

CD-JSQC-Std 22-001「新製品・新サービス開発管理の指針」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(各250字以内)	対応
1			<p>品質管理をバックグラウンドとして、メーカーで新製品新事業の前線を担ってきた立場から、この規格について申し入れました。新製品と既存製品の間で、品質管理の位置づけや手法、推進方法は同一にならず別にすべきであるから規格を別途作るというご認識なのであれば、その部分は大いに賛成いたします。新しい知見としてまさにJSQCが発信する対象に将来なるかと考えます。しかしながら、原案については、失礼ながら、相当の勇み足があるように感じてなりません。</p>	<p>適用対象とする新製品・新サービスの定義が大変困難です。しかしそこが新製品管理の本質であって、これを避けて通ることはできません。既存製品に対する品質管理規格を、今だけ新製品だと都合よく迂回避適用するための規格を提供すべきではありません。 本規格を適用できる新製品・新サービスとは、たとえば、事業体においてそれが新製品・新サービスであるとの認識がオーソライズされた(どうやって、どのレベルで、どの期間?)対象に限定する、などの規格適用対象の明確化が必須です。さらに、従来製品に対応する品質保証部門が、新製品・新サービスにおいても品質保証を担当できるのかどうか、蓄積されている技術知見や顧客対応知見の量と質が圧倒的に少ない状況において、品質を確保していくための組織的な取り組み方法こそが本規格に含まれるべきと考えます。</p>	<p>△:5章に示された10のマネジメントの活動の“重要性”は、新製品・新サービスの新規性や組織における位置づけによって異なることを4.3節に明記しました。</p>
2			<p>この規格は、品質管理を新製品に適用する場合はこうするのが良い、という指針のようです。そうであるならば、右記するようにこの規格を適用する部分を明確に品質管理に限るとして修正してほしい。 この規格原案は、新製品・新サービスまた新事業が品質管理に関する何某かの規格によって創り出される、という誤解を招きます。本規格の顧客は本規格を利用する者であると考えてもらえるならば、顧客に生じる価値とは開発とその管理にあるのであって、どうやって新製品を生み出すのかアイデアとマーケティングに奔走していても、品質管理の優先度は(既存製品との相対比較において)高くないことは容易に想像されます。本規格の顧客からみれば、品質管理によって新製品・新サービスが創生されるという大変思いあがった見識をJSQCは主張していると感じられてしまいます。 品質管理学会の規格だから品質管理に関するであることは当然であり記さずともよい、という意見には賛成しません。仮にその立場であれば、たとえば、品質管理教育の指針という規格は単に教育の指針でよろしい、ということになり不適切でしょう。</p>	<p>4.1 TQMにおける新製品・新サービス開発管理の役割 とある部分に規格全体を代表させて、規格の題名を含めて品質管理(品質保証でもTQMでもよい、細かな指摘ではない)に関する規格であることを明確にしてほしい。題名からして明記することは最低限必要に思います。 「新製品・新サービスに関わる活動を効果的かつ効率的に行うためのプロセス及び/又はシステムを定め、維持向上、改善及び/又は革新して、次の新製品・新サービスの開発に活かす一連の活動」は、新製品・新サービス開発管理活動ではなく、新製品・新サービス開発における品質管理(品質保証)活動と位置付けるべき。</p>	<p>×:JSQC規格であり、品質管理に関する規格であることは自明と考えます。他の規格についても同様の考え方で「品質管理」という用語を含めていません。 ×:JSQC 00-001の定義です。敢えて変更する必要はないと判断しました。</p>

3			5.2 新製品・新サービスの企画と潜在ニーズの把握～5.4、は新製品開発をこうすればうまくいくという進め方そのものを記していますが、新製品開発の成功手法あるいはハウツーが、学術的成果として固まったから学会としてそれを公表する、という認識は持てません。学会として、新製品開発に関する論文が盛んに掲載されているという実績もありません。この章の内容はまずは論文として学会に受理されるべきに思います。今の時点では、JSQCが深く研究して知見をもち、規格として定められる資質があるのかどうか僭越ながら疑わしいと思います。一例で申し上げれば、5.4.4 知的財産に関する戦略 はJSQC以外の知見または常識とするのが妥当であり、少なくとも、より適切な学会・機関などからの引用であるべきで、JSQCの立場でわざわざ規格として定めることには違和感があります。	5.2 新製品・新サービスの企画と潜在ニーズの把握～5.4、は広範囲に削除すべきでしょう。ほとんどすべて削除すべきと考えます。 今後、学術成果が整った段階を待って、学会として内容の質を担保できる見解をまとめることが学会のガバナンスと考えます。	×:規格にする内容については論文として採用されるべきと言うご意見には賛成できません。実際に活用され、効果をあげている実践法(ベストプラクティス)の共通項を規格として定めるというのがJSQC規格の基本的な考え方です。
4	全体		業種業態によってばらつきの大きい新商品・新サービス開発のプロセスを包括的にまとめて、その真髄を明確にされた大変価値ある規格として敬意を表します。		—
5	序文	3頁↓15行目	「製品・サービスの品質の向上に貢献することを目的に、」では目的として広すぎないか。	組織が新製品・新サービスを、効果的・効率的に開発できるしくみを構築することを目的として…	×:「しくみを構築する」ことが目的ではなく、新製品・新サービスの活動をより効果的・効率的なものにするためです。ただし、究極的には、製品・サービスの品質の向上に貢献するためです。
6	序文	3頁↓25行目	CSポートフォリオとT型マトリックスはかなり違うので、それらをまとめて数えて、五つというのは違和感がある	「五つ」を削除	○
7	4.1.4	7頁↓図3	文中にある「メソッド・ツール(帳票, 詳細な基準・標準類)が明らかになっていない。	文中にあるように、図の左側にメソッド・ツール(帳票, 詳細な基準・標準類)を明記する。	○
8	4.1.4	7頁↓図4	図表のタイトルにある「例」とするにはマクロ的すぎる	概念図 とする	△:「例(概念図)」に修正しました。
9	4.1.4 4.1.5	タイトル 特に7頁↑11	「新商品・新サービス開発」(プロセス・体系)とは、品質保証体系の部分集合と理解すればよいかもしれないが、後者には原価管理体系、納期管理体系などを別な体系として扱うというやり方もあるかと思う。	提案無し。感想です。	—
10	5.1.3	16頁↑19行目	「テーラリング」は一般的な用語ではない?	カスタマイズ、あるいは 自組織に合わせて応用できる	○
11	5.2.1	16頁↑3行目	「新規性の高い新製品・新サービスや…」というように、「新」にもいろいろなレベルがある事を示したのは良い。さらに、どこかに「新」のレベルに関する議論とそれによって、省略した開発プロセスを用いても良いことを示してもらおうと尚良い。	「新」のレベルに関する議論とそれによって、省略した開発プロセスを用いても良いことを示す。	△:5章に示された10のマネジメントの活動の“重要性”は、新製品・新サービスの新規性や組織における位置づけによって異なることを4.3節に明記しました。
12	5.2.1	18頁↓19行目	「競合他社・競合組織についても把握」表現	競合他社・競合他組織の動向についても把握	○

13	5.2.1	18頁↓22行目	「競合他社・競合組織」表現	「競合他社・競合他組織」	○
14	5.2.1	18頁↓22行目	「紐解くように把握する」何となくわかるが具体的にわからない。		○:「解き明かすように把握する」に修正する。
15	5.2.2	18頁↑1行目	SNSだけではない	, SNS 等を活用して	○
16	5.3.1	19頁↓14行目	プロジェクトの定義が開発プロセス中の一部だけを対象とするように誤解を与えてしまう。	独自の製品・サービス又はそのコンポーネントを開発するために実施される有期性の活動をプロジェクトという。	△:設計や技術開発が例示であることがわかる表現に修正しました。
17	5.3.1	19頁↓16行目	プロジェクトマネジメントが設計段階だけをイメージしてしまう。11頁表1中の主な活動のなかでもプロジェクトマネジメントが一部のプロセスだけに限定されてしまっているように見える。	新...のためにプロジェクトマネジメントは有効なマネジメント手法である。 または、「プロジェクトの要求事項を効果的・効率的に満足させるために」を「新製品・新サービスを効果的効率的に開発するために」とする。 また、11頁表1中の主な活動から「プロジェクトマネジメント」を削除する。	△:同上。また、表1の「プロジェクトマネジメント」を削除しました。なお、「要求事項を効果的・効率的に満足させるために」というのはプロジェクトの一般的な定義に含まれる概念です(ISO 9000の定義「開始日及び終了日を持ち、調整され、管理された一連の活動から成り、時間、コスト及び資源の制約を含む特定の要求事項に適合する目標を達成するために実施される特有のプロセス」)。
18	5.3.2	19頁↑15行目	文書の例が新商品・新サービス全体をカバーしていない。	文書の例は削除する。 あるいは、表1表3などと融合して全体をカバーする文書として位置付ける。	×:同上。
19	5.3.4		「5.1.3節目管理」との関係がわかりづらい。	あきらめてそのままとする。	—
20	5.4.1	21頁↑8行目	ボトルネック営業などのプロセスにもある。順序を入れ替える。	ボトルネック技術は、開発プロセスの全てで検討する必要があるが、特に研究開発、製品・サービス設計、生産・提供準備(工程設計)のプロセスでは重視するとよい。	×:他のプロセスにもあり得ることが既に記されています。
21	5.4.2	22頁 表5	表中の「品質特性」が衝撃強度などと同様に見えてしまう。	罫線・フォントを変える等	○
22	5.4.3	22頁↑8行目	「に該当するかを考える前に、5.4.4にあるような調査・研究が必要ではないか。	補足を加える。	○:「組織の内外の情報を調査し、」を追記する。
23	5.4.3	23頁 図7	典型的なPDPCに見えない。静的な技術的表現ではなく、プロジェクトの推進に使ったような例が欲しい。	PDPC作図用の記号や、楽観ルート・悲観ルートなどが入ったものとする。	×:技術開発におけるPDPCにおいては、手順展開型ではなく、要因展開型の方がより重要になると考えます。

24	5.5.2	25頁↑5行目	細かく・・・と大きく・・・は逆ではないか。	細かく・・・と大きく・・・は逆にする。	△:「多くの種類を用意する」 「少ない種類を用意する」に修正。
25	5.6.1	27頁↓8行目	参加者には商品企画部門も必要では。(主催者は入れていないということか?)	商品企画・, 設計, 生産・提供・・・	○
26	5.6.2	28頁↓17行目	多くの項目が羅列的に並んでいるので読みにくい	プレットフォームにする。	○
27	5.7.1	30頁↓1-10行目	意図はわかるが事例がわかりにくい。配合1と配合2の間は無いかとか、15-27度あたりという日本では春と秋のシーズンでは配合1の方が良いのでは・・・という余計な議論が出てしまう懸念がある。	配合ではなく、計数的な水準の要因として、反応ももっと極端にしたグラフとする。	×: 事例に基づいています。
28	5.7.2	30頁↑7行目	「ユースケース」は一般的ではない	活用事例、使用事例	×: ユースケースは専門用語です(活用事例、使用事例ではありません)。ユースケースの意味は文中ですでに説明しています。
29	5.7.3	31頁↓14行目	(1)は5.7.2と重複している	5.7.2 を省略してここに入れる。	△: 5.7.2(1)は、ばらつきの調査に当たっての推奨事項であり、5.7.3(1)は調査した結果にもとづいてばらつき要因を整理する際の推奨事項です。このことがより明確になるように修正しました。
30	5.7.4	32頁↓6行目	公差設計についてはもう少し欲しい。		×: 頑健な設計についての推奨事項を示すのが主な目的です。
31	5.8.3	34頁↓6行目	コンカレントエンジニアリングは5.8 部門間連携と情報・知識の共有化 のための一要素ではなく、コンカレントエンジニアリングをするためには5.8 部門間連携と情報・知識の共有化 が必要になるのではないか。	コンカレントエンジニアリングを記述する場所を変える。	×: コンカレントエンジニアリングのねらいは部門間連携と情報・知識の共有によるライフサイクル全体にわたるQCDの最適化です。結果として期間短縮が図れます。
32	5.8.3	34頁↓7-8行目	フロントローディングと部門間連携をするためにコンカレントエンジニアリングを実施するのではないのではないか。開発期間の短縮と最新技術要素を早く取り込む目的の方が大きいのではないか。		×: 同上。
33	5.8.3	35頁↓14行目	コンカレントエンジニアリングに関する評価尺度の例としてあげられている(BET: Break Even Time)は妥当性が疑問。		×: 実際に組織で活用され、評価尺度として役立っています。

34	5.9.1	35頁 ↑ 12行目	<p>期間は初期流動の目的が達成できるまでの期間であり、機械的に決めるものではない。</p>	<p>実施期間は、新製品・新サービスの品質及び生産効率が一定レベルに達するまでの期間として、例えば3か月、あるいは生産台数1,000台などの目標を設定する。</p>	<p>△:「実施期間は、新製品・新サービスの品質及び生産効率が一定レベルに達するまでの期間とし、目標達成までの期間として、例えば3か月、あるいは生産台数1,000台などの目標を設定する。」に修正しました。</p>
35	5.10.1	37頁 ↑ 5行目	<p>組織が新××開発管理の仕組みを改善していく上では、開発プロセスの見直し・改善は大変重要だと思うが、なかなか仕組みとして実施されていない。それは、この見直しは開発の評価ができるまで十分期間が経ってから(例えば1年後)でないとできないからではないだろうか。例えば、図3、表1、図5などの体系図の中でも明示的には出てきていない。これをちゃんとやろうとすると、技術的にもリソース確保の観点からも実際にはなかなか難しい。</p>	<p>いつやるのか、誰がやるのか、その結果をどのように反映させるのかという仕組みと、それを実践するためのトップのリーダーシップの重要性や開発管理部・品質保証部などの業務も書いていただけると尚良いけれども、具体的な提案はできません。</p>	<p>△:「実施する時期、部門、方法などを定めた上で、」を追記しました。</p>