

CD-JSQC-Std 11-001「TQMの指針」に対するコメント まとめと対応

No.	項番号	頁, 行, 図表番号など	コメント内容(各250字以内)	提 案	対 応
1	目次	1頁19行目	誤記があります。 「6.2 価値創造プロセス…」	「6.2 価値創造プロセス…」に修正する。	○
2	序文	2頁28行	TQMを導入し始めた組織が…は範囲が狭い。	これからTQMを導入しようとする組織、導入し始めた組織、再構築したい組織、…などすべて対象に取り込む。	△ 導入しようとする組織、再構築したい組織を含み、それらの組織などを対象とすると改定しました。
3	序文	2頁29行	上記NO2が無理な場合: TQM構築の土台づくり…の表現が曖昧で具体性を欠く。 言い換えると、どのレベルを表しているかがわからない。	TQMのスタートから完成(?)までのステップを図示し、どの範囲を対象としているのか具体化する。 例えばのイメージとして、人間の成長曲線で言うと、土台づくりというのは本指針の使用開始が、小学生1年か、小学校高学年か、中学生か、はたまた高校生か、そして到達目標は大学卒業レベルか…?などのように具体的なイメージが湧くようにしたい。	△ No2で対応しました。図を入れるのは誤解を生じる懸念があるので省きました。
4	序文	3頁17～19行	すなわち～少なくないの部分は、マイナスのイメージを与えるので内容を変更する。	JSQCでTQMを定義しているので、それに準じた説明に置き換える。 学会規格の頂点に位置する当規格として、「～経営環境の変化に適した効果的・効率的な組織運営を実現する活動」のためのマネジメントツールであることを謳う。	△冒頭部分に効果的・効率的を加えて強化しました。
5	序文	3頁11行	「さらに積極的に」と、「さらに」が「積極的に」かかっているように読めてしまう。	「さらに」を「さらには」に置き換える。	○
6	序文	3頁29-31行	「ただし、ここでいう組織とは…捉えるだけでなく、…捉えている。」は、日本語として主語と述語の関係が適切でない。 3.5等では「価値の連関・循環」という用語を使用している。	「ただし、ここでは組織を、単一の企業などの狭義の意味で捉えるのではなく、パートナーやグループ企業、場合によっては顧客などの価値の連関・循環に関わる全体を含むエコシステムとして捉えている。」に修正する。	○
7	序文	3頁32行	本企画はデミング賞を通じて培われ～ (序文冒頭にもデミング賞に触れ、本規格がデミング賞の解説的な付属物に映る)	本学会はTQC,TQMの思想・構成をリードし、これに準じてデミング賞に反映して発展してきた…的な表現に(∵JSQCはJUSE,JSAのリードオフマンの役目の立ち位置のため)	△ TQMはデミング賞のみから出てきている訳では無いので、「デミング賞などの実践を通じて」と記述しました。
8	3.1	4頁27行	TQMの定義に「品質／質を中核に」と加えたい、		○ JSQC-Std 00-001:2018と同じとしました。
9	3	4頁36-39行	35行とインデントが揃っていない。		○

10	3	4頁1行目	3.3.使命・理念・ビジョンの説明部分 組織の存在意義及び長期的に実現姿を定めたもの	使命は、組織の存在目的および経営の目的であり、ビジョンはトップマネジメントによって正式に表明された組織が目指す将来の姿(通常5年先くらいが多い)であり、理念は事業・計画などの根底にある根本的な考え方であるので、セットで捉えるとわかりやすい。	△ 理念に関係する表現を加えました。使命(ミッション)、理念、ビジョンについてはいろいろな定義があり議論が必要となるところだと思われま。ただし、本規格では「組織として長期的にありたい姿・成し遂げたい姿」に関する表現を意図しており、かつ、それぞれを区分してそれぞれに対応する活動を述べていないので、規格中ではひとまとめとして扱っています。
11	3	5頁2-3行	1行とインデントが揃っていない。		○
12	3	5頁4~5行	空行が1行抜けている。		○
13	3	5頁6行	「…目指す姿並びに、それを…」はカンマの位置がおかしい。	「…目指す姿、並びにそれを…」	○
14	3.4	5頁 ↑6行目	中期的に目指す姿…	少し混乱しています。	△ No.12で対応しました。
15	3.4	5ページ 6行目	原案:…目指す姿並びに、それを実現… ”並びに”は、”及びを用いて併記した項目、条件などを更に大きく接続する場合に用いる”(JIS Z 8301)ので、修正してはどうか。	修正案:…目指す姿、及びそれを実現	○
16	4.1.1	5頁 ↑2行目 および図1	「多様な手法の活用」とあるが、手法では範囲が広すぎる。	「手法」を「科学的手法」に修正する。	× 科学的手法と呼ぶと、統計手法などに限定されてしまうという誤解が出てしまうことも懸念されます。
17	3	5頁17~18行	空行が1行抜けている。		○
18	3.5	5頁13行	連関ではなく。連鎖ではないか		× 連なっている関係性という意味で連関としました。
19	3	5頁35行	TQM活動要素	TQMの活動要素 として「の」を入れる	× 「TQM活動要素」という成句として使います。
20	4.1	7頁2行	「また、TQMの全体像は…」は、(A)~(C)との関係が明確になっておらず、唐突に感じる。	「また、この中の(B)において重要な役割を果たすTQMの全体像は…」に修正する。	△ (B)の表現に合わせて、「この中の(B)において活用されるTQMの全体像は」としました。
21	4.1	6頁38行目	「TQMの実践」という表現は避けた方がよい。25行目にあるように(B)項では、「TQMが適切に活用」とある。実践では、通常の仕事とは別に何か行うのではという誤解を与えてしまう。	TQMの「実践」を「活用」に変更する	× 「TQM」を方法と考えるか活動と考えるかについては議論がありますが、定義では活動としており、活用と実施を合わせて「実践」としました。
22	4.1	7頁図4.1	上記と同じ内容	図4.1の中にある「実践」を「活用」に変更する	
23	4.2	7頁12行	不要な空行がある。		○
24	4.2	7頁25行 8頁1行	以下の文はプロセス重視だけでなくPDCAのサイクルについても説明している。全員参加についても、人間性尊重を含めて説明している。	「プロセス重視とPDCAのサイクル」に修正する。 「全員参加と人間性尊重」に修正する。 図4.2において、PDCAのサイクル、人間性尊重を太字にする。	× 多くの項目の中でどこまでを強調するかというところですが、それぞれの解説の冒頭部分で、「…の考え方。」としている部分までで止めてシンプルのままにしました。

25	4.2(2)	7頁29-30行目	「・・・プロセスを得るための方法を具体的な手順として書き表したものが、PDCAのサイクルである」は、意味が通っていない。	「・・・プロセスを整備するのがよい。」	△ PDCAでは、ねらい自体も変更することがあるため、短文では解説しきれていないこともあり、PDCAの解説部分は削除しました。
26	4.1	8頁↑2行目	全階層が、全部門が、の表現を他頁の表現と合わせてはどうでしょうか。	4.2 TQMの原則 9頁 17行 全部門・全階層の表現となっているので、全階層と全部門の順番については、全部門・全階層の表現に統一してはどうでしょうか。	○
27	4.2(3)	8頁7行目	全員参加との関係性のため、PDCAサイクルだけでは不十分。SDCAサイクルも加えることが望まれる。	「PDCAのサイクル」という表現を、「PDCA・SDCAのサイクル」に変更する	△図4.2の注記に「特に日常管理では標準(Standardize)の重要性を強調して、PDCAとともにSDCAも用いられる。」と加えました。PDCAの中にはSDCAも含まれると考えています。
28	4.2	9頁図4.2	図中の「手段」は「達成の手段」と変えますか？		× 確かに目的達成のための手段ですが、冗長になるので「手段」のままとしました。
29	4.3	4.3	4.3節は、TQMの活動と、TQMの活動要素の2つのことが述べられています。項見出しを付けて分けてはどうでしょうか？		○4.3.1として「TQMの中で中核となる活動」としました。
30	4.3(3)	9頁3行目	原案:「確認し」 引用符号は、””とし、「」は用いない(JIS Z 8301)ので、修正してはどうか。	修正案:”確認し”	× JSQC規格では「」を使います。
31	4.3	9頁9行目	上記と同じ内容	「PDCA」を「PDCA・SDCA」に変更する	
32	4.3	9頁17行目	インデントが不適切(半角余分に下がっている)。		○
33	4.3	10頁6行～ 11頁7行	インデントが揃っていない。		○
34	4.3	10頁図4.4	図の左側にある、「改善・革新」と「維持向上」のところに、それぞれ「PDCAのサイクル」「SDCAのサイクル」という言葉を加えることが望まれる。	同左	△ No. 25で対応しました。
35	4.4	11項 29行目	それぞれの「場面」で	漢字の誤字を修正する	○
36	4.5	表4.2	個人の能力に「リーダーシップ」も必要ではありませんか？(各階層のリーダーにも必要と考えますがいかがでしょうか？)	個人の能力に「リーダーシップ」の追記の検討を御願い致します。	○
37	4.5	表4.2	組織の能力の下から2行目に「チームによる…」とありますが、この欄は集団の能力の欄ですので不要ではありませんか	組織の能力の下から2行目:「課題・問題の達成・解決力」への修正の検討を御願い致します。(「チームによる」を残すのであれば、他の項目にそれぞれ追記し、記載を合わせることが必用と考えます)	× 個人による問題解決力・課題達成力と敢えて区別するため、ここだけはチームによるを入れました。
38	4.5	表4.2	(テクニカルスキル)(マネジメントスキル)(人間性)と()書きとなっていますが、表現が弱い気がします。	個人の能力を3つに分類するという意味で()無しで、太字ぐらいでもよいのではないのでしょうか。	△ 下線付き太字としました

39	5.1	13頁7行		「ため、」→「 <u>ためには、</u> 」	○
40	5.2	13頁18行	規格の取り扱う範囲についての説明は、序文または適用範囲にまとめて記すのがよい。	「…であり、 <u>本規格の対象外としている。</u> 」→「…である。」	○
41	5.2	13頁22行	「そのため」と「このため」が続いており、わかりにくい。	「このため、」を「したがって、」等の他の接続詞に置き換える。	△ 「このため」を削除しました。
42	5.2	14頁↑1行目	…深い造詣があることが望ましい。造詣という言葉は企業ではあまり一般的でないような気がします。	造詣→知識 ぐらゐの平易な言葉がよいのではないのでしょうか。ちなみに、ISO9001-2015 7.1.6では組織の知識という表現になっています。	× 知識に加えて経験や理解力提案力などを含めたものとして造詣を使っています。
43	5.2	14頁5行目	他にも良い選択肢があるように受け取られる書き方になっている。	「するとよい」→「 <u>するの</u> がよい」	○
44	5.2	15頁2～3行	空行が1行抜けている。		○
45	5.2	15頁↑4行目	及び長期的に <u>実現したい姿</u> …	Jisqc-Std 33-001:2016 方針管理の指針 6.2.2 頁17↑6行目では、目指す姿の明確化…という表現になっています。	○
46	5.2	15頁16行		「そのため」→「 <u>そのため</u> 」	○
47	5.3	(6)、(7)	経営目標・戦略の策定プロセスにもPDCAのサイクルを回すという記載は良いと思うが、これはOODAも包含すると言えるか。	OODAとの関連について触れる。	× OODAはPDCAとは違うという議論もありますが、ここではPDCAはOODAを包含した概念として使っています。
48	5.3	15頁↑12行目	組織が <u>目指す将来の姿</u> (使命・理念・ビジョン)	品質管理のリーフレットの問題解決では、 <u>ありたい姿</u> と現状のギャップが問題という表現にもなっています。	△ ここでは、長期的なことを考えているので、「長期的に実現したい姿」に統一しました。
49	5.3	16頁18行	他にも良い選択肢があるように受け取られる書き方になっている。	「するとよい」→「 <u>するの</u> がよい」	○
50	5.3	16頁3行	他にも良い選択肢があるように受け取られる書き方になっている。	「するとよい」→「 <u>するの</u> がよい」	○
51	6.1他	図6.1、表6.1,6.5他	行書体文字は読み難いと思います。特に表6.1,6.5は4文字で改行があり読み難い。上記誤記も読み難いためではないかと思ひます。	行書体文字を止め、太字でもゴシック体でも良いのではないのでしょうか？ 検討を御願ひ致します。	○ 行書体はやめました。
52	6.1	図6.1	図の右上に誤記があります。 「機器に必要 <u>さ</u> 部品・ソフトウェア等を調達する」	「機器に必要 <u>な</u> 部品・ソフトウェア等を調達する」に修正する。	○
53	6.2	18項 10行目	「課題・問題の明確」とあるが、区別した方がよい	問題は問題解決型QCストーリーとなる為、課題とは違う	× 課題も問題も、その抽出段階では、「望ましい姿と現状の姿を比較し、ギャップとその大きさを明確にする」という点は同様だと考えます。学会用語の定義に従って課題と問題を区別した上で、セットで使っています。
54	6.2	18頁↑6行目	課題・問題を明確にする場合、 <u>望ましい姿</u> と現状の姿を比較し…	どのことばが適切かは提案できませんが、言葉の定義と言葉の統一があると良いと思ひました。	
55	6.2	18頁表6.1	原案:望まし姿 typoと思われるので、修正してはどうか。	修正案:望ましい姿	○
56	6.2	表6.1	行書体文字で記載された「(大)」(2箇所)は何でしょうか？(ギャップや影響が大きいという意味でしょうか)	記載を省略している場合には注記を記載した方がよいと思ひます(又は記載を省略しない)。検討を御願ひ致します。	○ ギャップ 大、影響 中などと記入しました。

57	6.4	20項 4行目	「関係する組織における関係するTQM」関係するが重複している	「関係する組織におけるTQM」に修正する	△ 関係する組織における、で区切って読みやすくしました。
58	6.4	20頁2,4,7行目	原案:TQM この3か所のフォントが他のフォントと異なるので、合わせたらどうか。	修正案:フォントを合わせる	○
59	6.4	21頁2行	表6.4の記入例が行書体になっていない。		△ 行書体をやめました。
60	6.4	表6.3	小集団改善活動の関連する組織能力の「人材育成・活用力」は誤記ではないでしょうか？(1行下や表4.2とアンマッチ)	「人材の育成・活用力」への変更の検討を御願い致します。	○
61	7	22頁14-15行	空行が1行抜けている。		○
62	7.1	22頁16行		「(B)」→「(B)」	○
63	7.1	22頁17行	7.1 経営目標・戦略の実現に必要な組織能力の向上状況の診断と見直し	7.1 経営目標・戦略の実現のための診断と見直し	△ 内容が分かるように標題を短縮しました。
64	7.1	23頁17行	表の罫線の太さが他とそろっていない。	表7.2、表7.4～表7.6を、図として貼り込まない。	○
65	7.1	24頁19-21行	表7.4の注記であるが、本文の注記のように見える。	表7.2、表7.4～表7.6を、文章の横に配置する形にしない。	○
66	7.1	24頁3行	不要な空行がある。		○
67	7.1	24頁4行	段落の最初が1文字下がっていない。		○
68	7.1	25頁28-36	インデントが揃っていない。		○
69	7.1	表7.2-表7.7	○と×の意味が後の解説を見ないとわからない。	○と×の意味を表の近傍に記載する。	○ 表7.2の下に注記を入れました。
70	7.2	27頁26-27行	本文の注記であるが、フォントの大きさが3. 等と揃っていない。		○
71	7.3	28頁7-17行	インデントが揃っていない。		○
72	8.1	28項 34	「そのような段階に至った段階で」段階が重複している	「そのように至った段階で」に修正する	○
73	8.1	29頁3行目	原案:能性 typoと思われるので、修正してはどうか。	修正案:可能性	○
74				おおざっぱな提案で恐縮ですが、TPMとISO9001の違いを説明してはいかがでしょうか？中條先生の「ISO9001の知識」の「IV」にもその違いの記載はありますが、世の中一般的にはその違いを明確に認識しておられる方は少ないと思います。むしろ、ISO9001の方が知られているような気が致します。そこで、TPMとISO9001の違いを明確にしその良さを理解して頂くことよいのではと思いました。	× TPMではなくTQMについてのご指摘だと理解しました。 本規格ではTQMについての指針ですので、TPMやISO9001などについて記述すると却って分かりにくくなると思います。ISO規格やTPMなど他の活動との関係については、解説書などに書いたほうが良いかと考えます。

75			<p>TQMの整備目的、効果についてより具体的に表現を追記する。</p>	<p>上は、顧客・社会が見せられて初めてその予想外価値に感動する製品・サービスの提供の拡大から、下は有ってはならない品質不正を起こさない基本価値までのプロセス・システムの整備とその運用に有効である…の「K.アルブレヒト提唱の顧客価値創造4段階説」に準じて追記する。</p>	<p>× 本規格では、5章で述べているような経営目標・戦略を達成する手段としてTQMを位置付けています。その副次効果としていろいろなものも出てきますが、効果とはその目的に対応して把握されるものと考えます。</p>
----	--	--	--------------------------------------	--	--