

日本品質管理学会規格

サ
ン
プ
ル
TQMの指針

JSQC-Std 11-001:2022

2022.5.23 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	4
2. 引用規格	4
3. 用語と定義	4
4. TQMの基本	6
4.1 事業と組織能力と TQM	6
4.2 TQM の原則	7
4.3 TQM の中で中核となる活動及び TQM 活動要素	8
4.4 TQM の手法	11
4.5 事業を支える組織能力	12
5. 業種・規模・事業環境に応じた明確な顧客指向・社会指向の経営目標・戦略の策定	13
5.1 経営目標・戦略の必要性	13
5.2 経営目標・戦略の満たすべき要件	13
5.3 経営目標・戦略の策定プロセスにおける留意点	15
6. 経営目標・戦略の達成に必要な組織能力の明確化と獲得のためのTQM推進計画の展開	17
6.1 経営目標・戦略に関わる価値創造のためのプロセスの明確化	17
6.2 価値創造プロセスを実現する上での課題・問題の抽出	18
6.3 課題・問題の達成・解決に必要な組織能力の特定	18
6.4 組織能力と TQM 活動要素の関係並びに現状に基づく TQM の実施項目の特定	19
6.5 TQM 推進計画の立案	21
7. 実践結果に基づく診断と見直し	22
7.1 達成状況・実施状況に基づく一貫性の診断と見直し	22
7.2 組織の使命・理念・ビジョン及び事業環境に基づく経営目標・戦略の見直し	27
7.3 トップマネジメントによる診断を運営管理する上での留意点	27
8. 持続的成功に向けた TQM の実践	28
8.1 基本から自組織に適した TQM へ	28
8.2 TQMを持続させることの意義	29
参考文献	29

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。

サンプル

TQM の指針

－ 組織能力の向上 －

Guidelines for TQM

－ Improve Organizational Capability －

序文

TQM（総合的品質管理：Total Quality Management）とは、組織が持続的に成功し続けるためにはニーズとシーズ（技術、リソースなど）を結びつけて価値創造を行うことが重要であるとの認識のもと、常に絶え間なく変化する事業環境に対応し、さらには積極的に変化を生み出せる組織能力を獲得するための効果的・効率的な体系的活動である。TQM は第二次世界大戦後の日本において欧米から導入した品質管理の考え方・方法を実践する中で培われてきたものであり、日本を復興し経済大国とした原動力の一つとして認識され、今日では世界中に普及しつつある。

TQM は、デミング賞受賞企業などの努力により常にその新しい形が提示され続けてきたものであり、画一的な型があるわけではなく、業種・業態さらには各組織のその時々状況により柔軟に応用され、時代の変化とともに進化してきた。すなわち、これが TQM であると規定すると、個々の業種・業態にはそぐわないものとなったり、規定した瞬間から既に旧式となったりするものである。したがって、そのような性質の TQM を規格化しようという試み自体が間違っているという見解もある。

一方で、TQM を導入していない組織や導入したものの未だ成熟度の低い組織にとっては、その多様性が TQM をわかりにくいものにしてしまい、導入に躊躇してしまったり、推進途中で方向性を失って迷走したりしてしまう例も散見される。また、独自性を強調するあまり、基本と大きくかけ離れた自己流の TQM に陥り、成果をあげられないばかりか弊害を生んでしまっている例もある。さらに、TQM は製造部門のみの活動である、QC サークル活動のようなボトムアップの活動のみである、クレーム対応などの狭義の品質保証だけを対象としている、形式重視で時代の変化に対応しきれないなどと TQM を矮小化してしまったり、あるいは逆に TQM は万能だなどと拡大解釈してしまったりする誤解を生み、TQM 普及の妨げになっている例も少なくない。

本規格は、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が、それぞれの実情に適した TQM の土台作りに役立つように、TQM の基本を指針としてまとめたものである。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。

なお、TQMには現時点でも色々な考え方があるが、本規格はデミング賞などの実践を通じて培われ、その効果が実証されてきた考え方に基づいて構成されている。第4章では、第5章以降の具体論を支える TQM の基本について概説する。その上で、第5章では、TQM の前提となる、組織として目指すべき経営目標・戦略が満たすべき条件及びその策定において留意すべき点について述べ、第6章では経営目標・戦略を達成するために必要な組織能力を明確にし、それを獲得するための TQM の推進について述べる。また第7章では、TQM の実践結果に基づいて経営目標・戦略に対する効果を診断・見直すとともに、経営目標・戦略そのものを見直す方法について述べる。さらに、第8章では、TQM の基礎が整った後、自組織に適した TQM を持続的に発展させていくための方向性について述べる。

なお、（社）日本品質管理学会では、第4章に述べるように、TQM 活動要素について既に多くの規格を制定している。本規格は、これらの規格全体を包含し、それらの位置づけと関係性を明確化している。

TQMの各活動要素の詳細については該当の規格を参照し、TQMの推進全体については本規格を活用するのがよい。

1. 適用範囲

この規格は、TQM（総合的品質管理：Total Quality Management）の推進に関して、（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、その後の改訂版・追補には適用しない。

JSQC-Std 00-001:2018	品質管理用語
JSQC-Std 21-001:2015	プロセス保証の指針
JSQC-Std 22-001:2019	新製品・新サービス開発管理の指針
JSQC-Std 31-001:2015	小集団改善活動の指針
JSQC-Std 32-001:2013	日常管理の指針
JSQC-Std 33-001:2016	方針管理の指針
JSQC-Std 41-001:2017	品質管理教育の指針

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 TQM (Total Quality Management) / 総合的品質管理 / 総合的品質マネジメント

品質／質を中核に、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様々な手法を駆使して行うことで、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。

(JSQC-Std 00-001:2018 と同じ)

3.2 品質管理 / 品質マネジメント

顧客・社会のニーズに応えるために、製品・サービスの品質／質を効果的かつ効率的に達成する活動。

注記1) 品質保証を効果的かつ効率的に達成するための活動が品質管理である。

注記2) 顧客・社会のニーズは、製品・サービスの機能、性能、安全性、信頼性、操作性、環境保全性、経済性などの多岐にわたる。

注記3) 製品・サービスの品質／質では、使用者、見込み客、ターゲット市場、社会を考慮する。

(JSQC-Std 00-001:2018 と同じ)

3.3 使命・理念・ビジョン

組織の存在意義や事業の根底にある根本的考え方、並びに長期的に実現したい姿を定めたもの。

注記1) 一般に社是・社訓・創業の精神・スローガン・クレドなどと呼ばれることもある。

注記2) 使命, 理念, ビジョンはそれぞれを使い分ける場合もあるが, 本規格ではひとまとまりとして扱う。

3.4 経営目標・戦略

使命・理念・ビジョンなどに基づいて, 組織として中期的に目指す姿, 及びそれを実現させるための手段。

3.5 価値の連関・循環に関する関係性

価値の連関・循環(バリューチェーン)で捉えた, 組織と顧客・社会との関係性。

注記1) ここでいう価値とは, ニーズが満たされることで生じる便益であり, 対価も含む。

注記2) ここでいう関係性とは, 便益だけにとどまらない利害関係者の間のかかわりである。

3.6 エコシステム

価値の連関・循環の中で効率的に収益をあげる構造や, 複数の組織や人, 物が有機的に結びつき, 循環しながら広く共存共栄していく仕組み。

注記) エコシステムは, 自然界の良好な関係性を保つ生態系を参考に提案された概念である。

3.7 価値創造プロセス

ニーズとシーズ(技術, リソースなど)を結びつけて価値を生み出す大まかなプロセス。

注記) ここでいうプロセスとは, 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である。

3.8 組織能力

組織又は部門が特定の活動を行うことのできる力。

注記1) 特定の活動には, 事業の計画・運営, 企画, 設計開発, 調達, 製造, 物流, 販売, サービス, 人事, 財務などの機能別の活動, 及び品質管理, コスト管理, 量・納期管理, 環境管理, 安全管理などの横断的なマネジメント活動が含まれる。

注記2) 組織能力は, 活動を通じて実証される。

(JSQC-Std 41-001:2017 と同じ)

3.9 TQM 活動要素

TQM 推進にあたって, 特定の目的・ねらいを持って実施する組織としての行動。

注記) 代表的な TQM 活動要素としては, 方針管理, 日常管理, 小集団改善活動, 品質管理教育, 新製品・新サービス開発管理, 及びプロセス保証がある。

3.10 TQM 推進計画

TQM 活動要素を縦軸に, 時間(3~5年程度)を横軸に取り, 年度ごとの実施内容, 最終的に得られるもの(仕組み, 標準類など), 担当, 各実施項目の進捗を評価するための尺度や目標(管理項目, 管理水準)などをまとめた計画。