



発行 一般社団法人 日本品質管理学会
 東京都杉並区高円寺南1-2-1 日本科学技術連盟東高円寺ビル内
 電話.03 (5378) 1506 FAX.03 (5378) 1507
 ホームページ:www.jsqc.org/

CONTENTS

- 1-トピックス 新時代における品質マネジメントシステムモデル (JIS Q 9005:2023) ~顧客及び社会への価値提供による経営・事業の持続的成功
- 2-私の提言 すべては2Sから
- 2-ルポルターージュ 第149回講演会ルポ
- 3-ルポルターージュ 第136回クオリティトークルポ
- 3-行事案内 / 研究助成募集要項 / 論文募集
- 4-第53年度事業計画 / 第53年度役員体制・役員役割分担表 / 2023年9月の入会者紹介

新時代における品質マネジメントシステムモデル (JIS Q 9005:2023) ~顧客及び社会への価値提供による経営・事業の持続的成功

東海大学 金子 雅明

2023年2月に「JIS Q 9005:2023 品質マネジメントシステム—持続的成功の指針」が発行されました。TQMを初めてJIS化した規格であり、2015年の第1版、2014年の第2版を経て、今回で第3版となります。

製品・サービスを通じて提供した価値に対する顧客及び社会からの評価を「品質」と捉え、次の特徴があります。

- ・製品・サービスの提供を通じて、顧客及び社会に価値創造を行います。
- ・製品・サービスを通じて高い価値創造を効果的、効率的に行うために、組織が持つべき能力（組織能力）を実装した品質マネジメントシステムを構築・運営します。つまり、品質マネジメントシステムは価値創造を実現する手段となります。
- ・顧客、社会が期待する価値、及び価値提供のための合理的な実現手段は取り巻く事業環境によって変わるので、事業環境変化に俊敏に適応するための組織能力をも品質マネジメントシステムに実装します。
- ・これにより、どのような事業環境にあっても顧客、社会に満足を与え続けることが可能となり、結果として持続的成功を達成します。

また、今回の改訂ではSDGsの考慮、DXの積極的な活用、品質不祥事の再発防止、人材や働き方に関する多様性への対応、品質部門の役割強化など、社会における近年の重要な動向・変化に

も対応できる内容にしました。

ISO規格との関係でいえば、JIS Q 9005に対応するISO規格にはなく、その意味で、この指針は日本独自のJIS規格です。また、組織の持続的成功という目的に照らせば、ISO 9004:2018と類似していますが、本指針の大きな特徴は価値創造の要である「製品・サービス実現プロセス」の上流から下流に至る各プロセスで実施すべき事項とその運用に関する具体的な指針を提示している点にあります。本指針の該当する箇条を読むことで、価値創造による持続的成功を実現するために当該プロセスが果たすべき機能、運用上の留意点を理解できます。

JIS Q 9005の構造概要図を示します。QMSの外部環境をインプットとし、組織のQMSを運用し、QMSの目的を達成し期待されるアウトカムを実現するという、インプット→QMS→アウトカムの関係で記述されています。

「組織のQMS」の構成要素の中で特徴的な点は「QMSの企画・設計」であり、これは価値創造に必要なあるべきQMSを明確化する機能となります。あるべきQMSに基づいて「製品・サービス実現」が行われ、そのために必要となるリソースが「経営資源の運用管理」によってサポートされています。

また、もうひとつ特徴的な点は「監視・測定・分析」が3つのフィードバックループの起点となっている所です。第1のループは、製品・サービスの改善、プロセスの改善のためのフィードバックです。製品・

サービスに関しては「製品・サービスの企画」、さらには「QMSの構築・運用」にフィードバックされ、より魅力的な新製品・サービスの開発に活かされます。プロセスに関しては「QMSの構築」にフィードバックされ、プロセスの修正あるいは手順変更につながります。第2のループは、QMSの改善にインプットされた後、内部監査および有効性レビューの結果として、「QMSの構築」及び「QMSの企画・設計」にフィードバックされ、QMSの有効性改善のきっかけとなります。第3のループは、QMSの改善に留まらず、更なる革新が必要となる場合、「QMSの革新」の自己評価および戦略的レビューの結果が「QMSの企画・設計」にフィードバックされ、事業環境変化への対応、組織能力の見直し・発展などを伴うQMS再設計のきっかけとなっています。

本指針は日本発の、日本企業のための、新時代の要請に応えうる、品質を中核とした経営・事業運営の新たなあり方・スタイルを提唱しているともいえます。解説本も2023年6月に発行されていますので、是非ご参照ください。

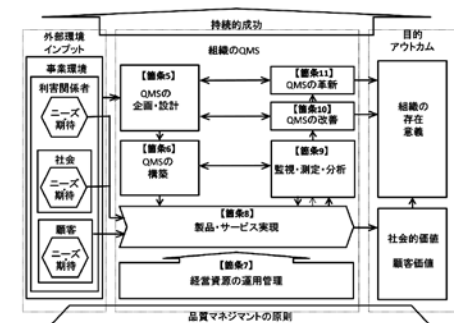
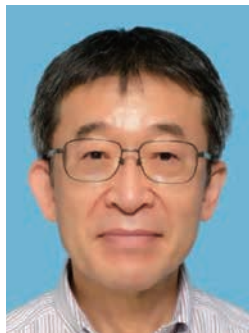


図 JIS Q 9005の構造

● 私の提言 ●

すべては2Sから

愛知工業大学 経営学部 仁科 健



名古屋工業大学では東海地区の中小企業を対象として工場長養成塾を開講しています。今年度で17回を数えることになりました。平成16年度、17年度の経済産業省による製造中核人材育成事業の一つとして採択されたのが、そもそもの始まりです。これまで、491名の塾生が学びました。参加費は55万円。9月末から3月はじめまでの35日（約200時間）の長丁場の教育プログラムです。

この事業に運営の立場と講師の立場で参画したことによって、多くの学びを得ました。その一つが2S（整理・

整頓）です。今更ながらですが、整理とは、要るものと要らないものを分け、要らないものを捨てること、整頓とは、要るものを使いやすいように決められたところに置くことです。英訳としてSorting（整理）とSetting in order（整頓）を充てています。

2Sの第一ステップは、工具の置き場所の徹底など、職場の2Sですが、2Sの対象を仕事のしくみにまで進化させます。仕事のしくみの整理・整頓とは、しくみにムリはないか？ムラはないか？ムダはないか？の視点から改善（整理）につなげ、そして標準化（整頓）することです。ここで注意すべきことは、ムダ・ムラ・ムリ（ダラリ）ではなく、ムリ→ムラ→ムダの順であることです。すなわち、まずは安全であり、まずは楽しさからであるかどう

かに視点をおきます。ここから、改善とは「改楽」であることを再認識しました。整頓（標準化）されたしくみは、現地・現物によるいつもの状態の見える化を可能にします。いつもの状態の見える化は維持管理へとつながり、そして、維持管理は問題の顕在化につながり、プロセスの整理（改善）へとつながるサイクルとなります。

マネジメントの基本であるPDCAのサイクルを効率的かつ効果的にまわす秘訣は？と問われたならば、迷わず「2Sです」と答えます。品質を工程でつくり込むためには、プロセスの見える化が欠かせないですし、そこには、やはりベースに2Sが必要です。整理・整頓によって、必要なものをすぐに取り出せます。これはまさに Just in Timeの思想につながります。考えてみれば、データ解析（データの要約、データによるモデル化）もデータの2Sです。

拙文の結論です。マネジメントはまず2Sから。

第149回
講演会
ルポ品質不正の防止と
TQMの活用

2023年6月30日、関西支部主催講演会がハイブリッド形式（対面・リモート）にて開催されました。

関西支部・猪原教授より開会のご挨拶の後、講演①では中條武志教授（中央大学）により「品質不正の防止とTQMによる変化に対応できる・変化を生み出せる組織能力の獲得」についてご講演いただきました。講演では、事故・トラブル・不祥事と人の行動の関係性や、顧客・社会のニーズの変化及び自組織のシーズの変化への対応を可能とする組織能力を獲得する手段としてのTQMについて、その全体像を判りやすくご解説いただきました。また、デミング賞受賞組織で実践されているTQM活動の7つの特徴についてご紹介いただき、TQMの実践が組織文化を変えるための方法の一つであることをご紹介いただきました。

次に、講演②では高倉宏氏（トヨタ自動車九州株）

により「トヨタ九州におけるTQMの取り組み」についてご講演いただきました。講演では、トヨタ自動車九州殿において、経営環境の変化によりTQM活動の強化に取り組むこととなった経緯や、デミング賞へのチャレンジを「錦の御旗」にしてTQM推進に取り組んだことが紹介されていました。また「方針管理への取組」では、会社方針のテーマに方針管理／日常管理が混在して議論の時間が膨大となっていたものが、これらを層別して「重点指向によるテーマ絞込み」を行い、マネジメント効率化が図られた実例が解説されました。「組織能力の取組」では、「現場力」を定義し、これを各職場で評価して向上につなげる活動や、長期ビジョンに対して組織能力と方策の紐付けを行い、既存の仕組をフル活用することにより経営戦略と人財戦略を連動させる方法論についてご紹介いただきました。

講演会参加者数は対面・リモート合わせて103名で、質疑応答や意見交換も活発に行われ、大変有意義な講演会でした。

鈴木 啓介（川崎重工業株）

第136回 クオリティーク ルポ

人間工学にもとづく 改善活動 —人間の限界を知り、 克服する—

2023年7月5日(水)に第136回クオリティークがオンラインで開催された。三菱重工業で勤務経験を持つ、東京大学大学院 新領域創成科学研究科 准教授 福井類氏を講師に迎え「人間工学にもとづく改善」をテーマに講演をいただいた。組織の継続的な発展には、常にPDCAを回して、今回のテーマにある現状の改善を進めていく必要がある。しかし、その前進の過程でマンネリ化という壁に直面する事もある。本講演はその様な場合に、多角的な視点（人間工学）から、改善のサイクルを回すアプローチで壁を乗り越えるという提案である。今回、講師の福井類氏とは、ブレイクアウトセッションでも同じグループに入り、意見の一つとして人間工学的に見る、人によるボルトとナットの締結作業にはいくつかの問題があるという提言は興味深かった。また、本公演の冒頭、コメントスクリーンを使っての双方の対話形式での講演進行には、斬新さを感じた。講演内容の前半では、講師プロフィール

の後、知能機械としてのロボットと人間の関係性、人間工学の源流にもとづく人間の限界の見方などを、概論を示し解かり易く講義され、例えば「失敗や事故は、一部の人間の注意 能力不足で起こるが、当該者はその時点で（全ての理由を問わず）最適な対応をしているという局所的合理性原理などの話を通じながら、人の失敗の原因は必ずしも一つで無く、複数ある事が多い」といった洞察力に基づいて原因究明と再発防止を考える必要性を述べられ、その為にはまずは、人間の限界を知ることが大変重要であると学んだ。講義の後半にかけては、人間の限界を知った上で、バットユーアイ（悪例の比較）や言い訳法による改善対象の発見法からFTAで見える化を行い課題を抽出し、アフォーダンスという考え方で改善策の糸口を見出すという連のサイクルは、現場で是非とも、繰り返し実践し、身に付けたい技術だと感じた。まとめに人間とロボットには、それぞれの得意な性質がありその特性を上手く組み合わせ（競合し）て改善を考えることと、「原理 原則」の再認識の必要性を強く感じた有意義な機会であった。

戸村 栄一 (株)ニッコー

行 事 案 内

●第23回「安全・安心のための管理技術と社会環境」ワークショップ

—安全・安心な社会の実現を目指して—

テーマ：DXによるプロセスの革新・改善が社会にもたらすもの

日 時：2023年12月18日(月)13:00~17:30

会 場：Cisco Webex Event (オンライン開催)

詳細・申込：https://jsqc.org/23ss_ws/

●第181回シンポジウム

TQMを経営にどのように活かしていくか—TQMの指針の活用—

日 時：2024年1月31日(水)10:00~17:00

会 場：日科技連 東高円寺ビル2階講堂

プログラム：

講演(1) TQMの指針（日本品質管理学会規格）の概要

安藤 之裕 氏（規格原案作成委員長/技術士）

事例紹介(1)「明電舎プラント建設本部におけるTQMの取り組み」

土屋 浩 氏（明電舎）

事例紹介(2)「島田鉄工におけるTQMの取り組み」（仮題）

島田 将徳 氏（島田鉄工）

事例紹介(3)「IHIエスキューブにおけるTQMの取り組み」（仮題）

益田 衡 氏（IHIエスキューブ）

講演(2) TQMを活用し組織能力を向上し

経営目標・戦略を達成する

—デミング賞や品質奨励賞などの品質賞の効用—

中條 武志 氏（中央大学）

パネルディスカッション

「TQMを経営にどのように活かしていくか」

コーディネータ：中條 武志 氏

パネラー：安藤 之裕 氏

島田 将徳 氏

益田 衡 氏

詳細・申込：<https://jsqc.org/181sympo/>

事務局

JSQCホームページ：www.jsqc.org/

事務局からのお知らせ

第53年度研究助成募集要項

趣 旨：21世紀を担う若手研究者や海外からの留学生に対し、その研究活動をサポートすることを目的とします。個人の研究への助成はもちろん、同じようなテーマを抱えた少数の若手研究者の研究集会への助成、海外の若手研究者の招聘への助成なども含みます。

助成金額：1件5万円 5件以内

期 間：1年間（第53年度：2023年10月~2024年9月）

募集期間：2023年12月~2024年3月末日

詳 細：<https://jsqc.org/53grants/>

「品質」誌、投稿論文の募集！

会員の方々からの積極的な投稿をお勧めします。投稿区分は、報文、技術ノート、調査研究論文、応用研究論文、投稿論説、研究速報論文、クオリティレポート、レター、QCサロンです。

論文誌編集委員会

一般社団法人 日本品質管理学会 第53年度事業計画

会 合 / 月	2023 10月	11月	12月	2024 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
年次大会・通常総会		第53回 11日(土) 名古屋工業大学												第54回 9日(土) 本部地区
研究発表会	本部・中部・ 関西							第134回 25日(土) 本部		第135回 中部	第136回 関西			
講演会	本部・中部・ 関西・西日本					第147回 東日本		第151回 中部	第152回 関西					
講習会	標準委員会	プロセス 保証の 指針 5日(木)			小集団改善 活動の指針	○		○		○		○		○
シンポジウム	本部・東日本・ 中部・関西	第178回 東日本 27日(金)			第181回 東日本 31日(水)				第182回 中部	第183回 関西				
クオリティトーク	東日本	第138回 Web 30日(木)			第139回		第140回		第141回				第142回	
事業所見学会	本部・中部・ 関西・西日本				中部	東日本		関西	中部	東日本		関西・ 西日本		
QCサロン(関西)	第139回 10日(火)				○		○		○		○		○	
その他の行事	ANQ2023 ホーチミン 16-20											ANQ2024 日本 16-20		
理事会	486回 26日(木)	487回 11日(土)	488回 22日(金)	489回 22日(月)		490回 27日(水)		491回 22日(水)		492回 22日(月)		493回 25日(水)	494回 23日(水)	495回 9日(土)
庶務委員会	20日(金)		15日(金)	17日(水)		13日(水)		15日(水)		16日(火)		12日(木)	16日(水)	
学術委員会 論文誌編集	27日(金)	27日(月)	25日(月)		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

※論文投稿は委員会の開催10日前までをお願いいたします。直前の投稿では審査開始が遅れることがあります。

第53年度役員体制決まる

会 長	若林 宏之	デンソー
副会長	山田 秀	慶應義塾大学
”	鈴木 知道	東京理科大学
理 事	飯塚 裕保	積水化学工業
”	奥 展威	日本規格協会ソリューションズ
”	川村 大伸	名古屋工業大学
”	黒木 学	横浜国立大学
”	今野 勤	神戸学院大学
”	澤田 昌志	アイシン
”	島田 尚徳	日本科学技術連盟
”	高倉 宏	トヨタ自動車九州
”	高橋 勝彦	広島大学
”	中條 武志	中央大学
”	中村 浩一	デンソー
”	中村 元志	愛知製鋼
”	西 敏明	岡山商科大学
”	廣野 元久	リコー
”	松浦 峻	慶應義塾大学
”	丸山 一彦	和光大学
”	森本 国浩	ダイハツディーゼル
”	山下 雅代	東京学芸大学
”	山本 涉	慶應義塾大学
”	余語 英俊	愛知製鋼
”	吉野 睦	デンソー
”	渡辺 喜道	山梨大学
監 事	熊井 秀俊	元リコー
”	斉藤 忠	岡谷電機産業
”	佐野 雅隆	拓殖大学
顧 問	小原 好一	前田建設工業
”	永田 靖	早稲田大学
”	二橋 岩雄	トヨタ自動車
”	棟近 雅彦	早稲田大学

第53年度役員役割分担表

総合企画	◎若林 山田 鈴木(知)
品質管理推進功労賞	◎若林 山田 鈴木(知)
研究発表会実行委員会	◎鈴木(知)
JAQ	◎飯塚(裕)
庶務	◎中村(浩) 西
庶務、選挙管理	◎中村(浩) 佐野 吉野
会員サービス	◎西 澤田
規定	◎奥
会計	◎島田
活動	◎若林 山田 丸山
事業・広報	◎廣野 澤田 高倉 山本
研究開発	◎黒木
学会誌編集	◎丸山 [安井]
JSQC選書特別	◎[飯塚(悦)]
東日本支部	◎鈴木(知)
中部支部	◎中村(元) 川村 余語 吉野 澤田
関西支部	◎森本 今野
西日本支部	◎高橋 高倉 西
管理技術部会	◎[金子]
ソフトウェア部会	◎[茨木]
医療の質・安全部会	◎棟近
サービスエクセレンス/ 生産革新部会	◎[木内]
標準	◎中條 山本
学術	◎山本
論文誌編集	◎山本 渡辺
Total Quality Science 編集	◎[森田]
最優秀論文賞/研究奨励賞	◎鈴木(知) 山本
品質技術賞	◎若林 丸山
研究助成特別	◎川村
学会間交流	◎松浦 鈴木(知)
FMES・横幹	◎佐野 ・◎[下野]
国際 (ANQ)	◎鈴木(知) 山田 松浦
安全・安心社会技術連携特別	◎[伊藤] 中條
TQE特別委員会	◎[鈴木(和)] [古谷] 山下
研究発表会実行特別委員会	◎鈴木(知) 渡辺 黒木

◎委員長、支部長、部会長 []役員以外の方

2023年9月の 入会者紹介

2023年9月20日の理事会において、下記の通り正会員12名、準会員2名、賛助職域会員1名、賛助会員2社2口の入会が承認されました。

.....
(正会員12名) ○大関 真一・関 秀俊 (住友ベークライト) ○鈴木 富雄 (アイホン) ○下川 勝久 (DMG森精機) ○篠原 祥太 (メンテック) ○志野好彦 (ソニー) ○青木 日高 (Aoki企画) ○恵畑 聡 (品質創研) ○杉坂 隼人 (旭化成エレクトロニクス) ○鈴木 俊宏 (東洋電機製造) ○中岡 美紀 (京都大学医学部附属病院) ○田中 克幸 (奥野製薬工業)

.....
(準会員2名) ○田島 岳也・齊藤 大樹 (群馬大学)

.....
(賛助職域会員1名)
 ○小林 美桜 (日本規格協会)

.....
(賛助会員2社2口)
 ○住友ベークライト ○JX金属

.....
名誉会員：25名
正会員：1670名
準会員：87名
職域会員：50名
賛助職域会員：12名
公共会員：14口
賛助会員：159社233口