

日本品質管理学会規格

品質管理教育の指針

JSQC-Std 41-001:2017

2017.11.2 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	4
4. 品質管理教育の基本	5
4.1 TQMにおける品質管理教育の役割	5
4.2 品質管理教育におけるトップの役割	6
4.3 TQMにおいて求められる人材と能力	7
4.4 階層別分野別教育体系	9
5. 品質管理教育の運営のプロセス及び組織体制	11
6. 品質管理教育の計画	12
6.1 組織・部門として必要な人材に関する計画	12
6.2 個人ごとの能力向上の目標設定と達成計画立案	15
6.3 階層別分野別教育体系の整備	17
7. 研修プログラムの運営	19
7.1 集合教育の運営	20
7.2 実践教育の運営	24
8. 品質管理教育の評価・改善	28
8.1 組織・部門としての評価	28
8.2 個人ごとの評価	29
8.3 階層別分野別教育体系の評価	29
8.4 品質管理教育のしくみにおける強み・弱みの特定と改善	30
9. TQM推進段階別・部門別・地域別の品質管理教育	31
9.1 TQM導入期・発展期・運用期の品質管理教育	31
9.2 部門別の品質管理教育	33
9.3 海外拠点における人材育成	34
付録A 品質管理教育の研修プログラムのカリキュラム例	36
参考文献	40

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。

品質管理教育の指針

Guidelines for Quality Management Education and Training

序文

組織を取り巻く経営環境は大きく変化している。このため、組織がその使命を着実に果たし続けるには、変化を的確に捉まえ、自組織の置かれた状況や自組織の強みに応じた経営目標・戦略を定め、その実現に向けて従来の仕事のやり方を変えていくことが必要になる。しかし、考え方や価値観の異なる多くの人から成る組織では、お互いに連携することが難しく、従来の延長線上からなかなか抜け出せない。このような状況を打開するための一つの方法論が総合的品質管理（Total Quality Management、以下、TQMと略す）である。TQMは、1960～1970年代の日本において、欧米から導入された品質管理（Quality Control）の考え方・方法を実践する中から生み出されたものである。現在では、日本だけでなく世界中で、製造業だけでなくサービス業、小売業、さらにはエネルギー、通信、運輸、医療、福祉、教育、金融などのあらゆる分野で活用され、効果を上げている。

TQMを実践する場合、組織の構成員一人ひとりが基本的な原則を理解した上で、方針管理、日常管理、小集団改善活動、品質保証などの具体的な活動に取り組む必要がある。しかし、これらの活動を適切に行う能力を持った人材をどのように育成すればよいかについては、規範となるものが少なく、各組織がそれぞれの実情を踏まえて独自の階層別分野別教育体系や品質管理教育のしくみを構築している。そのため、中には、問題解決力などの品質管理に関する必要な能力を持った人材の育成が十分できておらず、結果としてTQMを適切に実践できていない組織もある。

本規格は、TQMを適切に推進するために必要となる品質管理教育を計画・実施・評価・改善する場合の指針を定めたものであり、あらゆる組織に適用できる。この規格の4章では、品質管理教育の基本となる、TQMにおける品質管理教育の役割、品質管理教育におけるトップの役割、TQMにおいて求められる人材と能力、階層別分野別教育体系について述べる。その上で、5章で品質管理教育の運営のプロセス及び組織体制について概括し、6～8章で品質管理教育の計画・実施・評価・改善の各段階での推奨事項を解説する。最後の9章では、TQM導入期・発展期・運用期別の品質管理教育、部門別の品質管理教育、海外拠点における人材育成を取り上げ、補足的な推奨事項を解説する。

なお、品質管理教育は一つの部門や会社で行っても効果が少ない。全部門を対象とし、さらには関連会社やパートナーなどまでその範囲を広げる必要がある。本規格では、「組織」という言葉を用いるが、これには、製品・サービスの提供にかかわるあらゆる部門や会社群を含めて捉えるのがよい。

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品質管理教育に関して、(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: 2011 品質管理用語

3. 用語と定義

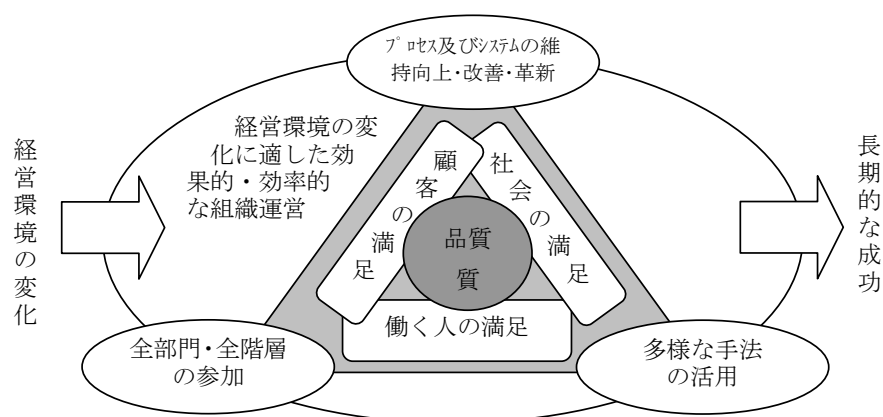
この規格には、JSQC-Std 00-001 に規定されている用語及び定義、並びに以下の用語及び定義を適用する。なお、以下の用語及び定義には、他の規格より引用・再掲したものを含む。

3.1 総合的品質管理／総合的品質マネジメント／TQM

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。

注記1 顧客及び社会のニーズには、明示されているもの、暗黙のもの、又は潜在しているものがある。

注記2 総合的品質管理に関わる重要な要素の関係を図に表すと次の通りとなる。



(JSQC-Std 00-001:2011 と同じ)

3.2 品質管理／品質マネジメント

顧客・社会のニーズを満たす、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 00-001:2011 と同じ)

3.3 品質管理教育／品質マネジメント教育

顧客・社会のニーズを満たす製品・サービスを効果的かつ効率的に達成する上で必要な価値観、知識及び技能を組織の構成員が身に付けるための、体系的な人材育成の活動。

(JSQC-Std 00-001:2011 と同じ)

注記 品質管理教育には、価値観を身に付けることを目的とするもの、知識及び技能の習得を目的とするもの、それらの実務への適用能力の向上を目的とするものなどが含まれる。実務への適用能力の向上を目的とするものは実践教育と呼ばれることもある。

3.4 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。

3.5 階層別分野別教育体系

組織におけるすべての研修プログラムを階層別及び分野別により一覧化したもの。

注記1 階層は、組織の階層を意味し、経営層、部長、課長、係長、監督者、一般従業員、新入社員などを指す。

注記2 分野は、能力の分野を意味し、組織人としての基礎的な能力、製品・サービスやその生産・提供に関わる固有技術・技能、品質管理に関する能力などを指す。

3.6 研修プログラム

特定の条件を満たす人を対象に、特定の知識・技能の習得やそれを実務に適用する能力の向上を目的に、特定のカリキュラムに従って行う教育。

注記 一定の内容を教える教育、自身の仕事の中から現実に行っている問題や課題を取り上げてその解決や達成のプロセスを実地に学ぶ実践教育などが含まれる。

4. 品質管理教育の基本

4.1 TQMにおける品質管理教育の役割

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。

図1は、TQMにおける品質管理教育の役割・位置付けを示したものである。

近年、組織を取り巻く環境の変化は激しく、そのスピードも加速している。これに伴い、顧客や社会のニーズも刻々と変化しているため、常に顧客の求める価値を創造して、その満足を獲得し続けなければならない（品質保証）。これを怠ると、顧客が離れて、競合他組織の後塵を拝すことになる。

このような価値の創造を効果的・効率的に実施するためには、プロセス及びシステムの維持向上と、改善及び革新を、全部門・全階層の参画を得て絶え間なく実施し続けることが必要であり、これを促進するために、日常管理、方針管理、小集団改善活動に組織的に取り組むことが必要である。

上記のようなTQMの実施には、そのための能力が組織に備わっている必要がある。また、この組織能力を支えるためには、組織で働く一人ひとりにそのための能力が求められる。品質管理教育とは、顧客・社会のニーズを満たす製品・サービスを効果的かつ効率的に達成する上で必要な価値観、知識及び

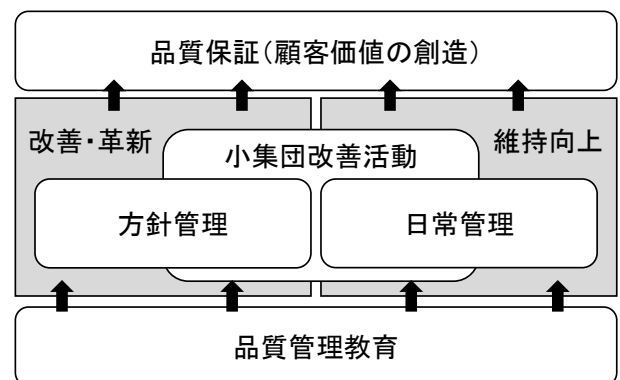


図1 維持向上、改善及び革新の実践TQM

技能を組織の構成員が身に付けるための、体系的な人材育成の活動である。

能力を持った人を確保するための手段としては、外部から人材を必要に応じて獲得する方法もあれば、内部の人材を育成する方法もある。外部から獲得する方法は短期的には有効な場合もあるが、これだけでは十分ではない。内部の人材の育成・能力開発に焦点を当てた品質管理教育が不可欠である。

TQMは一部の人だけで行えるものではなく、全員が参画する必要がある。組織には多くの様々な問題・課題があり、これらを一部の人だけで解決・達成することは難しい。また、一人がすべての必要な知識・技能を持っている場合は少なく、複数の人が連携・協力する必要がある。このためには価値観が共有できていなければならない。さらに、外部の人材を活用して改善を行っても、その成果を他の人が納得・理解できなければ、成果を維持したり、これをもとにさらに発展させたりすることは難しい。

他方、働く人の視点から見ると、キャリア形成が行えること、自分の持つ潜在能力を発見・発揮できることが重要であり、これを支えるための人材育成が組織内で実践されている必要がある。これによって、一人ひとりの働く満足、さらには仕事に対するやる気や組織に対する忠誠心の向上を実現できる。

組織で働く人の多くは、10年も経つと入れ替わってしまうため、品質管理教育は、他の教育と同様、継続的に実施する必要がある。このため、品質管理教育のための組織や計画、それを支えるリソースの確保が大切である。

また、品質管理教育は様々な内容を相補的に実施することで相乗的な効果が得られる。例えば、方針管理に関する教育だけを行うより、日常管理と方針管理に関する教育を組み合わせで行う方が有効であり、技術者・スタッフへの教育を行うだけでなく、一般従業員や管理者に対する教育を合わせて行うのがよい。このため、品質管理教育は体系的に取り組むのがよい。

さらに、組織を取り巻く経営環境の変化は益々大きくなっており、これらの変化に対応できる組織能力の獲得が必要となっている。しかし、品質管理教育は短期的に効果が得られるものではない。このため、品質管理教育は、中長期的・総合的な視点から戦略的に取り組む必要がある。すなわち、組織の経営目標・戦略に合わせて、3年～5年のレンジで、自組織の外まで視野を広げてその内容を計画・見直すことが大切である。例えば、グローバル化を進めている組織においては、現地人材や現地に派遣する技術者・管理者の育成について長期的に検討する必要がある。

4.2 品質管理教育におけるトップの役割

TQMの導入・推進を意思決定できるのは、その組織のトップだけである。品質管理教育の実施についても、その意思決定はトップの役割となる。品質管理教育においてトップが果たすべき主な役割を以下に示す。

- 自組織の置かれた状況を踏まえて、組織が目指すべき方向や中長期経営計画、組織方針を定め、その達成のために必要な組織能力を明確にする。
- 自らの発言・行動を通して、TQMやそのための品質管理教育の重要性を全員へ理解・納得させる。
- 全員がそれぞれの階層、職種に応じて必要とされるTQMの能力を身に付けることができるように、品質管理教育体系や品質管理教育のための組織・プロセスを整備して計画的に実施することを担当部門に指示する。
- 品質管理教育のための必要リソースを確保する。
- 定期的に担当部門より品質管理教育の実施状況の報告を受けるとともに、実施上の問題・課題を把握した上で、担当部門に対してアドバイスを行う。

- 従業員からの報告や従業員との懇談の場において、従業員の品質意識や問題解決力がどのようになっているのかを、トップ自らの目を通して把握することにより、品質管理教育の効果を確認する。
- 自組織を取り巻く環境の変化や、顧客及び社会のニーズの変化を的確に把握するとともに、自組織の経営目標・戦略やTQMの推進計画に対して、現状の品質管理教育の内容が適切なものとなっているかを確認する。また、担当部門に品質管理教育の継続的な内容の見直し（改善）を指示する。
- 関係会社やパートナーなどに対して、TQMや品質管理教育の重要性を理解させ、普及を支援する。
- 社会におけるTQMの動向に注意を払い、情報を把握する。例えば、トップ自らが積極的にTQM関係の講演会やシンポジウムに参加する。また、TQMにおける、学界や産業界の有識者、経験者と人脈を形成して、自組織のTQM推進及び品質管理教育の展開に役立てていくことも重要である。さらに、場合によっては、品質管理の専門家の診断や指導を受けたりすることなども有効な方法である。

一般的に教育の効果を定量的に把握することは難しい。多くの組織では、教育にどのくらい投資をしているかは把握しているが、その財務的な効果については算出できていない場合が多い。これは、品質管理教育についても同じである。このため、組織の業績が低迷すると、経費削減に取り組むが、その際に真っ先に対象となるものの一つが教育費である。教育費はすぐには業績に結び付かないため、費用を削減しても短期的にはほとんど影響が出てこない。しかし、長期的に見ると、一人ひとりの能力が低下し、組織能力・活力が低下し、最終的にはパフォーマンスの悪化につながる。その時に、教育費を増やしても間に合わない。このように品質管理教育の効果は短期的な視点では測れないものであり、その投資の判断は、トップが自らの信念に基づいて行うことが必要である。また、品質管理教育を担当する部門は、トップがこのような行動をとれるよう、情報の提供や提案を行うことが大切である。

一部の人だけに能力があっても、組織としての活動を十分行えない。このため、品質管理教育は、個人だけに任せておくべきものではなく、組織の責任で実施する必要がある。他方、このような環境の中で、組織が必要とする能力の向上に努めることは個人の責務であり、その過程で、自分の能力を伸ばし、活かしていくのがよい。トップは、このような組織と個人との互惠関係を実現できるように支援していくことが大切である。

4.3 TQMにおいて求められる人材と能力

TQMの実践においては、組織で働く一人ひとりが、それぞれの立場や役割を理解した上で、顧客・社会（後工程を含む）のニーズを満たすよう、継続的にプロセス及びシステムの維持向上、改善及び革新に取り組む必要がある。

このため、各人にTQMに関する次のような能力が求められる。

- a) 基本的な用語・概念、行動原則などの理解と適用力。基本的な用語・概念としては、品質・質、プロセス、システム、維持向上、改善などがある。また、行動原則に関するものとしては、顧客重視、プロセス重視、標準化、PDCAサイクル、重点指向、事実に基づく管理、全員参加、人間性尊重などがある。さらに、PDCAサイクルをより具体化した問題解決の手順（課題達成型や未然防止型などを含むQCストーリー）を活用できることが大切である。また、TQMの役割・全体像についても理解しておく必要がある。（JSQC-Std 00-001 参照）
- b) 組織の運営のための方法の理解と適用力。主な組織の運営のための方法としては、方針管理、日常管理、小集団改善活動などがある。（JSQC-Std 31-001, JSQC-Std 32-001, JSQC-Std 33-001 参照）
- c) 顧客価値創造とプロセス保証のための方法の理解と適用力。主な方法としては、潜在ニーズ把握、

ボトルネック技術の特定と解決, トラブル予測と未然防止, 工程能力の調査と改善, 検査と保証度, 市場品質情報の活用・解析, 品質保証体系などがある (JSQC-Std 21-001 参照)。

- d) 手法・数理に関する理解と適用力. 主な手法としては, QC七つ道具, 新QC七つ道具, 管理図, 抜取検査・サンプリング, 検定・推定, 実験計画法, 品質工学 (タグチメソッド), 多変量解析法, 信頼性手法などがある。

上記のそれぞれの能力について, どのくらいのレベルが必要かは, 組織における各人の立場と役割によって異なる。表 1 は, 重要な役割を果たす人材として,

表 1 組織における立場・役割と求められる, TQMに関する能力と水準

立場・役割		経営者	管理者	監督者	一般従業員	設計者・生産技術者	品質管理専門技術者	TQM推進者
TQMに関する能力								
基本	用語と概念	○	○	○	○	○	◎	◎
	行動原則	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	問題解決の手順 (QCストーリー)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	総合的品質経営 (TQM)	◎	◎	○		○	◎	◎
組織運営	方針管理	◎	◎	○		○	○	◎
	標準化・日常管理	○	◎	◎	○	○	◎	◎
	小集団改善活動	○	◎	◎	◎	○	○	◎
	品質管理教育	○	○	○		○	○	◎
顧客価値創造とプロセス保証	潜在ニーズ把握					◎	○	○
	ボトルネック技術の特定と解決					◎	◎	○
	トラブル予測と未然防止		○			◎	○	○
	工程能力の調査と改善			○		◎	◎	○
	検査と保証度			○		○	◎	○
	市場品質情報の活用・解析		○			○	◎	○
	品質保証体系	○	◎	○	○	○	◎	◎
	環境・安全等を含めた総合マネジメント	○	◎	○		○	○	◎
手法・数理	QC七つ道具	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	新QC七つ道具	○	○	◎	◎	◎	◎	◎
	管理図		○	◎	○	○	◎	◎
	抜取検査・サンプリング			○		○	◎	◎
	検定・推定			○		◎	◎	◎
	実験計画法			○		◎	◎	○
	品質工学 (タグチメソッド)					◎	◎	○
	多変量解析法					◎	◎	○
	品質機能展開					◎	◎	○
	信頼性手法					◎	◎	○
	OR手法					○	○	○
	IE手法, VE手法					○	○	○

注 1) 表中の記号は求められる能力の水準を示す。

◎ : 利活用できる必要がある (指導を含む)。

○ : 知識として持つておく必要がある。

空欄 : ある方が望ましいが必須ではない。

注 2) 求められる能力の水準は, 多くの専門家の意見を集約したものであり, 幅を持っているものとして捉えるのがよい。

- 経営者：組織が行う事業に関する計画を立て、組織のあるべき方向・ありたい方向に導く人
- 管理者：組織において上下・左右の連携の要となり、組織能力の向上を図る人
- 監督者（職組長）：一般従業員を指揮し、指導する人
- 一般従業員：生産職場やサービス提供職場で作業に従事する人、事務系職場や営業系職場で業務に従事する人等
- 設計者・生産技術者：製品設計やプロセス設計、そのための技術開発に携わる技術者（生産管理や安全管理などの管理・間接職場の技術者を含む）
- 品質管理専門技術者：品質問題・課題の解決・達成やその指導・支援など、TQM・品質保証に関する業務を専門に担当する人
- TQM推進者：組織におけるTQM・品質保証の推進（計画・展開・見直し）を担当する人

を取り上げ、それぞれに求められる能力と水準を示したものである。この表の縦軸の項目「TQMに関する能力」は、品質管理検定レベル表とも対応しており、6～8章でTQMに関する組織や個人の能力に関する計画や評価を行う場合に活用できる。ただし、この表はあくまでも一つの指針であり、それぞれの組織においては、これを参考に、自組織に合ったものを考えるのがよい（6章参照）。

4.4 階層別分野別教育体系

(1) 品質管理教育体系の基本

4.3節で述べたように、TQMを実践するに当たっては、経営者から一般従業員に至るまでの全員が、それぞれの立場に応じた、TQMに関する能力を身に付けておく必要がある。ただし、TQMに関する能力は、組織人としての基本的な能力、組織が取り扱っている製品・サービスやプロセスに関する固有技術・技能、品質管理以外の管理技術・技能などと合わせて身に付けることではじめて有効に活用できる。このため、これらの能力の育成を密接に関連付けて考えるのがよい。研修プログラムは多岐にわたるため、それらを総合的に体系化した方が、教育全体の姿を俯瞰でき、教育に関する抜けや重複、改善すべき点が明確となる。

教育体系を体系化する場合は、階層（経営者、管理者、監督者、一般従業員など）を縦に、分野（マネジメント力、問題解決力やデータ分析力のような管理技術・技能、組織が扱っている製品・サービスやその生産・提供に関する固有技術・技能、リーダーシップやコミュニケーション力のような組織人として基礎的な能力など）を横に配置したマトリックスを作成し、それらの組合せで作られる各セル上に、対応する研修プログラム（〇〇経営者コース、△△セミナー、□□実践講座、××研修など）を配置して一覧化した階層別分野別教育体系を作成するのがよい。階層別分野別教育体系の例を図2に示す。

階層別分野別教育体系において、TQMに関する研修プログラムは色々なところに位置付けられているが、一般的には、マネジメント力及び管理技術・技能の中に含まれている場合が多い。また、マネジメント力については、経営者、管理者、監督者などへの昇格時に行われる研修プログラムで扱われる場合も多い。

なお、階層別分野別教育体系の中のすべての研修プログラムを自組織内で賄うことは難しい。このため、外部の教育機関が提供している研修コースやセミナーを上手く活用するのがよい。

品質管理教育体系は、計画（P）の機能なので、それに基づいて実施（D）したら、その結果について評価・反省（C）し、必要な処置・改善（A）を適宜とっていく、すなわち品質管理教育に関するPDCAを、教育体系をベースとして継続的に回していくことが重要である。特に、4.1節で述べたように、組織を取り巻く環境や組織の構成員は常に変化していくので、その変化に応じて品質管理教育体系も適宜見直していくことが必要である。

	マネジメント力	問題解決力・データ分析力	組織人スキル	固有技術・技能
経営者	役員TQM講座 経営戦略			
管理者	マネジメント研修	TQM指導会	リーダーシップ 現場管理者コース	
技術推進者		品質管理上級コース	推進者・事務局研修	
監督者	監督者研修	問題解決研修 実践編	コミュニケーション スキル ファシリテーション スキル チームワーク	CAD/CAM (設計)
一般従業員		問題解決研修 基礎編 品質管理初級コース 品質管理導入研修		商品知識 (営業) 生産システム (製造) ...

注) 固有技術・技能は多岐にわたるため、部門ごとに研修プログラムの必要性を明確にし、体系化するのがよい。

図2 階層別分野別教育体系の例

(2) 品質管理教育における教育の方法

教育方法にはいくつかの形がある。もっとも一般的な教育方法は一箇所に集めて一定の内容を教える形式である。また、最近では、コンピュータネットワークを活用したe-learningなど、内容は決まっても集合教育ではなく、個々人の特徴、能力レベル、スケジュールなどに合わせて個別に行う教育方法も普及しつつある。

しかし、マネジメント力や問題解決力などのTQMに関する能力は、一定の内容を教える教育だけでは身に付かない。このため、自身の仕事の中から現実に行っている問題や課題を取り上げ、その解決や達成のプロセスを実地に学んでいく実践教育（改善事例発表会、TQM指導会、問題解決実践講座など、特別に場を設けて専門家の指導を受ける教育）が重要となる。さらに、職務を行う中での上司やベテラン、アドバイザーによる業務を通じた指導も必要となる。階層別分野別教育の体系の中には、このような実践教育や上司等による指導も含めて考えるのがよい。

上で述べたような教育方法には表2に示すようにそれぞれメリット／デメリットがあるので、それぞれの教育方法が持つ特徴を活かすよう、うまく組み合わせて品質管理教育の体系化を図ることが有効である。

(3) 品質管理教育における小集団改善活動の位置付け

QCサークル活動やチーム改善活動などの小集団改善活動では、所属するメンバーは先輩や上司からの指導やアドバイス、又はメンバー相互による勉強会などの場を通して、問題解決に必要な考え方・知識・手法を身に付けていくことができる。こうした取組みでは人材の育成もその重要な目的の一つとなっており、具体的な問題・課題を取り上げ、応用力を育成する品質管理教育の一環に位置付けている組織も多い。特に、人の入れ替わりが激しく全員への教育が難しい職場では、小集団改善活動は品質管理に関する実践教育のための貴重な場となる。このため、小集団改善活動を、品質管理に関する実践教育のための貴重な場として品質管理教育体系の中に明確に位置付けるのがよい。なお、小集団改善活動の進め方については、JSQC-Std 31-001「小集団改善活動の指針」を参照するのがよい。

表2 様々な教育方法のメリット・デメリット

		メリット	デメリット
一定の知識・技能を教える教育	集合教育	- 対象者・教育内容・実施時期・場所などを、計画的に設定できる - 主催者側にとって、効率的な運営が可能となる	- 受講者の能力にばらつきがあると、理解度や満足度にばらつきが出る - 画一的になりやすく、常に見直しを心掛けていないと有効性に乏しくなる
	e-learning	- 受講者一人ひとりの能力・ニーズ・環境に適した教育が可能となる - インフラさえ整えば、運営費用は大幅に節約できる	- 受講者間の相互啓発が図りにくい - 初期に掛るインフラ投資が障害となりやすい
具体的な問題・課題を取り上げ、応用力を育成する教育	実践教育	- 業務に密着した内容となるので理解度・満足度が高まる - 応用力や展開力が身に付く	- 問題・課題に依存するため、体系化が難しく、時間・手間がかかる - 指導者に高い専門知識・応用力が求められる - 基礎的な知識・技能を身に付けている人を対象にしないと、効率が悪い
	上司等による指導	- 業務と密接に関係するため、理解度・満足度は高まる - 教育と業務が同時に進むため、教育による不稼働が減る	- 上司等が指導方法の教育・訓練を受けていない場合には、経験や勘だけに頼った指導に陥りやすく、十分な効果を発揮できない - 上司等による育成・指導が、日常業務に追われて不十分になる

(4) 人材育成における階層別分野別教育体系とキャリアプランとの補完関係

階層別分野別教育体系は、組織としての研修プログラムの全体像を示したものであり、それぞれの職種に属する組織の構成員がどのような能力を獲得するためにどのような教育を受けていくのがよいのかについては、これだけでは明確にならない。このため、経験年数に応じて担当することが望まれる業務の内容やそのために必要となる能力を定めたキャリアプランを定めるのがよい。これによって、一人ひとりにとって目指したい将来像が明確となり、働く意欲を引き出すことができるとともに、部門が獲得すべき能力の目標値を検討する際のベースラインが明確となる。階層別分野別教育体系とキャリアプランの両方を相補的に用いることによって、組織と個人の互惠関係を築くことができる。

TQMを実践している多くの組織においては、組織における人の位置付けを「人は組織の財産であり、人の能力は無限の可能性を秘めている、これを引き出すことで組織能力の向上と働く人の満足向上が可能となる」と捉えている。このような価値観を持つ組織では、自己実現を支援し、人が持つ無限の能力を引き出す（人材育成）ための施策の一つとして品質管理教育を位置付けている。このような視点から見ると、キャリアプランは、組織を構成する一人ひとりが、自らが持つ無限の能力を発掘し、これを組織活動に活かすことで業績に貢献し、人としての幸せを獲得していくためにどのようなキャリアを積み重ねればよいか（積みばよいか）を示したものと言える。

5. 品質管理教育の運営のプロセス及び組織体制

表3に品質管理教育の運営プロセスの全体像を示す。品質管理教育の運営プロセスは、PDCAサイクルに沿って大きく、

- 計画（Plan）：教育のニーズを把握し、計画を立てる段階
- 実施（Do）：計画に従って教育を実施する段階
- チェック（Check）：教育の結果を評価する段階
- 処置（Act）：評価結果に基づいて、教育に関する計画を見直し、改善する段階

の4つの段階に分けて捉えるのがよい。また、それぞれの段階では、

- 組織・部門：組織全体又は部門としてどのような教育を行うか

- 個人：組織で働く一人ひとりに対してどのような教育を行うか
- 階層別分野別教育体系：どのような研修プログラムを設けるか
- 研修プログラム：各研修プログラムでどのような教育を行うか

の4つを、相互に密接に連携させながら計画、実施、チェック、処置するのがよい。

表3に示したような品質管理教育の運営プロセスは、

- 組織人としての基礎的な能力の教育
- 製品・サービスやその生産・提供プロセスに関する固有技術・技能の教育
- 人間工学，経済性工学，経営学などの品質管理以外の管理技術・技能の教育

などの運営プロセスと相互に強い関連を持ちながら一体のものとして機能するようにする必要がある。

上記のすべてのプロセスを一つの部門が統括管理するのが理想であるが，組織の規模が大きくなるにつれて，別々の部門が担当するようになることも少なくない（例えば，組織人としての基礎的な能力の教育を人事部が担当し，製品・サービスやその生産・提供に固有の知識・技能の教育をそれぞれの部門が担当し，品質管理教育を品質管理推進部門が担当するなど）。このような場合には，各プロセスを担当する部門が，表3に示した全体像を理解した上で，他のプロセスと密接に連携を図ることができるようにする必要がある。全体のプロセスに対して責任を持ち，相互の調整ができる責任者又は委員会などを明確にしておくのがよい。

表3 品質管理教育の運営プロセス

	組織・部門	個人	階層別分野別教育体系	研修プログラム
計画 (Plan)	・ TQMを実践するための組織能力の現状を把握する ・ 現状と中長期経営計画を踏まえて，組織全体及び部門ごとの人材育成計画を決める (6.1節)	・ 個人ごとの能力を評価する ・ 個人ごとに，獲得すべき能力の目標値を定める ・ 部門・職種に応じたキャリアプランを定める ・ 能力を獲得するための教育計画を立案する (6.2節)	・ 階層別分野別教育体系を整備する ・ 階層別分野別教育体系の中の研修プログラムについて，年度の教育日程を作成する (6.3節)	・ 研修プログラムごとに，育成すべき能力の目標やその育成方法を計画する (7章)
実施 (Do)	・ 計画に従って教育を行う ・ 実績表をまとめる			
チェック (Check)	・ 部門及び組織全体として，品質管理の遂行に必要な能力と必要な人数が備わっているかを評価する ・ 部門及び組織全体として，品質管理教育に対する問題・課題を摘出する (8.1節)	・ 個人ごとに，能力目標の達成状況，教育計画の実施状況の評価を行う ・ 個人ごとに，能力から見た問題・課題を摘出する (8.2節)	・ 階層別分野別教育体系を評価する ・ 階層別分野別教育体系の問題・課題を摘出する (8.3節)	・ 研修プログラムごとに，目標の達成状況，実施状況の評価する ・ 研修プログラムごとに，問題・課題を摘出する (7章)
処置 (Act)	・ 組織の品質管理教育のしくみの強み・弱みを明らかにし，改善する（組織全体及び部門ごとの人材育成計画，キャリアプラン，個人ごとの能力目標・教育計画，階層別分野別教育体系，各研修プログラムの見直しを含む） (8.4節)			

6. 品質管理教育の計画

6.1 組織・部門として必要な人材に関する計画

品質管理教育の計画，すなわち組織においてTQMを実践するために必要な人材の育成に関する計画を立てるに際しては，社会環境の変化や先端技術の進歩，並びにそれらを考慮して策定した組織の中長期経営計画を踏まえた上で，育成に関するニーズを多角的かつ先取りして把握するのがよい。組織の中