

日本品質管理学会規格

日常管理の指針

JSQC-Std 32-001:2013

2013. 5. 22 制定

一般社団法人 日本品質管理学会 発行

目次

序文	3
1. 適用範囲	3
2. 引用規格	3
3. 用語と定義	3
4. 日常管理の基本	6
4.1 総合的品質管理における役割	6
4.2 日常管理の概念	8
4.3 日常管理の方法－SDCAサイクル	9
4.4 標準化と標準	9
4.5 管理項目と管理水準	11
5. 日常管理の進め方	12
5.1 部門の使命・役割の明確化	13
5.2 業務の分析と展開	13
5.3 一つの業務のプロセスの明確化	15
5.4 プロセスの標準化	16
5.5 管理項目・管理水準の設定と異常の見える化	18
5.6 異常の検出と共有, 応急処置	21
5.7 異常の原因追究・再発防止	22
5.8 日常管理の定着	24
6. 上位管理者の役割	25
6.1 日常管理のための経営資源の確保・提供	25
6.2 使命・役割と管理項目・管理水準の体系化	26
6.3 日常管理の実施状況の確認と指導	27
7. 部門別の日常管理	27
7.1 設計・開発	27
7.2 製造	28
7.3 営業	29
7.4 アフターサービス	30
7.5 管理・間接	31
8. 日常管理の推進	31
8.1 推進計画の立案	31
8.2 日常管理の教育	32
8.3 日常管理を推進するための仕組みづくり	32
8.4 日常管理を推進するための施策	33
8.5 日常管理のレベル評価	34
参考文献	39

まえがき

この規格は、日本品質管理学会規格管理規程に基づき、審議委員会の審議を経て、日本品質管理学会が制定した日本品質管理学会規格である。

この規格は、著作権法で保護対象となっている著作物である。

この規格の一部が、特許権、出願公開後の特許出願、実用新案権又は出願公開後の実用新案登録出願に抵触する可能性があることに注意を喚起する。日本品質管理学会は、このような特許権、出願公開後の特許出願、実用新案権及び出願公開後の実用新案登録出願にかかわる確認について、責任はもたない。

日常管理の指針

Guidelines for Daily Management

序文

顧客・社会のニーズを把握し、従来なかったような魅力的な製品・サービスを企画・設計しても、その通りに生産・提供できなければ、競合他社との競争を勝ち抜くことは難しい。品質管理の世界では「品質を工程で作り込め」ということがよく言われるが、これは、ねらい通りの製品・サービスを経済的に生み出すためには、できあがったものを検査・確認するより、プロセスを定め、それに従って仕事を行うのがよいことをわかりやすく表したものである。

しかし、多くの人が働く組織においては、プロセスを定めたつもりでも、重要な部分が曖昧になっていたり、プロセスを定めてもそれに従って仕事が行われなかったりするケースが多い。このような状況になると、折角定めたプロセスが期待通りの効果を発揮できない。こうした問題に対応するために考えられた方法が「日常管理」である。日常管理は、組織経営の根幹であり、この良否によって利益が大きく左右される。したがって、全ての部門や階層でその徹底・強化をはかる必要がある。

本規格は、日常管理の基本的な考え方、日常管理の進め方に関する指針、日常管理を組織的に推進する場合の指針をまとめたものであり、あらゆる組織に適用できる。日常管理は同じことを繰り返す仕事（例えば、製造）だけでなく、毎回対象や状況が異なる仕事（例えば、設計・開発、営業、アフターサービス、管理・間接）にも適用できる。4章で日常管理の基本について、5章で日常管理の進め方について一般的に述べた上で、7章では、様々な分野において特に注意すべき点を解説している。また、日常管理は、第一線の従業員や管理者だけが行えばよいものではない。上位の管理者や日常管理の推進に責任を持つ人が適切にかかわることが必要である。6章では日常管理におけるトップを含めた上位管理者の役割について、8章では組織全体における日常管理の推進について解説している。

1. 適用範囲

この規格は、品質管理の主要な活動の一つである日常管理に関して、(一社)日本品質管理学会が推奨する事項を規定する。

2. 引用規格

次に掲げる規格は、この規格に引用されることによって、この規格の規定の一部を構成する。この引用規格は、記載の年の版だけがこの規格を構成するものであって、その後の改正版・追補には適用しない。

JSQC-Std 00-001: 2011 品質管理用語

3. 用語と定義

この規格には、JSQC-Std 00-001 に規定されている用語及び定義、並びに以下の用語及び定義を適用する。なお、以下の用語及び定義には、他の規格より引用・再掲したものを含む。

3.1 日常管理

組織のそれぞれの部門において、日常的に実施されなければならない分掌業務について、その業務目的を効率的に達成するために必要なすべての活動。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

注記 1 日常管理は、各部門が日常行っている分掌業務そのものではなく、行っている分掌業務をより効率的なものにするための活動である。

注記 2 本規格で言う日常管理は、業務をより効率的なものにするための活動のうち、特に、維持向上（目標を現状又はその延長線上に設定し、目標からずれないように、ずれた場合には直ぐに元にもどせるように、さらには現状よりも良い結果が得られるようにするための活動）を指す。

3.2 標準

(1) 関係する組織又は人の間で利益又は利便が公正に得られるように統一・単純化をはかる目的で定めた取り決め。

注記 1 対象としては、物体、性能、能力、配置、状態、動作、手順、方法、手続き、責任、義務、権限、考え方、概念などがある。

注記 2 標準を文書化したものを標準書という。

注記 3 一般に、標準のうち、製品・サービス、プロセス又はシステムに直接・間接に関する技術的事項について定めた取り決めに規格という。また、主として組織や業務の内容・手順・手続き・方法に関する事項について定めた取り決めに規定という。

(2) 測定に普遍性を与えるために定めた基準として用いる量の大きさを表す方法又はもの。

注記 例えば、質量の単位の基準となるキログラム原器、温度目盛の基準となる国際実用温度目盛を実現するための温度定点と標準白金抵抗温度計、濃度の基準となる標準物質、硬さ目盛の基準となる標準硬さ試験機と標準圧子、色の官能検査に用いる色見本など。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.3 管理項目

目標の達成を管理するために、評価尺度として選定した項目。

(JIS Q 9023:2003 と同じ)

3.4 点検項目

工程異常の発生を防ぐ、又は工程異常が発生した場合に容易に原因が追究できるようにするために、プロセスの結果に与える影響が大きく、直接制御が可能な原因系の中から、定常的に監視する特性・状態として選定した項目。

3.5 管理水準

安定した又は計画どおりの、プロセスの状態を表す値又は範囲。

注記 1 管理水準と実際の値を比較することでプロセスが安定した、又は計画どおりの状態にあるかど

うかを判定できる。

注記 2 平均，平均 ± 3 ×標準偏差などで表すことができる。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.6 工程異常／異常

プロセスが管理状態にないこと。

注記 管理状態とは，技術的・経済的に好ましい水準における安定状態をいう。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.7 不適合

製品・サービス，プロセス又はシステムが，規定要求事項を満たしていないこと。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.8 応急処置

原因が不明，あるいは，原因は明らかだが何らかの制約で直接対策がとれない不適合，工程異常，又はその他の望ましくない事象に対して，これらに伴う損失をこれ以上大きくしないためにとる活動。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.9 再発防止

検出された不適合，工程異常，又はその他の検出された望ましくない事象について，その原因を除去し，同じ製品・サービス，プロセス，システムなどにおいて，同じ原因で再び発生させないように対策をとる活動。

注記 “同じ” の定義は，組織・業種によって異なる。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.10 プロセス

インプットをアウトプットに変換する，相互に関連する又は相互に作用する一連の活動。

(JIS Q 9000:2006 と同じ)

注記 インプット及びアウトプットには，ハードウェア，ソフトウェア，サービス，情報，エネルギーなどが含まれる。

3.11 プロセスフロー

複数のプロセスが，一つのプロセスのアウトプットが次のプロセスのインプットになる関係を構成することで，ねらいとする価値を提供するようにしたもの。

注記 一つのプロセスのアウトプットが複数のプロセスのインプットになる場合もあれば，複数のプロセスのアウトプットが一つのプロセスのインプットとなる場合もある。

3.12 プロセス保証

プロセスのアウトプットが要求される基準を満たすことを確実にする一連の活動。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

3.13 システム

ある特定の目的のために、相互に関連する又は相互に作用する個々の要素及び／又はプロセスがつながったもの。

(JSQC-Std 00-001 と同じ)

4. 日常管理の基本

日常管理を学ぶためには、まず、日常管理が総合的品質管理の中でどのような役割を果たすのかを理解する必要がある。また、その原点となった管理図の考え方を知ることが大切である。その上で、日常管理を進める基本ステップであるSDCAサイクルと、その中で特に重要な要素となる標準化と標準、管理項目と管理水準を理解しておくのがよい。

4.1 総合的品質管理における役割

総合的品質管理 (TQM: Total Quality Management) とは、

- 顧客及び社会のニーズを満たす製品・サービスの提供と、働く人々の満足を通じた組織の長期的な成功を目的とし、
- プロセス及びシステムの維持向上、改善及び革新を、
- 全部門・全階層の参加を得て行うことで、

経営環境の変化に適した効果的かつ効率的な組織運営を実現する活動である。

TQMの中で中核となる活動は、プロセス及びシステムの維持向上、改善及び革新である (図1)。

- **維持向上** (狭い意味の管理) : 目標を現状又はその延長線上に設定し、目標からずれないように、ずれた場合には直ぐに元に戻せるように、さらには現状よりも良い結果が得られるようにする活動である。
- **改善** : 目標を現状より高い水準に設定して、問題又は課題を特定し、問題解決又は課題達成を繰り返す活動である。
- **革新** : 改善と維持向上が組織の内部におけるプロセス及びシステムの運用・学習を通じたノウハウの向上に基づいているのに対し、組織の外部や組織内の他部門で生み出された新たなノウハウの導入・活用などによるプロセス及びシステムの不連続な変更である。

なお、上記の維持向上及び改善をまとめて広い意味で「改善」と呼ぶ場合がある。

維持向上、改善及び革新はバランスよく行うことが大切

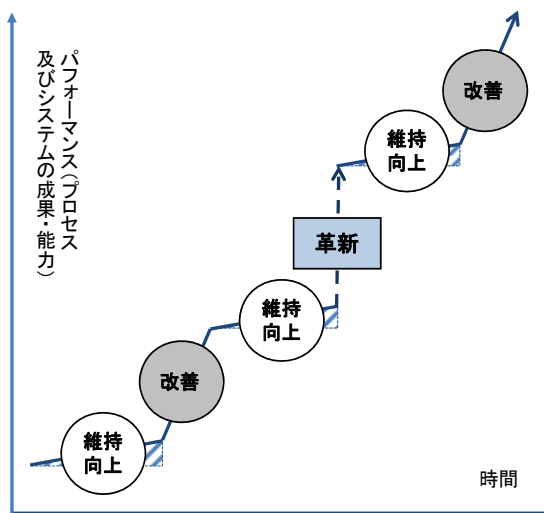


図1 維持向上、改善及び革新

である。維持向上だけを行ってもプロセスやシステムが持つ潜在能力を引き出すことができない。また、マンネリ化が進み、プロセスやシステムに対する関心が薄れ、次第にレベルが下がってくる。他方、改善・革新だけを行っても成果を継続できない。また、そのことによって改善・革新への意欲が薄れ、良い成果が得られなくなる。改善・革新を通して得られた職務に関するノウハウが維持向上のインプットとなり、活用されること、逆に、維持向上では解決が難しい課題・問題が改善・革新へのインプットとなることが大切である。

全部門・全階層の参加を得て維持向上、改善及び革新を絶え間なく実践するためには、また、これらを顧客及び社会のニーズを満たす製品・サービスの提供と、働く人々の満足につなげるためには、品質保証、方針管理、日常管理、小集団活動、品質管理教育に組織的に取り組むことが必要である（図2）。

- **品質保証**：顧客・社会のニーズを満たすことを確実にし、確認し、実証するために、組織が行う体系的活動。検査、クレーム処理、外部監査の対応等と誤解されている場合があるが、より広い意味を持つ。ねらいとする製品・サービスを効果的・効率的に生み出せるプロセスを確立し、顧客に安心して製品を買ってもらい、サービスを利用してもらうための「プロセス保証」、顧客のニーズに合った新製品・新サービスの開発を効果的・効率的に行うための「新製品開発管理」が含まれる。品質保証が適切に行われるためには、そのベースとして、維持向上、改善及び革新が活発に行われることが必要である。

- **日常管理と方針管理**：維持向上を実践するためには、各々の部門・担当者が自分の役割を継続的・安定的に果たすことができるようにする必要がある。職務とそれを行うプロセス、職務のできばえに影響する要因とそれを一定に保つ方法などを明確にするとともに、人が入れ替わる中でこれらを確実に行うことのできる仕組みを確立する必要がある。また、このような努力にもかかわらず、思い通りの結果にならないことも少なくない。職務のできばえを測定する方法を考え、通常と異なる結果が得られた場合にはその事実を関係者の間で速やかに共有し、確実な原因追究と対策を実施することが必要である。これが「日常管理」である。日常管理は、各部門が日常行っている業務と誤解される場合が少なくないが、行っている業務そのものではなく、その維持向上をはかるための活動である。他方、維持向上だけでは足りない部分について改善・革新を実践するためには、顧客のニーズや経営環境の変化に対応するための戦略・目標を立て、その達成のために取り組むべき課題・問題を目的指向・重点志向の原則に沿って明ら

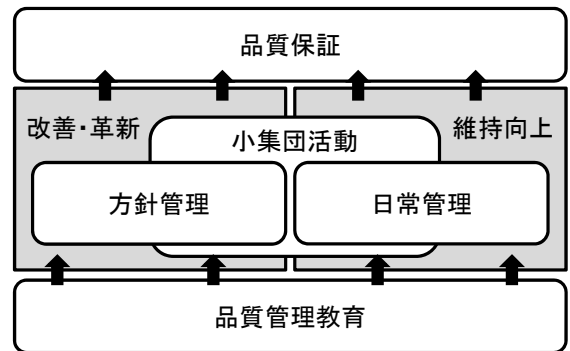


図2 維持向上、改善及び革新の実践における日常管理の役割・位置付け

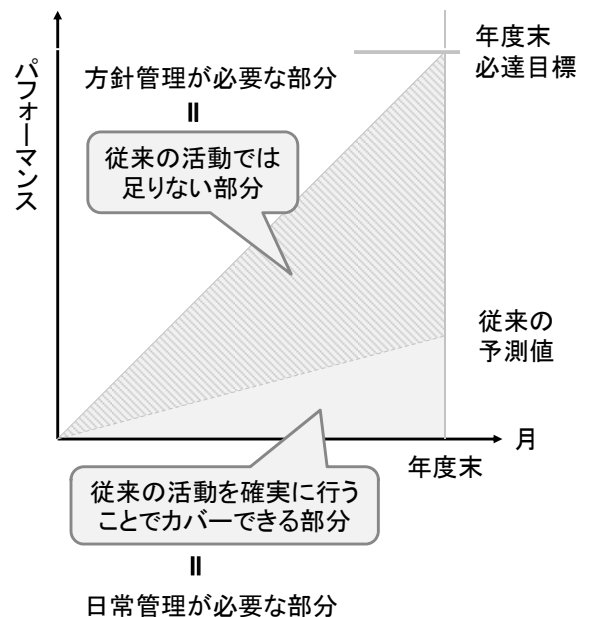


図3 日常管理と方針管理

かにする必要がある。これが「方針管理」である（図3）。

- **小集団活動（小集団改善活動）**：方針管理・日常管理を通じて明らかとなった様々な課題・問題について、コミュニケーションがはかりやすい少人数によるチームを構成した上で、特定の課題・問題についてスピードのある取り組みを行い、その中で各人の能力向上と自己実現、信頼関係の醸成をはかるための活動。部門横断チーム、部門ごとのプロジェクト活動、第一線の従業員によるQCサークル活動などが含まれる。
- **品質管理教育**：維持向上・改善・革新が活発に行われるには、その前提として、組織の構成員全員が同じ価値観・意識を持つとともに、維持向上・改善・革新を行うための知識や技能を身につけることが必要である。階層別分野別教育体系を確立すること、実践教育の場を設けること、必要な能力の目標を設定し、計画的な育成をはかることなどが大切である。

4.2 日常管理の概念

日常管理の概念は、シューハートによる管理図から発展した（図4）。まず、プロセスのできばえを評価するための特性を決める。次に、当該の特性の統計的な分布を調べ、その結果に基づいて計算した中心線と管理限界線を引いたグラフを用意する。その上で、適当な頻度でデータを取り、点をプロットしていく。プロットした点が管理限界線の中に入っており、点の並び方に癖がない場合には、特に追究すべき原因は無いと考え、そのまま業務を続ける。他方、点が管理限界線の外に飛び出したり、点の並び方に癖が見られたりした場合には、見逃せない原因が発生していると考え、応急処置をとるとともに原因を追究して再発防止の処置をとる。このようなことを繰り返すことで安定したプロセスを実現するための方法が管理図である。このような管理図の考え方は、厳密には特定の統計的な分布に従わないような特性にも応用されるようになり、広く様々な業務に適用可能なものとなった。

他方、管理図が有効に機能するためには、プロセスのできばえを評価するための特性が一定の分布に従うことが重要となる。このため、取り決め（標準）を定め、それに従って業務を行う体制を確立すること（標準化）が前提として求められる。また、異常を発見した後の原因追究や対策においては、この取り決めに着目することが重要となる。

管理図と、管理図を有効に機能させるための一連の活動が一体となって生み出されてきたのが日常管理と言える。日常管理は、維持向上を繰り返し、常に一定の成果が得られるようなプロセス及びシステムを確立するための活動であり、顧客や社会のニーズを満たすという品質面だけでなく、量・納期、原価、安全、環境等の他の経営要素を確保する上でも大切となる。

日常管理では、自主管理（各部門・担当者がそのプロセス及びシステムを自律的に管理すること）が前提となっている。日常管理を徹底することで常に一定の成果が得られるようなプロセス及びシステムが確立でき、責任・権限の委譲が可能となる。他方、日常管理は組織で行われているあらゆる業務に適用する必要があるため、それぞれの部門・担当者が自分の仕事に責任を持って自律的に取り組む自主管理の体制が確立できていないと、その実践が困難となる。

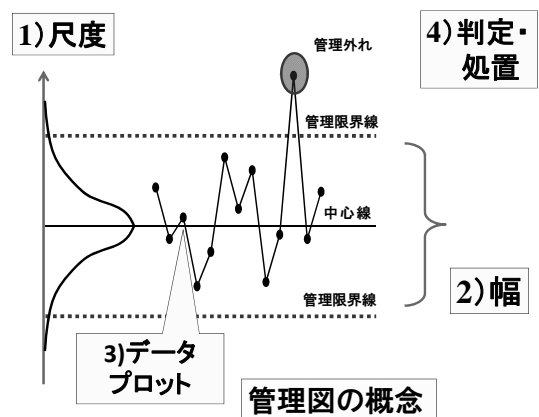


図4 管理図とは