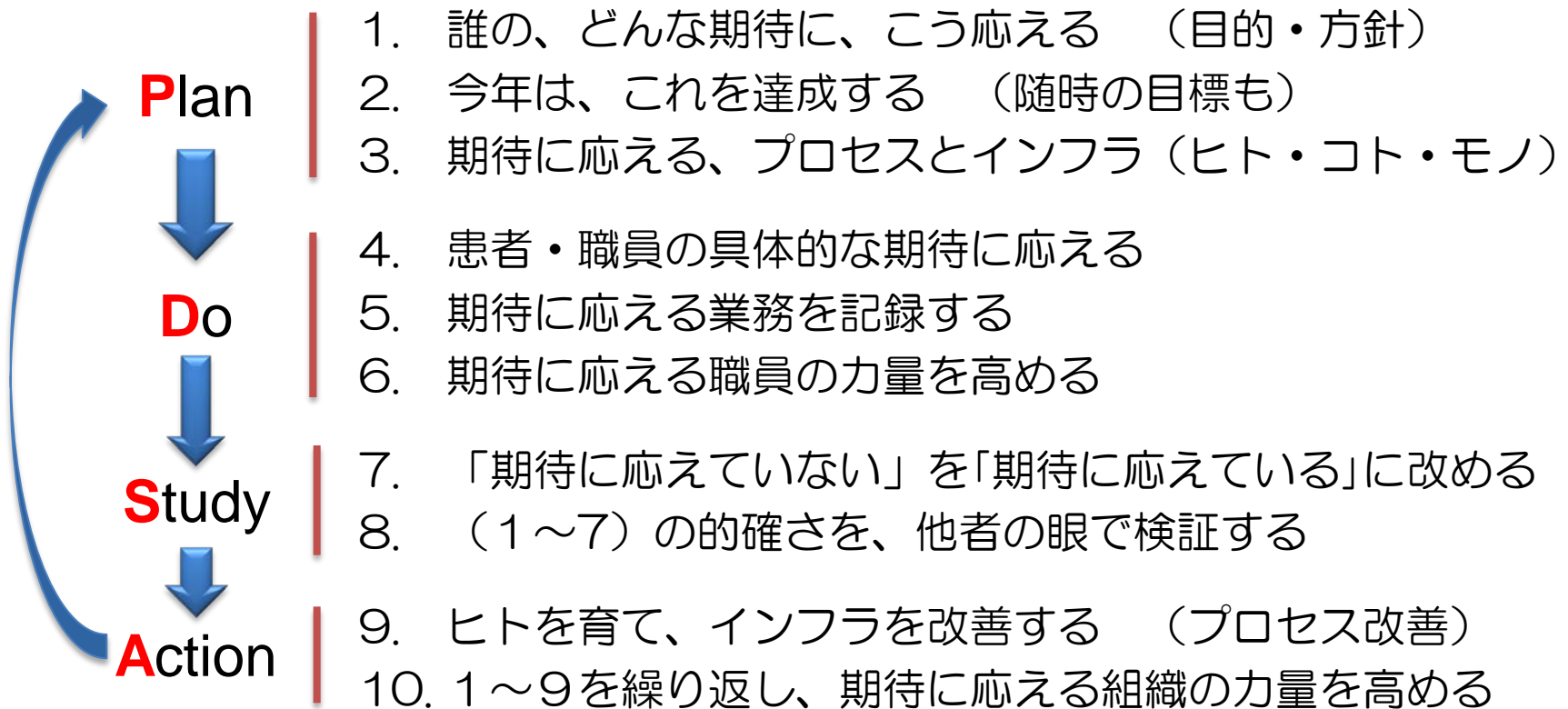


P/D/S/A

を「合い言葉」に

Plan/Do/Study/Action サイクル



マネジメントは

Planに責任を！

組織の使命を果たす

仕事を通じて職員を生かす

社会の問題に貢献する



P. Drucker

職員は

Do/**S**tudy/**A**ction を！

あきらめない

自分のためにも、貴方の大切な人のためにも

他者の知恵も借りて、弱みに挑む

思い込みを解き放ち、

怖くてやれなかったことを、やれるようになる
これまで言えなかったことを、言えるようになる

部署を超えて協調し、期待に応える

P/D/S/A

生い立ち

P/D/S/A

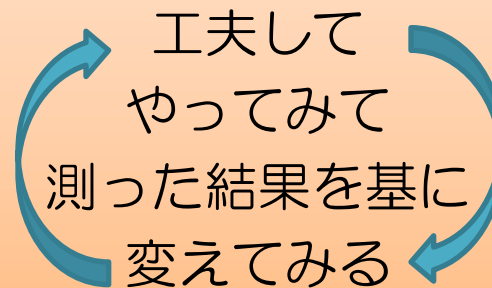
Walter A. Shewhart が発明 (1924)

現実を測る

統計を使い、工程のばらつきを「**管理図**」で
統計を使い、期待を満たす度合いを「**抜き取り調査**」で

権威より証拠

P/D/S/A



P/D/S/A

William E. Deming が伝道

1943 - 1945

技師達のための8日間講習会@全米各地



1950 - 1952

実務者向け講習会@東京（於日本医師会館）、他10回以上
経営トップ向け@箱根（大企業47社より、総数57名）
その他の地で数回

Deming 博士の呼びかけ

トップ・セミナー（@日光, 1951年）

- 私はここで最善を尽くそうとしている。それは何のためでしょう？
 - 日本国民はこれから幸福と繁栄を得なければなりません、その幸福と発展は産業の発展によって得られることを私は疑いません
- 日本の産業の発展は、或る資源を正しく開発することによってのみ保証されます
 - 開発すべき資源とは、日本における統計学であり、日本の持っている統計学者、研究者の能力にあると信じます

「デミングの組織論」 より

P/D/S/Aの浸透①

日本産業界での品質管理

- QCによる有形、無形、積極、消極の利益の全部を金銭に換算することができるなら、それは驚嘆すべき数字になることだけは確かであろう

手島志郎 田辺製薬常務「品質管理」1953

- QC推計学の考え方が入っていない時代の経営を、人呼んで「天動說的経営」という。（中略）QCの考え方が入った経営を人呼んで「地動說的経営」と言う
 - 「不均一さ」を徹底的に究明するというmethodで、逆に「均一性」を表現するというこの「考え方=QC」は、確かに従来の「考え方」とは根底から違うのである

P/D/S/Aの浸透①

関連部門の協力

- 品質管理は一部門のみにおいてはその達成には限界があり天井があって、この限界を破り、飛躍するためには前後、左右の関連部門の相互的協力が必要である

香春 三樹次 富士製鉄常務 「品質管理」1953

- デミング博士のいう広い意味の品質管理の考え方は経営活動の生産、技術、販売の各部門がお互いに協力し、調整し合って初めてえられるもので、それには経営の組織が十分に研究され、その会社にマッチしたものでなくてはならない

黒部 貞夫 日本油脂社長 「品質管理」1953

P/D/S/Aの浸透③

アンケート調査

- 品質管理に係わる何らかの組織がある 7割
- 経営幹部が、品質管理に強い関心を寄せている 5割
- 技術者が、品質管理に強い関心を寄せている 7割
- 作業員が、品質管理に強い関心を寄せている 2割

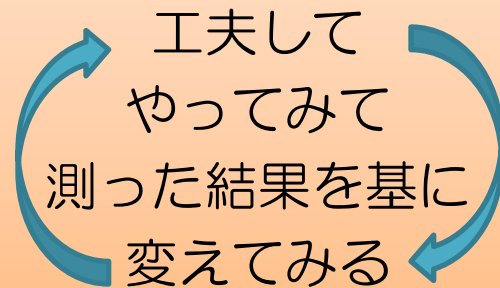
石川馨「品質管理」1953年

「デミングの組織論」より

Kaizen を生み出す

権威より証拠

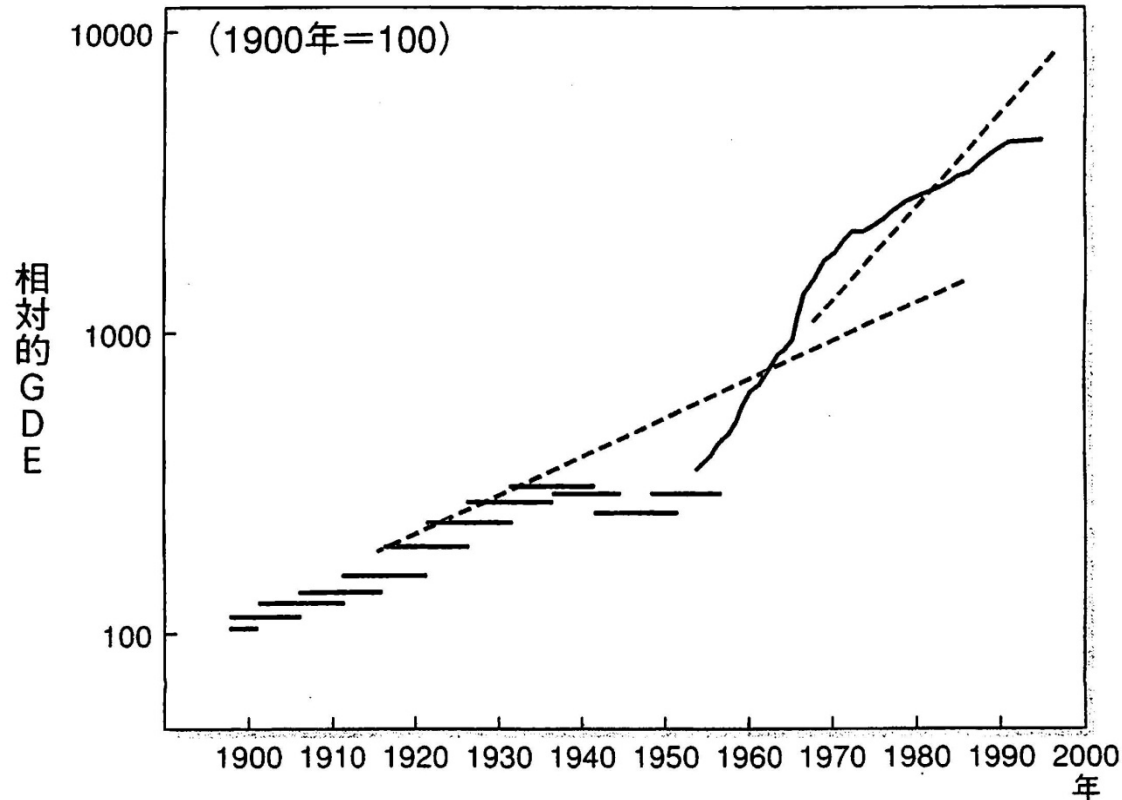
P/D/S/A



患者の期待に応える
職員の自律を高める
職場の創造力を高める

P/D/S/Aの浸透④

目を見張る経済成長



日本の長期成長パターン

(注) H.カーンの資料をもとに作成.

「デミングの組織論」より

P/D/S/A

Kaizen が世界語に

Deming 賞への、日本企業の挑戦（1951年～）

“Japan as No. 1”（1980年代）

William E. Deming による再伝道

1980 - 1993

多職種者：4日間セミナー@全米各地（総数20万人以上）



Malcolm Baldrige

National Quality Improvement Act（1987@USA）

PDSAの生い立ち