとPDCAサイクルの誕生



¹⁰ 水野=富沢(1959)における管理の定義と比較すると、標準が計画に、段階が活動となっていることが注目される。

II-2. PDCA のその後の展開

PDCA はその後、TQC (Total Quality Control : 全社的品質管理) の中心的な概念のひとつとなった。TQC は、1990 年代には、TQM (Total Quality Management : 総合的品質管理) となる¹¹。そこで、TQC/TQM の全体像を PDCA とのかかわりを意識しつつ簡潔に整理する。そして、品質管理の考え方は ISO シリーズにも拡張されてきていることから、そこでの全体像も鳥瞰することとしたい。なお、経営管理一般における PDCA については、III-2. に記述しているので、そちらを参照されたい。

II-2-1. TQC/TQM

ここでは、まず、TQC (Total Quality Control : 全社的品質管理) をみる。TQC は、その後、TQM (Total Quality Management : 総合的品質管理) に発展していったことから、TQM についてもあわせて簡潔に確認する。

これまで述べてきた、わが国企業における品質管理の動きは、TQC となって開花する。TQC は日本的な形での改善を指向したシステムとされる (藤本 (2001, p.284))。その具体的内容は、①全階層の社員および全部門の参加を指向する全社的活動であること、②品質のみならず、原価管理、量管理、納期管理を含めて総合的に行われるものであることが指摘されている (石川 (1984, pp.128-129))。藤本 (2001, p.284) は、わが国の TQC を歴史的所産であると位置づけ、その特徴として、QC サークル活動 (品質管理・改善のための小集団活動)、方針管理 (トップダウン的な目標・施策の展開)、定型的な統計的手法 (QC 七つ道具など)・問題解決手順 (QC ストーリーなど) の現場での活用、教育・訓練の重視、企業横断的な TQC 普及組織 (日本科学技術連盟など) とその活動、デミング賞を頂点とする表彰制度などをあげている。そして、いずれも全員参加・改善指向という TQC の基本に深く結

¹¹ TQC に総合的品質管理、TQC と同義の CWQC (Company Wide Quality Control) に全社的品質管理、そして、TQM に総合品質管理という語をあてる場合もあるが、ここでは便宜上、TQC に全社的品質管理、TQM に総合的品質管理という語をあてる。

びついた仕掛けであるとする。

TQC と PDCA との関係について、石川（1989, pp.2-4）は、最狭義の TQC は品質の開発・管理・保証の QC であり、それよりも広義の TQC として質の管理があり、最広義の TQC として PDCA を回していくことがあると指摘する。PDCA だけでも、最広義ではあるが、TQC と位置づけることができるという位置づけなのである。

その後、1996 年には、長年にわたり TQC を推進してきた日本科学技術連盟（日科技連）は、TQC の呼称を TQM に変更した。この動きについては、米国を中心に TQM といういい方が一般化したことに同調したとともに、内容的にも、よりトップダウン的で競争戦略と直結した米国流の TQM の考え方の影響をうけつつあったとも指摘されている（藤本（2001, p.297））。そして、藤本（2001, pp.297-299）は、TQM のポイントとして、①生産現場中心の傾向が強かった TQC に対して、顧客満足・総合品質の強調、②企業経営そのものを対象とする経営の質という視点の付加、③経営戦略との直結、④多変量回帰分析などの問題解決手法の充実、④部門横断的なプロセス・レベルなど問題解決活動の広域化、といった点をあげている。

II-2-2. ISO シリーズ

ここでは、PDCA に関連する ISO シリーズを鳥瞰する。各国の規格協会の連合体である ISO（International Organization for Standardization：国際標準化機構）はいくつかの国際規格を定めている。1987 年には品質マネジメント・システムである ISO9000 ファミリーの ISO9001 が、1996 年には環境マネジメント・システムである ISO14000 ファミリーの ISO14001 が制定され、以降、順次改訂・拡充されてきている。その後も、食品マネジメントや情報セキュリティ・マネジメントなどにも対象が拡大されてきたことから、重複部分を共通化すべきとの要請がたかまり、2012 年から MSS（Management System Standard：マネジメント・システム規格）共通要素に準拠することとされた。ここでは、これまで述べてきた品質管理との関係

が深い ISO9001 と MSS 共通要素について、PDCA との関係を中心に端的に確認する。

ISO9001 は、品質保証（確立した要求事項に適合する製品を提供できる能力があることを実証することによる信頼感の付与）を基礎として、さらに顧客満足（顧客要求事項を満たしている程度に関する顧客の受けとめ方）と継続的改善（品質マネジメント・システムの有効性の改善）とを付加した品質マネジメント・システムである（飯塚（2009, p.14））。そこでは、品質マネジメント・プロセスの徹底的な形式知化、マニュアル化が要求されている（藤本（2001, p.302））。飯塚（2009, p.14）によれば、ISO9001 は、史上もっとも売れた国際規格ではあるが、TQC/TQM にくらべると、広さにしても深さにしても基本的なレベルにあるとのことである。

この ISO9001 では、PDCA にしたがって目次が構成されている。目次は、序文および箇条 1 から箇条 10 までで構成されており、箇条 1 から 3 は適用範囲や用語の定義が、箇条 4 では組織の状況が、箇条 5 ではリーダーシップが定められている。そして、PDCA については、Plan については箇条 6（計画）が、Do については箇条 7（支援）と箇条 8（運用）が、Check については箇条 9（パフォーマンス評価）が、そして、Action については箇条 10（改善）が相当するものとして定められている（小林（2015, pp.39-41））。従来の ISO9001 では 8 箇条の構成であったが、2015 年の改正により、MSS 共通要素に準拠することとなったことから、現在の ISO9001 では上記のような構成となったものである（小林（2015, p.156））¹²。

Ⅲ．経営管理における PDCA

経営管理においては、マネジメント・サイクルについて、よく議論されている。ここでは、管理過程論ないしは管理過程学派を中心としたながれを振りかえるとともに、PDCA をめぐる最近の動きについて簡潔に整理する。

¹² したがって、ほかのマネジメント・システム・ファミリーも同様の構成の目次となる。

Ⅲ－１．管理過程論を中心としたマネジメント・サイクル

経営管理におけるマネジメント・サイクルの議論は 20 世紀初頭のテイラーにはじまる。そして、ファヨールを始祖とする管理過程論が登場・興隆し、その後、学際化が進んでいった。PDCA については、最近でも経営管理のなかで注目点のひとつであることから、その動きについても鳥瞰する。

Ⅲ－１－１．管理過程論前史

河野（1990, p.55）によれば、サイクルの機能を「計画－実行－審査（plan－do－see）」の 3 局面においてとらえようという取り組みは、前世紀初頭のテイラーにみることができる¹³。Taylor(1903)では、①計画（同訳書 p.64）、②課業（同訳書 p.68）、③検査（同訳書 p.72）についての言及があり、それぞれの内容が解説されている¹⁴。

そして、河野（1990, p.55）によれば、このテイラーの「plan－do－see」は、その後、ブラウンによってマネジメントの円環的回転（in a circle）としてとらえられた（Brown（1947, 訳 pp.199-200））。そこでは、経営活動の諸部面として、①計画、②実行、③点検、の円環図が示されている。そして、これが、リビングストンらによってマネジメントのサイクル（cycle）とよばれるようになった（Livingston（1949, pp.43-45））。そこでは、企業のサイクル（The Cycle of Enterprise）として、①決定（Deciding）、②計画（Planning）、③準備（Preparing）、④実行（Operating）、⑤評価（Reviewing）、の円環状の図が示されている。

Ⅲ－１－２．管理過程論の登場と隆盛

¹³ 石川（1989, p.48）も、「科学的管理としては、昔から plan－do－see という言葉があったが、これは日本人にはむかない、see という言葉を見ると習っているので、やってみて眺めているだけということになりやすい。」としたうえで、PDCA について言及している。

¹⁴ 品質管理との対比でいえば、PDS は Taylor の科学的管理法から、PDCA は品質管理からはじまっているとするのが自然であると思われる。

河野（1992, pp.28-29）によれば、その後、マネジメント・サイクルは管理過程（management process）として論じられるようになる。この管理過程論ないしは管理過程学派の多くは、ファヨールの「予見、組織、指揮、調整、統制」を出発点としたとする¹⁵。ファヨールは、管理者を、技術、商業、財務、保全、会計の各専門家と同様の職業専門家として位置づける観点から、管理職能を「予見、組織、指揮、調整、統制」とした（岡田（2011, pp.47-48）¹⁶。山本安次郎はこれらを「計画、組織、命令、調整、統制」と訳出している（Fayol（1916 山本安次郎訳（1985, p.9）））。

このファヨールを始祖とする管理過程論は、1950年代に隆盛をむかえる¹⁷。この管理過程論の論者のひとりとされるニューマンは、管理職務の循環として、①計画（Planning）、②組織（Organizing）、③経営要素の調達（Assembling Resources）、④監督（Supervision）、⑤統制（Controlling）、からなる円環状のサイクルを描いている（Newman, 1951, p.16）¹⁸。そして、それぞれの管理者が、これらの職務にどのように時間配分するかは、個別事情により異なっていると指摘する。

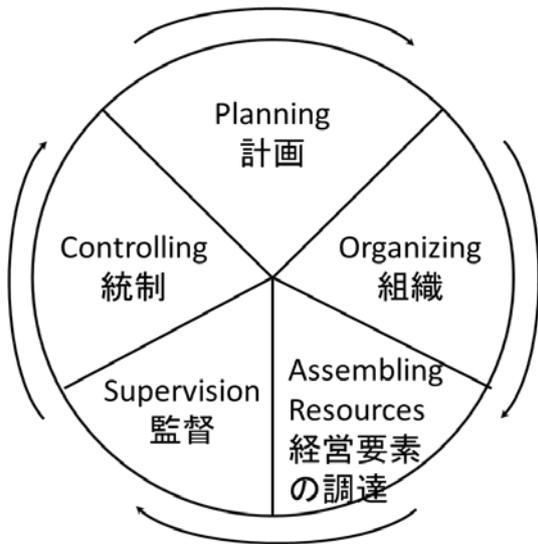
（図表2）管理職務の循環図

¹⁵ 管理過程論の論者とそのながれについては、Wren（1979, 訳 pp.527-567）がよくまとまっている。

¹⁶ 岡田（2011）では、「予測、組織（化）、命令、調整、統制」とする。

¹⁷ 由井（2011, p.89）は、品質管理の「計画－実施－チェック－処置（アクション）」が、1950年代の管理過程論の隆盛のなかで、1963-64年に管理過程論と融合し、「Plan－Do－Check－Action」になったとして、品質管理論と管理過程論との関係性を指摘する。

¹⁸ 用語は、第二版の訳（高宮監修（1963））を用いた。



(出典)Newman(1951, p.16)より筆者修正。

管理過程論について、Wren (1979 訳 p.535) や角谷 (1963, pp.130-132) は、経営管理の職能を構成する諸要素については、論者によりさまざまな整理がなされていると指摘する。Wren (1979 訳 pp.535-536) は、諸要素に計画化、組織化、統制が含まれることは多くの論者の一致をみたが、バラバラで寄せ集めの部分を統合し、システムにして維持していくという管理者に特有の機能については、用語がまったく統一されていなかったと指摘している。

(図表 3) 管理過程論の論者が提示する論点

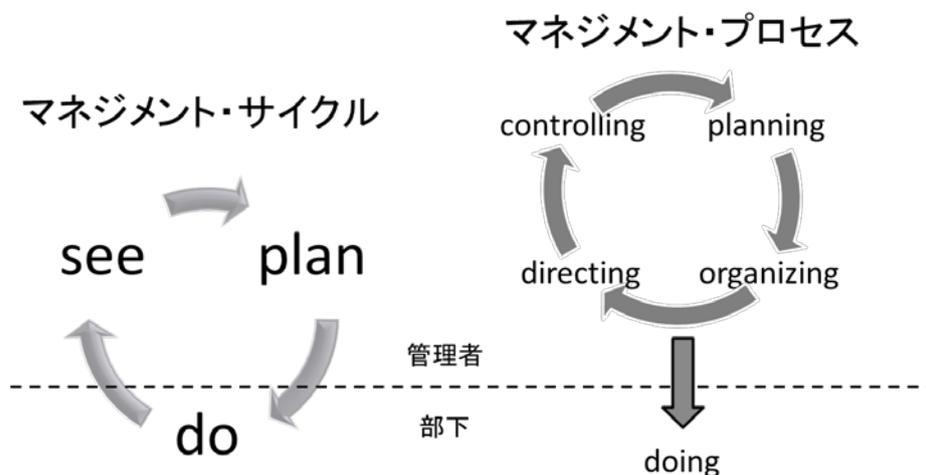
| 管理機能 | ファヨール 1916 | テイビス 1934 | ギューリック 1937 | ニューマン 1951 | テリー 1953 | 米空軍マニュアル 25-1 | カーンツ=オドン ネル 1954 | テリー 1958 | マクファーランド 1958 |
|---------|---------------|--------------|----------------|---------------|-------------|------------------|---------------------|-------------|------------------|
| 計画化 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 組織化 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 調整 | ● | | ● | ● | ● | ● | | | |
| 統制 | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 命令 | ● | | | | | | | | |
| 指導 | | | ● | ● | ● | ● | ● | | ● |
| 人的努力の指揮 | | | | | ● | | | | |
| 行動化 | | | | | | | | ● | |
| 人員配置 | ● | | ● | | | | ● | | |
| 資源収集 | | | | ● | | | | | |
| 報告 | | | ● | | | | | | |
| 予算作成 | | | ● | | | | | | |

(出典)Wren(1979訳p.535)より筆者修正。

このような管理過程論に関連して、細川（2010, pp.66-68）は、管理過程論の諸要素からなる管理過程としてのマネジメント・プロセスと、管理サイクルとしてのマネジメント・サイクル（「plan—do—see」をいう）とは区別されるべきと指摘する。そこで、後者のマネジメント・サイクルから述べると、「plan→do→see」については、「ここで注意すべきことは、なされるべき仕事（do）は、管理される側（部下、下位者）の仕事であり、管理者の仕事ではない…管理サイクルは厳密には『仕事のサイクル』であり、管理者の仕事としては、その内の plan および see である。すなわち、管理機能の基本は、…事前の『計画』、および…事後の『統制』である」とする。そして、前者のマネジメント・プロセスに関しては、管理の基本的な過程を、①計画策定（planning）、②組織設計（organizing）、③指導（directing）、④統制（controlling）、にあるとし、このマネジメント・プロセスをもって部下に仕事をさせる（doing）と整理する。そして、細川（2010, p.68）は、以下の図を用いて説明している。管理職能の諸要素を示すマネジメント・プロセス

においては、Doが入っていないことが注目される。

(図表4) マネジメント・サイクルとマネジメント・プロセス



(出典)細川(2010,p.68)より筆者修正。

III—1—3. 管理過程論のその後の展開

管理過程論は、興隆をむかえる一方で、1960年代にかけてさまざまな議論の挑戦をうけることとなった。Koonzt (1961, pp.174-188) は、これをマネジメント・セオリー・ジャングル (管理論のジャングル) とよび、管理過程学派 (Management Process School) に挑戦しつつある学説を整理した。ここでは、経験についての研究から有効な管理技法を導くという経験学派 (Empirical School)、個人間の関係として管理を理解しようとする人間行動学派 (Human Behavior School)、管理を集団間の相互関係のシステムとしてとらえる社会システム学派 (Social System School)、合理的な意思決定を前提とする決定理論学派 (Decision Theory School)、そして、管理を数理的モデルとプロセスのシステムと理解する数理学派 (Mathematical School) を例にあげている。そして、このように多方向からの議論が提示されるなかで、管理過程論は学際化の時代をむかえることとなった (二村 (1999, pp.44-47))。

佐々木 (1999, pp.124-125) によれば、管理過程論は 1960 年代までは経

営学の主流であった。しかし、その後、管理過程論は、経営者にとってはたんなる格言のようなものにすぎないとするサイモンの批判（Simon（1947 訳 p.25）¹⁹）や、管理者の実際の行動を反映していないというミンツバーグの批判（Mintzberg（1973 訳 pp.15-19）²⁰）などのなかで、現在では、ほそぼそと生きながらえている状況にあると指摘する²¹。

その一方で、管理過程論は管理会計学に舞台を移し、計画（planning）と統制（control）を中心に、活発な議論が行われることとなった。まず、Goetz（1949, pp.1-4）は経営管理と管理会計を不可分のものと考え、企業の能率向上を目的とした、①企業活動の計画、②経営活動の統制、③社会関係への適用、の3グループにわけた管理会計研究を主張した。その後、1950年代半ばには計画会計と統制会計が成立した。アメリカ会計学会報告書（AAA（1955））はその思潮を代表する（溝口（1973, p.6）。さらに、Anthony（1964, p.4）は「計画と統制という2つのタイプの活動が相互に作用し、互いに溶け込んでいる」として、戦略的計画、マネジメント・コントロール、および、オペレーショナル・コントロールの3つの分類にわけた管理会計の体系論を主張した。そして、近年にいたるもPDCAは議論されている。詳細はつぎに述べる。

III-2. PDCAをめぐる最近の動き

学説としての管理過程論は以上のとおりであるが、現実の経営管理においてPDCAはよく使われている。ここでは、品質管理の延長線上と整理したこ

¹⁹ Simon（1947）は、管理理論には、各人のもつ、技能・習慣等、目的の認識、知識の程度によって合理性が制約されている（同書訳 pp.47-49）という問題があり、管理の諸原則には、どの原則にも、相互に矛盾する、あるいは、同じようにもっともらしく容認できる原則が存在すると指摘する（同書訳 p.25）。

²⁰ Mintzberg（1973）は、実際の観察から、マネジャーの役割について、対人関係として3つ、情報関係として3つ、意思決定関係として4つに整理し（同書訳 p.151）、そして、8つに分けたマネジャーのタイプごとに中心的な役割が異なると指摘する（同書訳 p.204）。

²¹ 管理過程論に関するこのような位置づけについては、議論の余地があろう。

とからⅡ－２．で言及した TQC/TQM と ISO シリーズを除いて、最近の実務における PDCA を確認する。具体的には、PDCA に関する一般的な言説を確認したのち、BSC (Balanced Scorecard : バランスド・スコアカード) においてマネジメント・サイクルが重視されていることをみる。

Ⅲ－２－１．最近の経営管理における PDCA

一般的な経営管理において、PDCA はよくみうけられる。PDCA に関する書籍は、それこそ本屋で山積みになっている。たとえば、その一例である稲田 (2016, pp.3-7) は、「はじめに」の冒頭で、「私は、どこの会社でも経営できます。それは私が PDCA を廻せるからです」という、2002 年の「小泉純一郎のシティフォーラム」におけるトヨタ自動車・奥田会長 (当時) の言葉を引用しつつ、PDCA の本質的な意味合いと実践的な方法論をまとめているとしている。そして、稲田 (2016, pp.169-197) は、PDCA の P がもっとも重要であるとしたうえで、ここでは、現状の見える化、課題の抽出と解の方向性の明確化、施策の決定、実行計画の策定といった基本作法にのっとる必要があるとする。そして、D として精度の高い実施、C として客観的な結果の検証、A として方法論を磨き、ビジネス・プロセスを変革していくことが重要であると指摘している。

このような PDCA については、経営管理・管理会計の一般的なテキストにおいても頻出である。たとえば、櫻井 (2015) において PDCA は、さまざまところで言及されている。具体的には、中期経営計画、方針管理、目標管理、標準原価計算、BSC (Balanced Scorecard : バランスド・スコアカード) といった項目において言及がある。

Ⅲ－２－２．BSC におけるマネジメント・サイクル

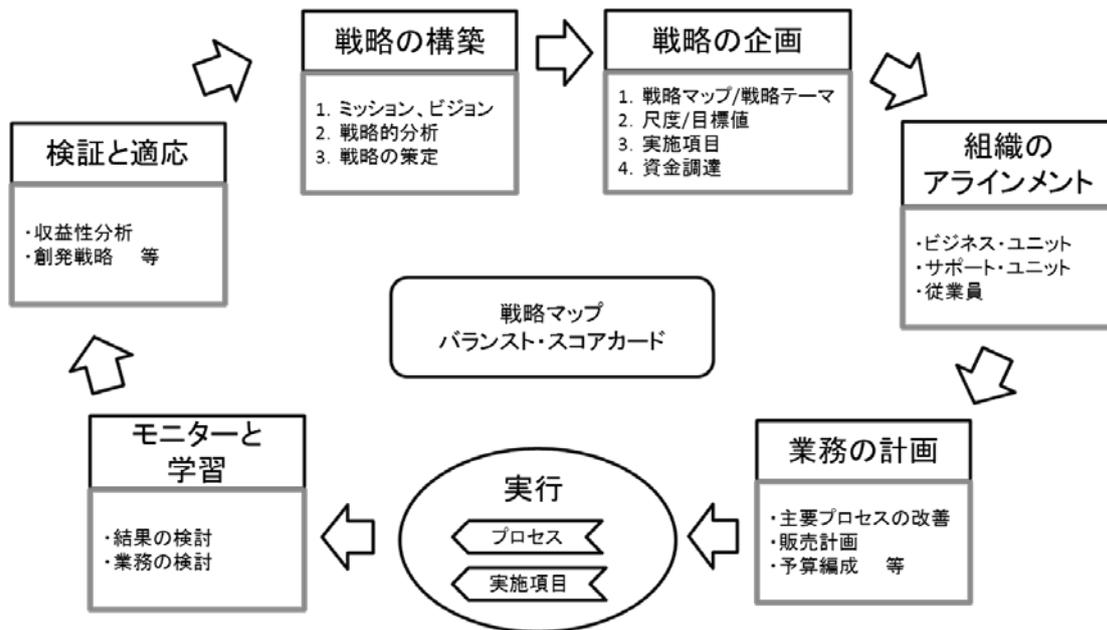
経営管理・管理会計の分野においては、多様なステーク・ホルダーを認識し、ステーク・ホルダー・アプローチをとる戦略の策定・実行と業績評価のシステムとして、BSC (Balanced Scorecard : バランスド・スコアカード)

が 1992 年に提唱された（櫻井（2015, p.611））。1992 年の発表当初には、BSC は主として業績評価のツールとして提案された。しかし、その後の実務への導入過程において、戦略を策定し実行させ、経営品質を向上させるためのツールとしての役割が大きいことがあきらかになってきたとされる（櫻井（2015, p.611））。BSC は、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点および学習と成長の視点の 4 つの視点から、さまざまな業績尺度をもちいて評価していくものであり、その際には、因果関係が重視される。この因果関係については戦略マップという方法により図示されることとなる。

1992 年の登場以来、徐々に進化してきた BSC については、Kaplan=Norton（2008）によって、戦略と業務が連結されたマネジメント・システムが提案されるにいたっている。Kaplan=Norton（2008, pp.10-11）では、①さまざまな分析をもとに戦略を構築（develop）し、②BSC 戦略マップや BSC をもちいて戦略を企画し（plan）、③戦略に組織を方向づけし（align）、④さまざまな手法をもちいて業務を計画し（plan operations）、⑤実行のうえ、⑥モニター・学習し（monitor and learn）、⑦戦略を検証し適応する（test and adapt the strategy）、という一連のマネジメント・システムのアーキテクチャーを構築している。

すでに述べたとおり、管理過程論は、経営学では近年下火となっていたとする指摘もある。しかし、ここでみてきたように、経営管理論において、戦略との関わりのなかで、管理会計分野からマネジメント・サイクルに関するあらたな議論が展開されていることが注目される。

（図表 5）BSC におけるマネジメント・サイクル



(出典) Kaplan=Norton(2008訳p.11)より筆者修正。

IV. 政策過程における PDCA

政策過程における PDCA に関連する議論として、ここでは、まず、政策の策定から実施、評価にいたる政策のサイクルに関する国際的な議論のながれを概観する。その後、わが国政策論における PDCA の登場について確認する。

IV-1. 政策のサイクルに関する国際的な議論のながれ

宮川 (1995, pp.171-173) は、Plan - Do - See のマネジメント・サイクルに相当するものとして、①政策決定、②政策実施、③政策評価からなる政策プロセスのサイクル (以下、政策のサイクルという) が論理的には存在するとする。また、Parsons (1995, pp.77-78) によれば、問題の発生をうけて、①問題の定義、②代替策の特定、③選択肢の評価、④政策オプションの選択、⑤実施、⑥評価という政策のライフ・サイクルに代表されるような政策のプロセスに関しては、1970年代、80年代までに多くの議論がなされた²²。そ

²² Parsons (1995, pp.78-79) は、その例として、Simon (1947, *Administrative Behaviour*) や Lasswell (1956, *The Decision Process*) のほか、1970年代

して、1970年代後半には、政策のサイクルの概念をより詳細に検討した議論が登場したとし、その例として、May=Wildavsky (1978) をあげている。May=Wildavsky (1978) では、①議題の設定、②課題の分析、③サービス提供のシステム構築、④実施、⑤政策評価の有効性、⑥政策の終結、という章立てで一連のながれが示されている。また、Nachmias=Felbinger (1982, p.305) でも、円環状のサイクルとして、①議題の設定、②政策の検討、③政策の定式化、④政策の決定、⑤配分のプロセス、⑥政策の実行、⑦政策／プログラムの評価、という一連のながれが示されている。政策のサイクルについて、さらに、最近でも、Jann=Wegrich (2007, pp.45-55) で、①議題の設定(問題の認識と課題の選択)、②政策の定式化と意思決定、③実施、④評価と終結、という区分が示されている。

政策のサイクルについて、Edwards (2001, pp.2-4) は、彼が政策デベロップメント・フレームワークとよぶ政策のサイクル論は、政策のプロセスを明確にすることにより、体系的かつ厳格な方法により政策の複雑性を管理することができるとし、プロセスの重要性を強調する。Everett (2003, p.66) も、現実の意思決定の代替物にはならないが、困難な決定のプロセスを効果的に設定するメカニズムにはなると指摘する。

このような積極説に対して、部分的積極説ともいべき一連の議論も存在する (Bridgeman=Davis (2003, p102), Howard (2005, pp.10-11), Howlett=Ramesh=Perl (2009, p.14))。そこでは、政策形成における複雑な現実を踏まえると、政策のサイクル論は記述的なフレームワークではなく、政策立案者や実務家が参照すべきアクション・プランや理想的な規範にすぎないものであるとする。また、先述の Jann=Wegrich (2007, p.57) も、政策のサイクル論には単純化しすぎであるとの批判はあるものの、当該批判は、多様なアプローチ間のコミュニケーションの基礎を提供するという決定的な役割を無視しているとする。

このような政策のサイクル論に対しては否定説もある。たとえば、Jones

から 80年代の議論をあげている。

(2007, p.137) は、このような議論は合理性と性善説のおとぎ話にくるまれたものであり、オーストラリアの現実の政策は全く異なると指摘する。また、Kay (2008, p.569) は、政策のサイクル論が、政策形成の取引コストをどれだけ引き下げたのか、そして、オーストラリアでどれだけ活用されたのか、明確ではないと指摘する。

そのほか、政策のサイクル論と政治との関連についての研究も多い。たとえば、Dery (1984, p.13) は、政策のサイクル論にいう政策の評価と終結は相互に密接に関連しており、政策の終結は政治過程として示すことができると指摘する。また、Hoppe (1993, pp.81-85) は、オランダの民族政策に関する事例研究から、政策のサイクルの各段階には政治的判断が反映していると指摘する。さらに、Skok (1995, pp.327-329) は、行政と政治とを分離して考えることはできないとしつつ、両者を総合して考える視点として、課題・政策・政治の3つの構造と、議題設定・政策形成・実施・評価の4つの機能とにわけ、マトリックスで考えていく構造的・帰納的フレームワークを主張している。

ちなみに、吉澤 (2011, p.348) によれば、政策のサイクル論は、欧米の政策実務において、政策評価の文脈で実務的な発展を遂げている。このながれとして、米国では、1960年代後半のPPBS (Planning Programming Budgeting System) にはじまり、MBO (Management By Objectives)、ZBB (Zero Based Budgeting)、TQM (Total Quality Management)、GPRA (the Government Performance and Results Act) があげられる (Roessner (2002, p.3)。これらにくわえ、近年ではPART (the Program Assessment Rating Toll) において²³、政策のサイクルを明示した形ではないものの、政策の成果を評価し、次の予算に反映させるフィードバックのプロセスが設けられているとする (吉澤 (2011. P.348))。

IV-2. わが国政策論におけるPDCAの登場

²³ GPRAとPARTについては、Gueorguieva, et al. (2009) がくわしい。

政策のマネジメント・サイクルについての議論は、これまで述べてきたように、それなりの蓄積を有する。このようななかで、わが国の政策論議において、PDCAがどのように登場してきたのかについて俯瞰し、その意味合いについて若干の考察をくわえることとしたい。

IV—2—1. 政策評価の文脈での議論

由井（2012, p.43）によれば、わが国の政策論議においてPDCAが登場したのは、政策評価法²⁴の制定時からとする。PDCAは当時、PDS（Plan-Do-See）といわれていた。

政策評価法の制定に際しては、政策評価に関する基本的な考え方の整理や政策評価の手法等の研究等を行う観点から、村松岐夫・京都大学教授を座長とする政策評価の手法等に関する研究会が開催された。同研究会においては、2000年12月に「政策評価制度の在り方に関する最終報告」がまとめられた。そこでは、「3政策評価の基本的な枠組み」のうち「(1)政策評価の概念」において、「このような『政策評価』については、提供した情報を的確に企画立案やそれに基づく実施に反映させ、政策の質の向上につなげていくことが求められている。このため、政策評価は、『企画立案（plan）』、『実施（do）』、『評価（see）』を主要な要素とする政策の大きなマネジメント・サイクルの中にあって制度化されたシステムとして組み込まれ、実施される必要がある」と指摘している。このような考え方は、2001年1月の「政策評価に関する標準的ガイドライン」（政策評価各府省連絡会了承）においても踏襲された。さらに、2001年6月の政策評価法公布をうけて、2001年12月に定められた「政策評価に関する基本方針」（閣議決定）において、その「I政策評価に関する基本計画の指針」のうち「1政策評価の実施に関する基本的な方針」の冒頭でも、この考え方は引き続き踏襲されている。

²⁴ 行政機関が行う政策の評価に関する法律のこと。2001年6月29日公布、2002年4月1日施行。以下では、政策評価法と称する。なお、ここでの記述は、財団法人行政管理研究センター（2001）と宇賀（2002）を参考にして
いる。

このように、PDCA（当時は PDS）は、わが国では、政策のマネジメント・サイクルの一環として、政策評価の文脈でとりあげられたのである。このため、そこでは自然と、評価、すなわち、See に関心が集まることとなったと思われる。

IV－2－2．経済財政諮問会議における議論

2000年代にはいり、経済政策の企画立案の舞台として、経済財政諮問会議の位置づけが高くなってきた。当初、PDS（Plan-Do-See）といわれていた PDCA も、経済財政諮問会議で議論されるようになる。ここでは、由井（2012）を参考にしつつ、内閣府 HP の検索機能を活用し、PDCA 登場時の経済財政諮問会議における議論をおさえることとしたい。

経済財政諮問会議において、最初に PDS に言及されたのは、2002年1月18日である²⁵。塩川財務大臣（当時）による「去年決めた『骨太の方針』の進捗状況の検証はどうなっているか」との発言に対し、竹中経済財政担当大臣（当時）が、現在工程表によるフォローアップしており、近々進捗状況を御報告したい旨回答している。その後、塩川財務大臣（当時）より「絶えず検証すべき。プラン・ドゥ・シー（Plan-Do-See）のシーの方は、忘れてはいけない。是非お願いしたい」と発言し、竹中経済財政担当大臣（当時）から「定常的にフォローしたい」と回答している。

さらに、2002年6月3日の経済財政諮問会議²⁶では、冒頭、塩川財務大臣（当時）より、同日にとりまとめられた「財政制度等審議会の建議の考え方は、一言で言うと、15年度予算も財政規律を堅持して、国民の将来不安を解消し、特に行政コストを厳しく見直して、歳出の効率化へ是非とも努力してほしいということ。そのためには、“Plan Do See”を徹底し、既存の事業の有効

²⁵ 経済財政諮問会議（2002年1月18日）議事要旨。内閣府 HP <http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/minutes/2002/0118/shimon-s.pdf> 2016年4月アクセス。

²⁶ 経済財政諮問会議（2002年6月3日）議事要旨。内閣府 HP <http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/minutes/2002/0603/shimon-s.pdf> 2016年4月アクセス。

性を見直さなければならない…」との発言があり、本間議員（当時）より、「…さらには、ボトムアップの前提条件となるB/Cなどの事前的な事業評価等を確立し、事後的な評価をフィードバックさせるメカニズムが必要である。先ほど塩川大臣の“Plan Do See”というのがまさにこれだ。15年度予算については…」との発言があった。

ここでみられるように、当時の経済財政諮問会議においては、PDSのうちSeeについて、予算や評価との連携という観点から議論されていた。この傾向は、PDCAとなっても続く²⁷。

2003年2月17日の経済財政諮問会議²⁸では、奥田議員（当時）より「『PDCA』という言葉がある…それがPDCで終わっていて、アクションというのが全然出てこない。一番大事なのは、プランしてドウ、それでチェックして、アクションに結びつけること。アクションがどこかへ行って、プラン・ドウ・チェックばかり。それでは何もできない」との発言があり、これをうけて塩川財務大臣（当時）より「チェックからアクションが出てくるのです。チェックをやらないからアクションが出てこない」との発言が、そして、奥田議員（当時）より「アクションという言葉がなくなっている」との発言があった。その後、牛尾議員（当時）より「日本企業はそれをやってきたから競争力が増した。日本人がアクション能力がないわけではなく、仕組みさえつくればできる。それをやらないと駄目だ」との発言があった。これらの発言をまとめるように、竹中経済財政担当大臣（当時）は、「まず、有識者議員から目標設定のあり方等について提案をいただいた。これについては、諮問会議としても…積極的に取り組んでいく…」とまとめた。

ここで注目されるのは、牛尾議員（当時）の発言である。そこでは日本企

²⁷ 政策評価が専門の山谷（2012, p.36）は、「PDCAサイクル（plan～do～check～action）のcheckを評価と見なす考えは…政策評価研究にも存在しない、別のディシプリン（会計学や経営学）の用語である」と指摘する。経済財政諮問会議においても、トヨタ自動車の奥田議員（当時）からの発言がきっかけとなってPDCAとよばれるようになったことが注目される。

²⁸ 経済財政諮問会議（2003年2月17日）議事要旨。内閣府 HP <http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/minutes/2003/0217/shimon-s.pdf> 2016年4月アクセス。

業の競争力に言及しており、品質管理等をイメージしていたと思われる。そうであるならば、日本企業の品質管理等におけるPDCA、すなわち、PlanがあつてのPDCAという方向につながる可能性もある発言であつた。しかし、議論はCheckを重視する方向で続く。

2004年10月5日の経済財政諮問会議²⁹では、谷垣財務大臣（当時）からの「政策評価制度については…総務省におかれても検討が行われることとなると思うが、財政当局としても、予算に活用しやすい適切な評価につながることを期待しているとともに、よく連携を図っていきたい」との発言をうけて、奥田議員（当時）より「…評価の問題の時に、政府関係のチェックの仕方を見ていると『Plan-Do-See』で終わっている。我々の会社でやっているのは、『Plan-Do-Check-Action』。『See』のところは『Check-Action』となっている。『P-D-C-A』のサイクルを回しながら、絶えず改善し向上していくという考え方を持っているが、この『See』の中には『Check & Action』というのは入っているのか。そこが良く分からない。『See』というのは何か見るだけで『Action』が何もない」との発言があつた³⁰。さらに、吉川議員（当時）から「評価をActionにつなげる、具体的に言えば、翌年の予算編成につなげるということがなければ意味がない」との発言があつた。

以上でみてきたように、当時の経済財政諮問会議においては、PDCAのうちPlanではなく、Checkが重視され、政策評価や予算編成との連携に関心が集中していた。そこには、政策評価法の2001年公布・2002年施行にみられるような、政策評価の機運のもりあがりなどの時代背景もあつたと思われる。

²⁹ 経済財政諮問会議（2004年10月5日）議事要旨。内閣府 HP <http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/minutes/2004/1005/shimon-s.pdf> 2016年4月アクセス。

³⁰ 注釈13で言及した石川（1989, p.48）と同じ指摘であることが注目される。

IV-2-3. 若干の考察

ここで、若干の考察を行う。IV-1. でみたように、政策のサイクルにおいては、PDCA の Plan の部分に相当の関心がはらわれていた。たとえば、Parsons (1995) の整理にしたがえば、6段階のうち、①問題の定義、②代替策の特定、③選択肢の評価、④政策オプションの選択、の4段階が Plan に相当する。May=Wildavsky (1978) でも、6段階のうち、①議題の設定、②課題の分析、③サービス提供のシステム構築、の3段階が Plan に相当する。さらに、Nachmias=Felbinger (1982) にいたっては、7段階のうち、①議題の設定、②政策の検討、③施策の定式化、④政策の決定、⑤配分のプロセス、の5段階が Plan に相当する。すなわち、それだけ Plan が大事であることを意味するのである³¹。

しかし、わが国の政策論議における PDCA ないしは PDS の登場時の状況を踏まえると、行政評価への活用という文脈にくわえ、予算編成への反映という文脈が強調されている。その結果、PDCA のうち Check、あるいは、PDS のうち See の意味づけが重くなっていることが観察されるのである³²。

V. 暫定的な考察

以上をうけて、PDCA についての批判的な議論をおさえつつ³³、中途段階の議論の整理として暫定的な考察を行う。ここでは大きく3点に分けて整理することとしたい。

第一に、PDCA は、Plan のロジックが明確でない場合には機能しにくいということである。たとえば、後藤 (2006, pp.108-109) は、電子行政における PDCA プロセスのガバナンスという観点から、最終アウトカムの実現にむけた価値連鎖モデル (政策目標間の因果関係に関する論理モデル) を描くこ

³¹ この点は、次節でも再度言及する。

³² たとえば、高崎 (2001, p.67) は、ロジック・モデルの作成は PDCA の C の段階でなされるとしており、C を重視しているとみうけられる。

³³ さまざまな議論があると思われるが、収集途上ということでご容赦いただきたい。

との重要性を指摘している。

この点に関しては、これまでの議論をふりかえってみても、認められよう。たとえば、品質管理や管理一般においては仕様や標準が強調されていた。また、管理過程論では計画や組織化が強調され、経営管理一般の議論でも Plan が強調されていた。さらに、上記のように政策のサイクルでも Plan が強調されていた。これらを考えあわせると、Plan のロジックが最重要であることは、やはり否定できないように思われる。

第二に、現状の PDCA は、品質管理から生成されたというわが国での経緯から、Plan と Do が同じ主体が担うことが一般的であるということである。一方、管理過程論などの経営管理におけるマネジメント・サイクルは、計画と執行が分離されており、この点では異なるものとなっている。

このように、P と D が同じ主体が担うことから、平井ほか(2009, pp.56-59)が指摘するように、Plan づくりが手薄になりやすい。どうしても日常的な業務に影響され、戦略的な計画づくりが困難となりやすいという問題が生じるからである。上述の Plan の重要性を踏まえれば、ここは大きな課題として留意すべきであると考ええる。

第三に、現状の PDCA は、小室(2009, p.8)の指摘するとおり、クローズド・システムを前提としており、組織を取り巻く環境との関係が考慮されていないことである。このため、環境の変化のような想定外の状況の変化には対応しにくいものと考えられる。

したがって、PDCA をまわしていくにあたっては、環境との関係は意識して考えていく必要がある³⁴。とりわけ、Plan と Do が同一の主体である場合には、この点は見失いやすいポイントであると考えられる³⁵。

以上、PDCA についての論点を整理してきた。最後にひとこと付言する。政府の文書については、そもそもが、政治的なプロセスにおける政治的な文

³⁴ その際には、BSC のように外部の視点を補完して考えるというのも一案であろう。

³⁵ たとえば、成果が認められなかった政策に対して、成果発現のために、さらなる資源投入をもとめる場合などが考えられる。

書であることも多いと思われる。したがって、そのような場合には、ここで述べたような論点整理は関係がないものであることはいうまでもない。

引用文献

- 飯塚悦功（2009）『現代品質管理総論』朝倉書房。
- 石川馨（1964）『新編品質管理入門（A編）』日科技連。
- 石川馨（1984）『日本的品質管理 増補版』日科技連。
- 石川馨（1989）『品質管理入門 第3版』日科技連。
- 稲田将人（2016）『PDCA プロフェッショナル』東洋経済新報社。
- 宇賀克也（2002）『政策評価の法制度』有斐閣。
- 岡田和秀（2011）「第二章 ファヨール理論の構造」（所収）佐々木恒男編著『経営学叢書Ⅱ ファヨール—ファヨール理論とその継承者たち』文眞堂。
- 角谷登志雄（1963）「経営管理の本質とマネジメント・サイクル（一）—経営管理の動態的理解の一側面について」『愛知大学法経論集 経済編』No.41, pp.117-162。
- 狩野紀昭（2006）「PDCA サイクル、問題解決 QC ストーリーおよび課題達成 QC ストーリーの誕生の歴史的経過について—Six Sigma 手順の DMAIC のルーツ探しも含めて」『JSQC 第 36 回年次大会 研究発表要旨』JSQC, pp.7-10。
- 木暮正夫（1954）「日本における QC 思想の変遷」『品質管理』日本科学技術連盟, 5(10), pp.4-7。
- 小林久貴（2015）『ISO9001 品質マネジメント入門』日本規格協会。
- 河野重榮（1990）「マネジメント技法」山城章編著（1990）『経営教育ハンドブック』同文館, pp.55-62。
- 河野重榮（1992）「マネジメントの展開」河野重榮=細川進編『現代マネジメント』同文館, pp.3-33。

- 後藤玲子（2006）「電子行政戦略の政策評価：アウトカム目標とその達成プロセスに関する一考察」『情報処理学会 研究報告』 pp.107-114。
- 小室達章（2009）「リスクマネジメントシステムと PDCA サイクル」『金城学院大学論集 社会科学編』 6(1), pp.1-12。
- 財団法人行政管理研究センター（2001）『政策評価ガイドブック』ぎょうせい。
- 櫻井通晴（2015）『管理会計 第六版』同文館出版。
- 佐々木恒男編著（1999）『現代経営学の基本問題』文眞堂。
- 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』 No.11, pp.103-117。
- 高崎正有（2001）「政策評価を活用した問題解決型行政への転換（その2）プログラム評価—ロジックモデルを活用した公共経営の実践」『SRIC Report』 Vol.7, No.1, pp.56-70。
- 平井孝治ほか（2009）「組織の価値実現過程—管理過程サイクルにおける PDCA の位置」『立命館経済学』 48(1), pp.49-67。
- 藤本隆宏（2001）『生産マネジメント入門 I —生産システム編』日本経済新聞社。
- 二村敏子（1999）「マネジメント・プロセス・スクールの変遷と意義」経営学史学会編（1999）『経営史学会年報第六輯 経営理論の変遷—経営史研究の意義と課題』文眞堂, pp.41-56。
- 水野滋（1952）「第1講 品質管理を学ぶために」『品質管理』3(1), pp.46-50。
- 水野滋（1954）「品質管理にあたっての誤り」『品質管理』 5(3), pp.114-117。
- 水野滋（1984）『全社総合品質管理』日科技連。
- 水野滋=富沢裕（1959）「管理図講座 第1講 管理の考え方」『品質管理』 10(1), pp.52-64。
- 溝口一雄（1973）「管理会計の本質と体系」『会計』Vol.103, No.2, pp.227-235。
- 宮川公男（1995）『政策科学入門』東洋経済社。
- 星野広和（2010）「PDCA サイクルはデミング・サイクルか？—Deming,

- Shewhart, Juran の管理サイクル論に関する一考察」『国学院経済学』国学院大学経済学会, 59(1), pp.39-83。
- 細川進 (2010) 『組織の機能と戦略—現代のマネジメント』学文社。
- 山谷清志 (2012) 『BASIC 公共政策学 第9巻 政策評価』ミネルヴァ書房。
- 由井浩 (2011) 『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 (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」『龍谷大学経営学論集』龍谷大学経営学会, 52(2/3), pp.37-54。
- 由井浩, 川田照義, 神田和三, 田中達男, 松本隆ほか (2009) 「PDCA サイクル—成立ちと実践を主に」『JSQC 第39回年次大会 研究発表要旨』JSQC, pp.27-30。
- 吉澤剛 (2011) 「反 PDCA 論」『年次学術大会講演要旨集』研究・技術計画学会, 26 巻, pp.347-350。
- AAA (1955) *Tentative Statement of Cost Concepts Underlying Reports for Management Purposes*, 櫻井通晴訳著・青木茂男監修 (1981) 『A.A.A. 原価・管理会計基準 増補版』中央経済社。
- Anthony, R. N. (1964) *Management Accounting: Text and Cases, 3rd ed.*, Richard D. Irwin, Inc.
- Bridgeman, P. & Davis, G. (2003) “What use is a policy cycle? Plenty, if the aim is clear,” *Australian Journal of Public Administration*, 62(3), pp.98-102.
- Brown, A. (1947) *Organization of Industry*, New York: Prentice-Hall. 安部隆一訳編 (1963) 『アメリカ経営学大系第2巻 A.ブラウン 経営組織』日本生産性本部。
- Deming, W. E. (1950) 「経営者にあたう」『品質管理』1(7), 日科技連。
- Deming, W. E. (1952) *Elementary Principles the Statistical Control of Quality*, Nippon Kagakugijutsu Remmei. 日本科学技術連盟訳『デミング博士講義録 統計的品質管理の基礎理論と応用』。

- Dery, D. (1984) "Evaluation and termination in the policy cycle," *Policy Sciences*, 17(1), pp.13-26.
- Edwards, M. (2001) *Social Policy, Public Policy - From Problem to Practice*, Allen & Unwin, Sydney.
- Everett, S. (2003) "The policy cycle: democratic process or rational paradigm revisited?" *Australian Journal of Public Administration*, 62(2), pp.65-70.
- Fayol, H. (1916) *Administration Industrielle et Générale*, Dumod. 山本安次郎訳 (1985) 『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社。
- Goetz, B. E. (1949) *Management Planning and Control: A Managerial Approach to Industrial Accounting*, McGraw-Hill. 今井忍ほか訳 (1963) 『経営計画と統制』日刊工業社。
- Gueorguieva, V. et al. (2009) "The Program Assessment Rating Tool and the Government Performance and Results Act: evaluating conflicts and disconnections," *American Review of Public Administration*, 39(3), pp.225-245.
- Hoppe, R. (1993) "Political judgment and the policy cycle: the case of ethnicity policy arguments in the Netherlands," pp.77-100, in F. Fischer & J. Forester, eds. *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*, Durham & London: Duke University Press.
- Howard, C. (2005) "The policy cycle: a model of post-Machiavellian policy making?" *Australian Journal of Public Administration*, 64(3), pp.3-13.
- Howlett, M. = Ramesh, S. = Perl, A. (2009) *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems 3rd ed.*, Oxford University Press.
- Jann, W. = Wegrich, K. (2007) "Theories of the policy cycle," pp.43-62. in F. Fischer, G. J. Miller & M. S. Sidney, eds., *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*, CRC Press.
- Jones, E. (2007) "Book review - 'Beyond the policy cycle: the policy

- process in Australia’,” *Journal of Australian Political Economy*, 59, pp.135-137.
- Juran, J. M. (1956) 『ジュラン博士品質管理講義 品質管理成功法』日科
技連, 12月。
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking
Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business
School Press. 櫻井通晴=伊藤和憲監訳 (2009) 『戦略実行のプレミアム』
東洋経済新報社。
- Kay, A. (2008) “Book review - ‘Beyond the policy cycle: the policy
process in Australia’,” *Journal of Australian Political Economy*, 43(3),
pp.569-570.
- Koonzt, H. (1961) “The Management Theory Jungle,” *Journal of Academy
of Management*, December, pp.174-188.
- Livingston, R. T. (1949) *The Engineering of Organization and
Management*, McGraw-Hill.
- May, J.=Wildavsky, A. B., eds. (1978) *The Policy Cycle*, Beverly Hills:
Sage.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row. 奥
村哲史=須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房。
- Nachmias, D. & Felbinger, C. (1982) “Utilization in the policy cycle:
directions for research,” *Policy Studies Review*, 2(2), pp.300-308.
- Newman, W. H. (1951) *Administrative Action, The Techniques of
Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Newman, W. H. (1963) *Administrative Action (2nd ed.)*, The Techniques of
Organization and Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
作原猛志訳 (1973) 『経営管理 (第二版)』有斐閣。
- Parsons, W. (1995) *Public Policy: An Introduction to the Theory and
Practice of Policy Analysis*, Edward Elgar.

- Roessner, J. D. (2002) "Outcome measurement in the USA: state of the art," *Research Evaluation*, 11(2), pp.85-93.
- Shewhart, W. A. (1939) *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, The Graduate School, The Department of Agriculture. Washington. 坂元平八監訳 (1960) 『品質管理の基礎概念—品質管理の観点からみた統計的手法』岩波書店。
- Simon, H. A. (1947) "What is an science of administration?," in Simon, H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, Macmillan. 松田武彦=高柳暁=二村敏子訳 (1989) 『新版 経営行動—経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社。
- Skok, J. E. (1995) "Policy issue networks and the public policy cycle: a structural-functional framework for public administration," *Public Administration Review*, 55(4), pp.325-332.
- Taylor, F. W. (1903) *Shop Management*, Harper & Brothers. 都筑栄訳 (1958) 『F.W.テーラー 工場管理論』理想社。
- Wren, D. A. (1979) *The Evolution of Management Thought (2nd ed.)*, John Wiley & Sons, Inc. 車戸實監訳 (1982) 『現代経営管理思想—その進化の系譜 上・下』マグローヒル好学社。