

これだけは充実させたい
Total Quality Management

総合質経営

アクティバ研究所

代表 藤川篤信

これだけは充実させたい

TQM 目次

1. まえがき
2. Total Quality Management(TQM)とは
 - 2.1 TQMの具体的な目標
 - 2.2 QC的なものの見方、考え方
 - 2.3 TQMで使用される代表的な手法
3. TQMの活動要素
4. TQMにおける経営者の役割
 - TQMの位置づけ 実施例
 - TQMの具体的展開 例
5. TQMの効果と課題
 - TQMの効果
 - TQMの課題
6. 方針管理
 - 6.1 方針管理の活動要素
 - 6.2 方針管理における経営者層の役割
 - 6.3 方針管理の仕組み
 - 6.4 方針管理の仕組みの留意点
 - 6.5 方針管理の進め方
 - 6.6 機能別管理
7. 日常管理
 - 7.1 日常管理の活動要素
 - 7.2 日常管理活動の基本
 - 7.3 日常管理活動の考え方
 - 7.4 日常管理活動の位置づけ
 - 7.5 管理点と管理水準
 - 7.6 日常管理の進め方
 - 7.7 日常管理展開時の留意点
 - 7.8 日常管理活動のための代表的な手法
 - 7.9 日常管理項目の例

8. 方針管理と日常管理との関係

8.1 職場活動体系と各層の役割

8.2 方針管理と日常管理との関係

9. 日常管理を支える諸活動

10. 組織の診断と対策

11. TQMで活用される帳票類・例

12. おわりに

1. まえがき

1961年アメリカのファイゲンバウム博士が提唱されたTQCを日本も導入した。しかし日本で展開されたTQC(Total Quality Control)はファイゲンバウム博士のそれとは若干異なり、現場の作業者に至るまで全員参加の品質管理活動で全社的品質管理と呼ばれるものであり、その特徴の1つが「QCサークル活動」であった。

1970年代に入って経済の高度成長と相まって、品質の向上もめざましく、世界市場で高く評価されるようになった。当時の日本におけるTQCは社長から作業員に至るまで全部門・全員参加の品質管理活動であり、展開項目は次の5項目であった

1. 方針管理・日常管理の展開
2. 新製品開発の品質管理
3. 品質保証体制の確立
4. QCサークル活動の推進
5. 品質管理診断の実施

当時から我が国で実施されていたTQCは人間性尊重、職場活性化など現在のTQM(Total Quality Management)に通じるところが多くあった。その骨格は全員参加の品質管理を中心とした方針管理、日常管理であると考えられることもできる。

私は、約6年間ISO 9000の主任審査員として多くの企業の審査においてTQMの展開状況に接する機会を得た。その場で指摘される不適合の多くは「自社で定めた標準が守られていない」というものであった。内容としては、改善・改革の結果としての標準の設定遅れ、教育不十分による意識不足による不遵守などによるものであった。そのような経験からTQMを一通り理解した上で品質管理に重点を置いた方針管理、日常管理、QCサークル活動（他の小集団活動を含む）を徹底し、方針管理と日常管理の関わり合いに強い意識を置いた活動が企業経営には重要であることを痛感した。標準を守って日常業務を展開するのは、その多くは第一線の人達であり、日常的に不具合をコツコツと改善して、よりよい職場にしていく第一線のグループがQCサークルであれば尚更である。

方針管理、日常管理、QCサークル活動という言葉には拘らないがそういった機能が組織の中で躍動していれば成果が上がり存在感のある、期待される組織になるに違いないと考えている。

2. Total Quality Management : TQM : 総合「質」経営とは

妥当性のある経営システムのもとで、品質保証システムを中核として、質、量、原価、納期、安全、環境などの諸経営管理システムを効果的に運用し、最小限の経営資源で迅速に組織の使命を達成し、社会貢献を図る全員参画の経営方法であるといえる。その主たる要素としては次の7項目がある。

1. ビジョン、戦略、リーダーシップの重要性の認識
2. 経営資源としての「人」及び「情報」の重視
3. 存在感のある組織の確立
4. 顧客要求事項を満たした「質」の実現
5. 全社員の意識改革と経営参加による組織の活性化
6. ステークホルダーとの感動の共有
7. 各種国際規格などとの融合

経営資源の中で、唯一、努力によって変革、成長の可能性が大きく、また、それを成し遂げなくてはならない対象が人である。人が「もの」を作り出すのであるから人の育成が最も重要である。現在は情報が氾濫しており、その情報の中から重要な情報を抽出したり、多くの情報の中から役に立つ情報を導き出したり、新しさを示唆できる情報を見つけ出したりすることが重視されなくてはならない。

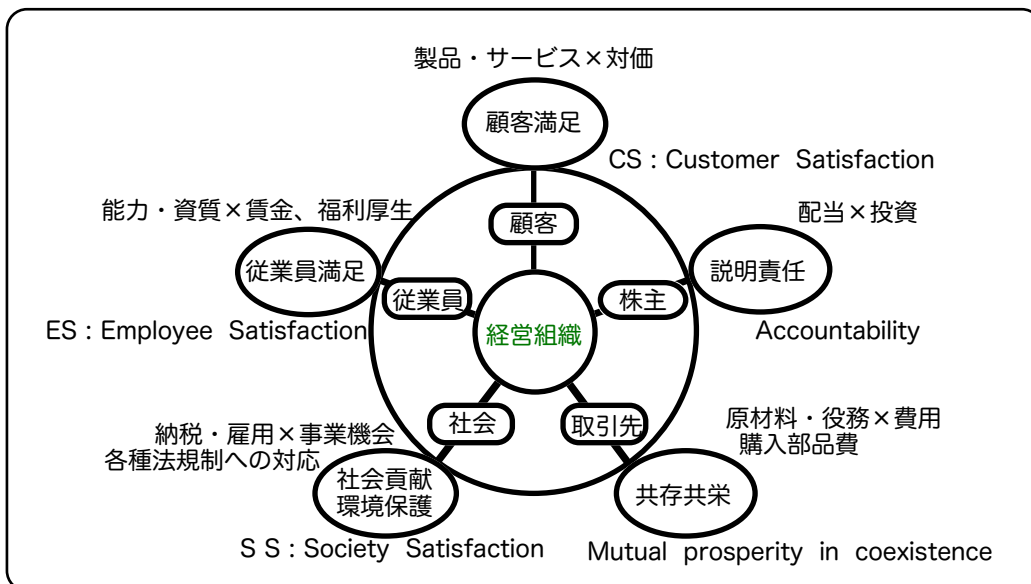


図 2.1 経営組織とステークホルダーの関係

参考文献： TQM 21 世紀の総合「質」経営 日本科学技術連盟 TQM 委員会 編著
一部加筆修正

情報としては求める情報ばかりではなく、発信する情報や出ていく情報もあり、いずれも重視されるべき情報である。

企業側の品質の維持や向上は勿論であるが、顧客側が持っている暗黙の期待値を含めて「質」の実現が求められるようになってきた。

企業、従業員だけが良ければ・・・という時代ではなく、図 1.1 に示すようなステークホルダーとの間で感動が共有できる企業活動であることが重要視されている。

一方では「ISO」などに見られるように、いわば、顧客側から見た品質維持活動も活発化しており、これらとの融合を計った体制も注目される。

TQMを平易に表現すると図 2.2 に示すように考えることもできる。

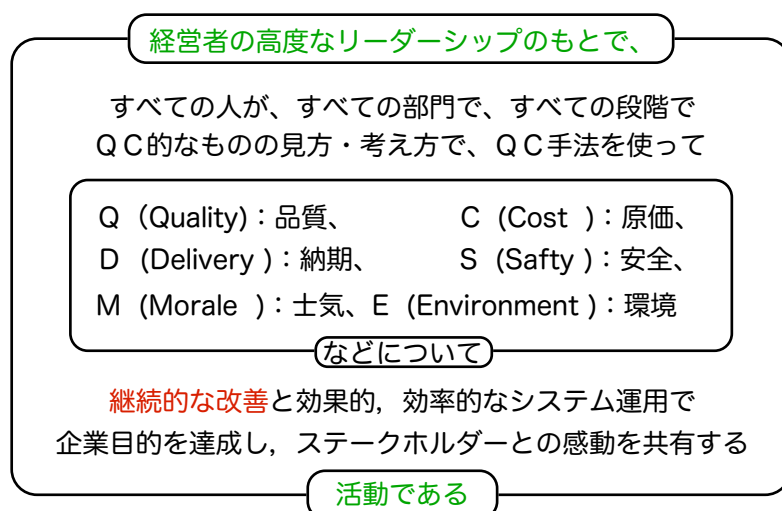


図 2.2 TQMの考え方

引用文献：品質管理月刊テキスト№290 一部加除修正

ここでいう、高度なリーダーシップとは、指示命令という領域の、やらされ感の強い安易なリーダーシップの形ではなく、十分なコミュニケーションによって問題意識の共有化が図れた自主創造の領域で示されるリーダーシップ即ち高度なリーダーシップである。特別な場合を除いて高度なリーダーシップが望まれる。

2.1 TQMの具体的な目標

TQMとしての活動目的は 2.0 で説明したように7項目があるが、組織として活動する場合の具体的な目標を図 2.1 に示す。

1. **全社員の意識改革**と経営参加
2. プロセスの信頼性向上による「質」の保証
3. 全社員共通の目標で組織の活性化
4. 人材育成, 能力向上
5. 生産性, 収益性の向上

図 2.3 TQMの具体的な目標

一番大切なことは全社員に経営に参加しているという意識を持って貰うことである。どんな小さな仕事でも言われたことを言われた通りにやっているという仕事より、この仕事一つ一つが経営に繋がっている、いわば経営に参加しているという意識で仕事をした方がその「仕事の質」に大きな差ができてくるのは衆知の通りである。大変重要な意識改革である。そのためには組織が解決を目指す重要問題が適切にブレークダウンされて伝達され、全社員の間で問題意識の共有化が図られなくては組織の活性化に多くを望むことは難しい。

製品であれ、サービスであれ、組織の中で実施されている仕事であれ、それらの結果を産みだしているプロセスが必ずある。製品、サービス、仕事の「質」は信頼性の高いプロセスによって支えられなければならない。勿論、努力によって支えられた偶発的とも言える好結果に遭遇することも否定するものではないが、ものを生産する企業の中では多くの場合、安定して予期した結果を産み出す信頼性の高いプロセスが重要である。それが後工程に対する「質」の保証に繋がるからである。

2章でも述べたが、人がものをつくるのであるから人間性を尊重した人材育成、能力開発が実行されなくては経営資源を強化することには繋がらない。「人」は唯一自らの努力で成長し、能力を高めていくことができる経営資源であることを忘れてはならない。

これらの結果として生産性、収益性などが向上することを忘れてはいけない。

2.2 Q C的なものの見方、考え方（基本とすべきT Q Mの原則）

Q C的なものの見方、考え方については基本とすべきT Q Mの原則として図 2.3 に示すが、中でも「品質第一」は製造業であれ、サービス業であれ全ての考え方の基本となる考え方という意味で別格である。しばしば、品質と原価、品質と生産性などが二律背反的に語られることがあるが、まず、品質を確保し、しかる後に原価や生産性について改善を進めるといった考え方が必要である。図 2.3 には17項目が列挙されており、いずれも大切な項目であるが、少し注意してほしいのは「事実にもとづく管理」である。説明にも「経験や勘のみに頼るのではなく」と書いてあるので経験でものを言うのは「すべてダメ」というように短絡しないでほしい。熟練者の経験は特殊なデータとして取り扱っても良いと考えている。熟練とか、データとか、どちらかに偏りすぎないでバランス良く考えることが大切である。

2.3 T Q Mで用いられる代表的な手法

Q C手法としてはT Q Mで用いられる代表的な手法として14項目を図 2.4 に示すが、中でも「Q C7 つ道具」は最も沢山用いられている手法である。簡単で使いやすいために管理・監督者の立場でも自分が遭遇した問題に対して自分の考えを整理するために活用して効果的な手法である。技術員の立場としては、これらの14項目を習得し使いこなせるようにしておきたいものである。例えば日科技連のQ C検定など受検し資格を取得することもその一助になる。統計的方法、言語データ解析法などは茫洋とした情報の中から1つの方向性を見つけ出すという点で重視したいものである。

継続的改善活動の仕組みとしては企業として構築されるものであるが、実施事例としてQ Cサークル活動、T S Mプロセスなどがある。T Q M（日常管理活動）を支える活動として特に効果が認められているQ Cサークル活動ではその支援活動とも考えることができる4 S活動、創意工夫改善提案活動などの活性化がそれらの効果を更に高めるといえる。

原則		説明
目的に関する原則	品質第一	本当によい品質のものができれば、手直しやスクラップは激減し、原価低減や能率向上につく。また信用が増し、売り上げの増大につながる。売り上げ増大より、原価低減より、能率向上よりも品質を第一に取り上げ、品質の向上すなわち顧客のニーズに合った製品・サービスの提供を優先させていく考え方。
	後工程はお客様	各工程が、後工程をお客様のように考え、後工程の立場に立って担当業務の出来映えを評価する考え方。
	マーケットイン	顧客の中に入って、市場にニーズやウオントを把握し、これを満たす製品を開発・製造していく考え方。会社の考え方を第一に考えるのではなく、顧客第一の考え方で活動を進めていくこと。
手段に関する原則	プロセス重視	よいプロセスが形成されていないと、よい結果を継続的に得るのは難しい。結果のみを追うのではなく、結果を生み出すプロセス（仕事の仕組み、やり方）に着目し、これを管理し、向上させる考え方。
	源流管理	顧客に喜ばれる製品やサービスの品質を明らかにして、仕事の仕組みの源流（上流）に遡って、品質やサービスの機能や原因を掘り下げ、管理していく考え方。
	標準化	多人数で構成する集団で行動する場合、各人が勝手に行動すると結果のばらつきが大きくなり、効率もよくない。最も優れた方法を標準として定め、これに則って行動すれば効果が大きい。物や仕事のやり方について標準を決め、活用する考え方。
	結果にもとづく管理 Q, C, D	どのようなプロセス・仕組みがよいかはそれだけを取り上げて議論をしても判断できない。プロセスや仕組みのねらい・結果（Q,C,D等）に着目しそれにもとずいてプロセス・仕組みを議論することが重要であるという考え方。
	事実にもとづく管理	経験や勘のみに頼るのではなくデータや事実にもとずいて管理するという考え方。事実を正しくつかみ正しく判断するためには、3現主義やQC手法は欠くことができないものである。
	重点志向	職場にはたくさん問題があり、仕事の結果をばらつかせている原因は無数にある。しかし限られた費用、期間、人員のもとで総ての問題を取り上げ、すべての原因に対策をとることは経済的ではない。結果に大きな影響を与えているものをつかまえて取り組むことが必要である。効果の大きい重点問題に着眼する考え方。
	PDCAのサイクル	管理にあたっては、まず計画を立て、それに従って実施し、その結果を確認し、必要に応じてその行動を修正する処置を取ることが重要となる。このサイクルを確実かつ継続的にまわすことによって、プロセス・仕組みのレベルアップをはかる考え方。
	再発防止	問題が発生したときにプロセスや仕事の仕組みにおける原因を調査して取り除き、今後二度と同じ原因で問題が起きないように対策する考え方。再発防止対策は、トラブルを発生させた製品、工程、業務にたいする恒久的な対策だけでなく、仕事の仕組みややり方など、システムに対する対策（根本原因の除去）まで行うことが必要である。
	未然防止	トラブルが発生してから対策を考えるよりも、はじめからトラブルの発生を予防する方が経済的である。実施にともなって発生すると考えられる問題を予め計画段階であらいだし、それに対する修正や対策を講じておく考え方。
	潜在トラブルの顕在化	一般的に品質管理の推進が不十分な職場では、品質クレーム、トラブル、不良などのデータが取られていても、そのデータの範囲は氷山の一角にすぎないことが多い。品質管理の導入時において、まず手がけることは報告されていない、表面化していないクレーム、トラブル、不良の顕在化であるという考え方。
組織の運営に関する原則	リーダーシップ	リーダーシップは、経営者・管理者が、顧客や他の利害関係者のニーズ・期待を考慮した上で、価値観や高いパフォーマンスに対する期待を明確に示し、組織がその進むべき方向を定め、将来の仕事の機会を探す上で適切な役割を果たすべきであるという考え方。
	全員参加	トップから部長、課長、係長、班長、社員までの各階層が、企画部、設計部、技術部、製造部、購買部、営業部から総務部までの全部門が、全員参加して品質管理を行うことが必要であるという考え方。
	人間性重視	人間らしさを尊び、重んじ、人間としての特性を十分に発揮できるようにする考え方。人間の持つ感情を大切にし、英知、創造力、企画力、判断力、行動力、指導力等の能力をフルに発揮できるようにする考え方。
	教育訓練の重視	企業の発展を支えるためには、業務遂行に必要な知識・技能及びモラルの向上をめざして、社員一人一人の能力や資質を把握し、長期的な視野に立って人材の開発・育成をはかることが重要であるという考え方。

引用文献：「TQMの基本」中條武志ほか、日本品質管理学会標準委員会 編

図 2.4 基本とすべきTQMの原則

活動要素	手 法	概 要
新製品開発管理・プロセス保証	品質機能展開 (QFD)	顧客の要求を代替え特性に変換し、製品の設計品質を定め、これを各サブシステムの品質、さらに構成部品の品質や工程の要素にいたるまで、それらの間の関連を明確にしながら展開していく手法。
	FMEA・FTA	FMEA は設計の不完全さや潜在的欠陥を見出すためにシステムをその構成要素に分解した上で、故障モードを列挙し、上位アイテムへの影響を解析する技法 逆に、FTA は発生が好ましくない事象を取り上げ、論理記号を用いて発生の過程を過程をさかのぼって樹形図を展開し、発生経路及び発生原因、発生確率を解析する技法。
	工程能力指数	工程能力、すなわち安定した工程の持つ、特定の成果に対する合理的に達成可能な能力の限界を表すための尺度。PCI など。
方針管理・小集団改善活動・品質管理教育	改善の手順	データに基づく実証的な改善の手順。テーマの選定、現状把握、目標の設定、計画の策定、要因解析、対策の検討と実施、効果の確認、標準化と管理の定着の8つのステップから構成される。問題解決の山登り
	QC 七つ道具	事実に基づく管理を具現化する基礎的な手法をひとまとめにしたもの。一般的には、チェックシート、パレート図、ヒストグラム、管理図、グラフ、層別、特性要因図、散布図をいう。
	統計的方法	ある目的のためにデータを集める方法、およびそのデータの解析を通じ目的にとって有用な情報を引き出すために用いられる数学的手法、検定、推定、相関分析、回帰分析、多変量解析法、実験計画法等が含まれる。
	言語データ解析法 (新QC七つ道具)	代表的なものとして新QC七つ道具がある。親和図法、連関図法、系統図法、マトリックス図法、マトリックス・データ解析法、アローダイアグラム法 PDPC 法の7つ。
標準化・日常管理	プロセスフローチャート	時間軸などの流れを縦軸に、組織の部門を横軸にとり、時間軸の計画に従ってどのように対応するかをまとめた図。
	QC 工程表	工程を管理する際、だれが、いつ、どこで、なにを、どのように管理したらよいかを具体的に決め、それを工程の流れに沿って表や図で示したもの。
	管理項目一覧表	おのおのの部門やプロジェクトにおける管理項目（与えられた業務をその目的どおりに達成しているかどうかを判断し、必要なアクションをとるための尺度）、その管理水準、管理頻度、担当者、管理方法などを一覧表の形にまとめたもの。
	工程異常報告書	発生した異常について、一件一葉で作成し、①発生した異常の内容、②応急対策、③原因、④再発防止対策、⑤効果の確認などの欄を設けて、必要な処置が確実にとられているように工夫した帳票。
	作業標準書	要求品質を効率的に実現するための作業およびその手順を文書化したもの。①適用範囲、②作業の目的、③使用する材料、部品、情報、④使用する設備、機器、⑤作業手順、⑥作業担当者、作業時期、場所、⑥品質基準、その計測方法、(品質・安全上注意すべき事項、)異常時の処置などに関する記述を含む。
	エラープルーフ化	作業方法(部品、材料、設備、作業指示書、手順などを含む)に関するさまざまな工夫によって、ミスの発生しにくい、ミスが発生しても重大な結果にいたらないようなプロセスを作る方法。
	能力・技能評価シート	人の能力・技能を評価するためのシート。能力・技能項目毎に複数の段階に分けて達成すべき状態を示し、その人がどの段階にあるかを評価するための帳票。

マネジメントシステムの審査・評価に携わる人のための TQMの基本 中條志志・山田秀 編著(社)日本品質管理学会標準委員会 編 より抜粋 一部加筆修正

図 2.5 TQM で用いられる代表的な手法

3. TQMの活動要素

① 情報管理

社会に氾濫している知識や情報の中から精度の高いものを敏速に収集・
処理して、さまざまな情報需要に適切に応えるための活動である

② 新製品管理

市場にニーズの創出、および、顧客ニーズに基づいた製品サービスを企画・
設計し、生産に提供するための一連の活動である

③ 方針管理 (詳細は後述)

組織の経営基本方針に対する戦略を立て、これを展開実施するための一連
の活動である。機能別管理を含む

④ 日常管理 (詳細は後述)

標準化を推進し、定められたプロセスにしたがって推進し、より安定的な
プロセスを確立す活動である

⑤ 小集団活動

コミュニケーションが計りやすい少人数によるチームを構成した上で、特
定の課題についてスピードのある取り組みを行い各人の能力向上と自己実
現・仲間意識の醸成を計る活動である

⑥ 分野別・階層別教育

組織の構成員全員が同じ価値観・意識を持つと共に改善を行うための知識
や技能を身につけさせるための教育活動である

⑦ 職場活性化

人間性尊重を軸にQCサークル活動、創意工夫改善提案活動、4S活動、
インフォーマルな活動を含めて2.1~2.6までの活動を積極的に展開する
活動である

4. TQMにおける経営者層の役割

TQMを導入・展開・推進し、効果に結びつけるためには、経営者層の役割は大変重要である。その役割の概要を図 4.1 に示す。

1. 経営者層の意思統一と全社的なムード作り
2. 全社活動におけるTQMの位置づけの明確化
3. ビジョン・戦略・方針の明示と推進
4. 組織づくりと推進計画の作成と展開
5. 組織力（コア技術、スピード、活力）の強化
6. TQM診断による問題解決活動
7. 人材育成の積極的な推進
8. TQMを支える活動の導入と推進

図 4.1 TQMにおける経営者の役割

まず、第一は経営者層の意思統一と全社的なムード作りである。導入初期は当然であるが、何年間か経過した後でも最も大切な要因である。導入後、長期間が経過すると形骸化して「TQMをやっている状態」に接することがあるがこれは大変悲しいことである。TQMはあくまで手段であって目的になってはいけないのである。企業・組織の最終目的を、経営者の夢を達成する手段であることを忘れてはいけない。

そのためには、立ち上がり当初の熱気はともかくもTQMを経営の軸としてキメ細かい運営を展開する全社的なムードを維持する必要がある。

次に、経営者として最初の段階から、是非明確にしておきたいことはTQMの位置づけ、即ち社内の各種システムとTQMの関係を明確にすることである。実施例を図 4.2 に示す。この図は社内の主要な3つのシステムをまとめる中心的な位置づけとして導入され、展開されていることを示している。このように経営に深く関わるようなシステムは導入前に経営者層でしっかり話し合っ

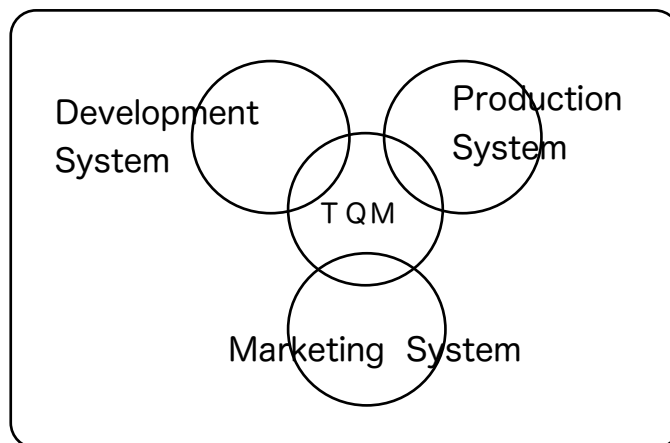


図 4.2 TQMの位置づけの例

社内のシステムは3つとは限らないのでいくつあっても、それらのシステムとの関係を明確にする必要がある。

次に、ビジョン、戦略、方針の明示と推進に関連して展開例を図 4.3 に示す。

この展開例ではTQMを「人と組織の活力を高める活動」と「仕事に質を高める活動」

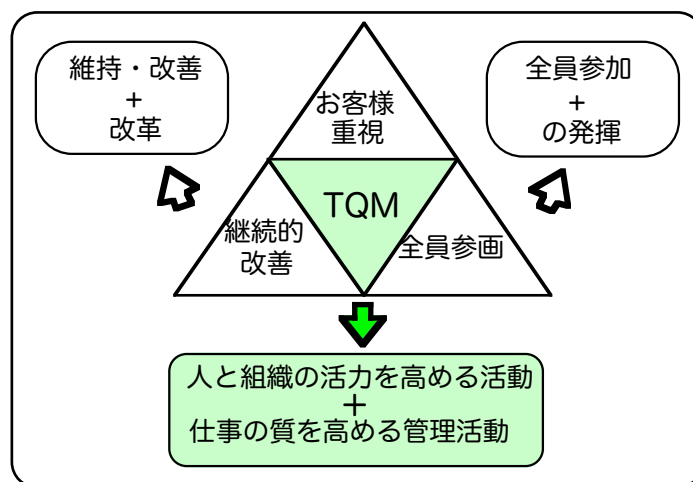


図 4.3 TQMの具体的な展開例

ととらえ、お客様重視、全員参加、継続的改善の3本柱で推進しようとしているのであるが各社、各組織は実情に最も適合すると思えるとらえ方で展開、推進が必要である。

5. TQMで期待できる効果

TQMで期待できる効果として図 5 に示す。いずれも経営にとって重要な項目である。

1. 経営における意志決定の迅速化
2. 顧客満足の上
3. 経営指標の改善
4. 経営計画/事業計画の確実な遂行
5. トップの夢の実現
6. 全員参加の品質管理と企業の体質改善
7. 管理・改善意欲の向上と標準化の推進
8. 下部層からの大きな力の集結とモラルの向上
9. 管理システムと総合管理体制の確立
10. 環境問題への対応
11. 環境変化への対応（国際規格など）
12. 社会貢献への寄与

図 5.1 TQMで期待できる効果

特に、全員が経営参加という意味からも各項目が期待されるが、中でも、市場の変化を含め、環境変化への対応の早さなどが大いに期待できることは心強い。

このTQMはTQM=経営というほど成熟しているわけではないので、図 5.2 に示すような多くの課題も残されている。

- 人と組織の活性化
- 情報管理プロセスの明確化と活用
- TQM活動の評価・処置の定量化
- 方針管理と日常管理の充実
- 新技術、複合技術開発システムの充実
- 製品履歴の明確化（社内・社外）
- 管理・間接部門における問題解決活動の活性化
- TQMと国際的諸活動とのシステムの融合

図 5.2 TQMの課題

人と組織の活性化は永遠のテーマであると考えられるが中でも、方針管理と日常管理の充実については、この活動が企業の根幹をなすという意味で非常に重要である。

6. 方針管理

方針管理とは経営基本方針に基づき中・長期経営計画や短期経営計画を定め、組織の向かうべき方向を定めた上でプロセスの改善を重点的に実施し、効果的・効率的な経営目標の達成をトップ以下、社員全員の参加で可能にするマネジメント手法である。

ここで方針とは図 3.1 に示されるような内容で示されるべきである。

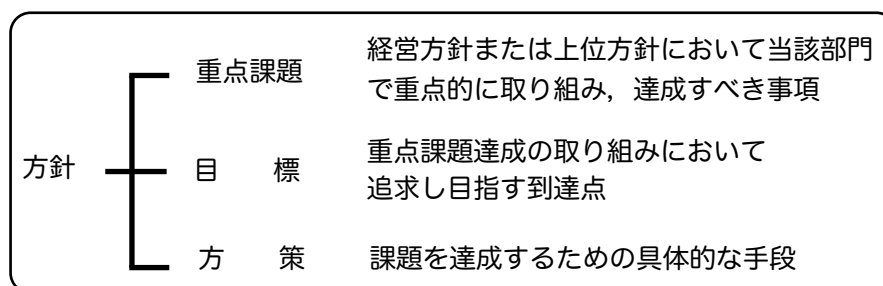


図 6.1 方針とは

目標についても計画達成率〇〇%など、具体性に乏しいものを見かけるケースがあるが、計画したことをやればよいのではなくて具体的な特性をいくつかからいくつかにするのかを明確に示す必要がある。例えば、原価低減を例に取ってみると、原価低減を行うためにいくつかの実施事項があると考えられるが、その実施事項を100%実施すればOKではなく何円の原価が何円になったかが大切なことである。実施事項を100%実施しても原価目標を達成できなくは終わったことにはならないのである。例えば円などという単位で目標を明示すべきである。

理解されていても往々にして不十分さが目立つのは方策である。1つの重点課題に対して2つ以上の方策が必要である。

6.1 方針管理の活動要素

- 1) 部門別方針管理、機能別方針管理
- 2) 方針間の整合性の確保・診断・点検
- 3) 具体的な実施事項、目標、スケジュール
- 4) 評価尺度の明確化と評価
- 5) 小集団活動の活用（委員会、検討会、CFT、PTなど）

管理のサイクルを何回も回し、成果を上げる

6.2 方針管理における経営者層の役割

経営者層の役割を図 6.2 に示すが、最低限実行しなければならないことは、重点を絞った方針を示すこと、必要な経営資源を準備すること、職場を活性化することである

1. 重点を絞った明確な中期経営計画と方針の策定
2. 必要とする経営資源の明確化
3. 方針管理を確実にする経営資源の投入とその管理
4. 進むべき方向の統合と士気高揚
5. 方針達成のための「目標」と「具体的な方策」の立案
6. 達成期限と責任・権限の明確化
7. 関係する部門と階層への方針の的確な伝達と理解
8. 進捗確認、実施プロセスの見直し、変更
9. 期末などにおける方針の未達成原因の調査・分析
10. 次期への反映事項の明確化

図 6.2 方針管理における経営者層の役割

6.3 方針管理の仕組み

方針管理の仕組みを図 4.2 に示す。方針管理の方針は①に示す経営理念、経営基本方針が源流であることは言うまでもないことである。いわゆる会社方針である。この会社方針を適切な階層の人達が十分に理解するために会社方針の解説書が必要である。方針管理としての方針は①を源流として④で策定される。この④で策定された方針が展開され、⑥の部門の方針が策定されるのであるが、この場合、上意下達ではなく、方針の展開では十分な話し合いによって問題意識の共有化が図れることが必要である。同時に、重点課題の定義についても話し合っておく必要がある。何が重点課題であるかという考え方は、しばしば、意思の疎通が図れてないケースに遭遇することがあるからある。

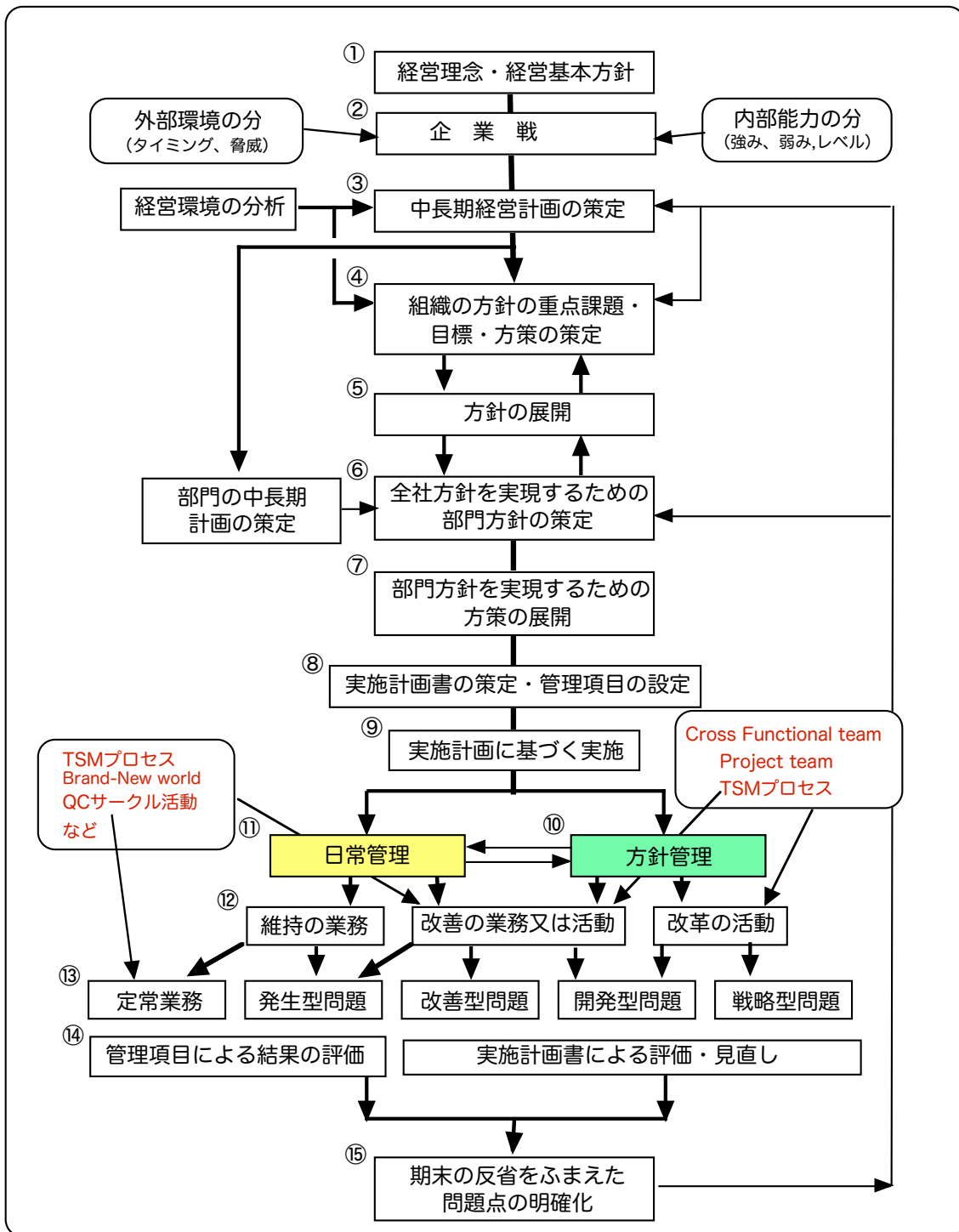


図 6.3 方針管理の仕組み

6.4 方針管理仕組みの留意点

1. 方針＝重点課題＋目標＋方策

方針とは長・中・短期のある特定の期間において、全員の協力のもとで達成すべき目標及びその達成手段の体系である。
方針は重点項目と目標と方策から構成される。目標は最終的に到達すべき状態を言う目標の達成度を評価する尺度、すなわち「管理項目」とその狙い値とともに示されることが多い。方策は目標を達成するための具体的な手段である。

2. 経営者の強いリーダーシップと重点志向

改善が組織的に行われるためには明確な目標が組織的に定められていることが不可欠である。また網羅的な目標とせず重点を絞り総力を結集しなければ成功は望めない。経営者の強いリーダーシップが必要である

3. 中長期計画にもとずいた年度計画

全社年度方針を決める場合、年度ごとに大幅に方針が変わっていたのでは継続的な改善を行うことが困難になるので、3～5年程度の中長期経営方針を定め、これに基づいた年度方針を策定するのがよい。

4. 前年度の反省にもとづくプロセス改善

全社年度方針を決める場合には、前年度の反省を各部門毎に行い、改善すべき課題を明確にし、これを考慮することが重要である。
方針管理は、経営目標の達成を図る仕組みであると同時にプロセスの改善を組織的に展開する仕組みでもある。したがって各部門の課題を無視した社の方針の策定は改善活動を阻害するばかりか結果として経営目標の達成をも危うくすることになる。
前年度から継続して展開した方策と新たに展開した方策とは明確に識別すること

5. 目標の整合性の確保

目標は達成のための具体的な方策があってはじめて意味を持つ。全社の方針に責任を持つ者と部門の方針に責任を持つ者とが十分な意見のすりあわせを行い下位の目標の達成によって上位の目標が確実の達成されるようにすることが必要である。それを確認すること

6. 部門毎の重点志向

方針の展開においては、上位の方針を下位の者が必ず受けなければならないということはない。上位の方針に最も寄与の大きい部門が他の部門の協力を得ながら重点的に活動することも重要である。
部門が取り上げる方針の数は3～5程度がよいとされている。
方針・方策は上位方針のそれよりブレイクダウンされ、具体化されていること

図 6.4(a) 方針管理の仕組みの留意点(1/2)

7. 方策が明確でない場合はプロジェクトの活用

方針の展開において、方策が明確でない場合も少なくない。このような場合無理に下位に展開しないで全社レベルのプロジェクトチーム又は機能別委員会などで情報の分析、対策の立案、実施などを行うとよい。

8. 実施計画による確実な実施

個々の方策については「実施計画書」を作成し、確実に実施する実施計画書には関連する方針、実施すべき事項、担当者、実施時期などが明確にされること。

9. 評価尺度としての管理項目、管理水準

方策が計画通りに実施されなかったり、期待した効果が得られない場合もあるので、これらを早期に見つけるために管理項目と管理水準を定めておくとうい。管理項目とはプロセスの結果である。

10. 処置の判断基準を

管理項目には目標値と管理水準すなわち目標値と限界値の両方を決めておくとうい。目標値は方策を実施した場合の期待値であり、限界値はどのような場合に処置を取ればよいかを判断する基準である。

11. 必ず見直し、反省を

期末には方針管理の実施結果についてトップ診断や、マネジメントレビューの場を利用して見直しを行うことが必要である。

今年度の方針の実施結果
来年度以降取り組むべき課題の明確化
方針管理の仕組み自体の問題
目標を達成した事項の標準化と更なる改善の要否

12. 重点課題登録制度の活用

方策の内、具体的な対策が明確でなく、中堅管理者・スタッフを中核としたプロジェクトチームや委員会、職制内グループなどによる問題の解析が必要なもの、対策は明確であるが実施が困難なものなどは組織の重点課題として登録しておくとうい。

管理のサイクルを何回も回す

図 6.4(b) 方針管理の仕組みの留意点(2/2)

6.5 方針管理の進め方

1. 方針の策定
 - 1) 重点課題の設定
 - (1) 長期ビジョンの確認
 - (2) 全社中・長期経営方針の確認
 - (3) 自部門の使命（機能）・活動領域の確認
 - (4) 前期課題の評価と反省
 - (5) 自部門を取り巻く外部環境の分析
 - (6) 保有能力の分析（強み・弱み）
 - (7) 利用可能な経営資源
 - 2) 目標の設定
 - (1) 達成の程度を評価する尺度を明確にする
 - (2) 尺度にもとづいて指標（目標値）を決める
 - (3) 目標の達成期限を明確にする
 - (4) トップから第一線まで方策・目標の一貫性を確保
 - 3) 方策・実行計画の策定
 - (1) 日常活動の実施事項と特定テーマ（重要な事項）の実施事項との層別
 - (2) 特定テーマについての阻害要因の明確化
 - (3) 阻害要因の相関関係を明確にする
2. 方針の展開
 - (1) 課題（What）と方策（How）を混同しない
 - (2) 課題の数は絞ること
 - (3) 職位のふさわしい課題であること
 - (4) 一つの課題には複数の方策を策定すること
3. 実施
 - (1) 実施担当者に仕事の目的と重要性が十分に認識されていること
 - (2) 実施担当者に計画の内容が十分に伝達されていること
 - (3) 実施事項に必要な教育訓練が行われること
 - (4) 必要な資源が必要な時期に投入されること
4. 実施状況のチェック
 - (1) チェックの実施は、実施日をあらかじめ決めておく
 - (2) チェックは結果だけではなくプロセスのチェックを重点的に行う
5. 処置
 - (1) 目標未達の原因が実施面か、計画面かを層別する
 - ① 実施上に問題がある場合
 - ・技術面での力量不足
 - ・配分された資源の質的・量的不足
 - ・コミュニケーション不足
 - ② 計画に問題がある場合
 - ・現状把握に誤りがあった
 - ・計画段階の手段の選択に誤りがあった
 - ・ねらいとする効果の見積りに誤りがあった
 - ・実施能力について誤算があった
 - (2) 現象の除去と原因の除去とを明確に区別することが重要
6. 計画の変更
 - (1) 計画と実績との間に大きな差がある項目
 - (2) 質に関する要素で従来より悪くなった項目
 - (3) 市場の変化、新製品、新技術などによって新たに発生した問題
 - (4) 上位部門の計画変更
 - (5) 計画の変更を余儀なくされた原因の明確化（6W2H）

図 6.5 方針管理の進め方

6.6 機能別管理

機能別管理とは「品質、原価、納期、安全、環境」などの経営に基本要素ごとに全社的な目標を定め、それを効率的に達成するため、各部門の業務分担の適正化を図り、かつ、部門横断的に連携・協力して行われる活動である。

機能別管理実施上の留意点としては次のような点が考えられる。

- ① 機能の主観部署なり、昨日委員会などによる決定事項に関する具体的な実行は各部門にある。機能の主観部門は自らできる範囲は限定される。実行部門の理解となっち区が不可欠である。
- ② 全社的な品質管理の活動では、まず、品質に関する機能が取り上げられ、ついで原価なり、納期、あるいは他の機能に広げることが多い
- ③ 品質、原価、納期などの諸機能は互いに密接な関係を持ち、そのバランスが経営にとって重要となる。機能の整備に当たって他機能との調整が行える総合的な管理が必要である。

7. 日常管理活動とは

日常管理活動は以下の3つの活動から成り立っている

① 業務分掌の明確化

日常業務は全て業務（職務）文章と言われる規則で定められている。役割を適切に遂行し、目的を達成するために、適切な間隔で、業務の新設、改廃に関連して業務（職務）分掌を見直し、明確にする活動である。

日常業務とは職務分掌規則などによって定められた業務の内定められたプロセスで定期的に繰り返して行われる業務を言う

② 標準化

標準化とはプロセスを構成する各要因の諸条件を一定に保ち、安定したプロセスを得るためにルールを作って活用する活動である。日常管理活動では最も重要な活動である。

定められた手順で上司の承認を得て制定される標準は、関係部署に情報として伝達される必要がある。

③ 日常管理

日常管理活動とは定められたプロセスに従って推進し、製品、サービス、仕事の質、および、プロセスの種々な要因を監視し、結果として、異常な状態を見つけたならその原因を取り除き、再発防止を実施し、より安定的なプロセスを確立する活動である。

管理とは目標、標準、計画からの乖離の有無を判断し、適切な処置、改善を行う活動である。管理項目、管理水準、管理頻度の設定、維持が重要である、

7.1 日常管理の活動要素

日常管理の活動要素としては次の7項目が挙げられる。いずれも重要な要素である。

- 1) 標準の設定
- 2) 標準の教育・訓練
- 3) 標準の遵守状況確認と是正処置
- 4) 変更点の徹底・管理
- 5) 設備保全（突発、予防）の実施・維持
- 6) 再発防止・未然防止
- 7) 改善活動

日常業務は全て標準によって定められているという意味からも標準の設定は非常に重要である。この標準には ①言えやすく理解できる標準 ②紙に書いて関係者が共有しなければならない標準 ③熟練技能という標準の3つの標準があるが

ここで言う標準は主として②の標準を対象にしているが③も軽視できない重要な標準である。この標準は維持されていることの確認に工夫が必要である。日常業務の中では3)が手薄になっているかのような現象に出くわすことがあるが注意したいものである。

ISOの主任審査員の時代に、設備能力が足りないので新設を考えているという話を良く聞いたことがある。よく調べてみると当該設備の主軸の回転数が10～15%低下していたという現象を確認することがあった。設備保全は地味であるが企業としては大変重要である。

6)を含めて改善活動は職場活性化はもとより組織能力向上、業績貢献という意味で欠かすことができない重要要素である。

7.2 日常管理活動の基本

日常管理活動を平易な表現で示すと図 7.1 のようになる。

1. 日常やるべきことはキッチリ実施する
2. やるべきでないことはやらない、させない
3. しなくてよいことはしない、させない

図 7.1 日常管理活動の基本

参考資料：「品質と設備と情報のマネジメント」 工学博士 久保田洋志
平成24年1月23日 広島工業大学最終講義録より抜粋・一部加除修正

非常に意味の深い3項目であるのでここに掲載した。やるべきことを明確にして、教育・訓練をし、守らせることが日常管理活動の基本である。そのためには、明確にされた「やるべきこと」について関係者の意識の共有化が是非とも必要である。

約束を守らない、遅刻する、「報告、連絡、相談」をしない、おはようございます・お先に失礼します、ありがとう、などを言わない。といったことは、一定の規律の中で自主性と人間性が尊重される組織の中では規律を乱す温床となり得るものと考えている。“やるべきことをしていない”、“やるべきでないことをしてしまう”などは、それが善意であったにしろ、そんなつもりではなかったにしろ、撲滅しなければならない。

書き直したり、置き換えたり、余分な生産、不良をつくったり、余分な丁寧さなど付加価値「ゼロ」の作業はしない・させないことを強く意識することが必要である。

これらについての具体的な展開は、各組織が組織に適切な手段を講じることが最も必要なことである。それが職務分掌によるやるべきことの明確化かもしれないし、あらゆる活動、行為に関する標準化かもしれないし、QCサークル活動を含めて展開する日常管理活動かもしれないし、やるべきことを口癖にして展開する意識の共有化かもしれない。各組織、職場に見合った適切な方法で具体的に、必ず守れる範囲で決めて守ることが肝要である。

7.3 日常管理活動の考え方

図 7.2 でも若干説明したが日常管理は図 7.3 に示すようにSDCAとPDCAとの間を行ったり来たりしながら運営されていると考えるべきである。

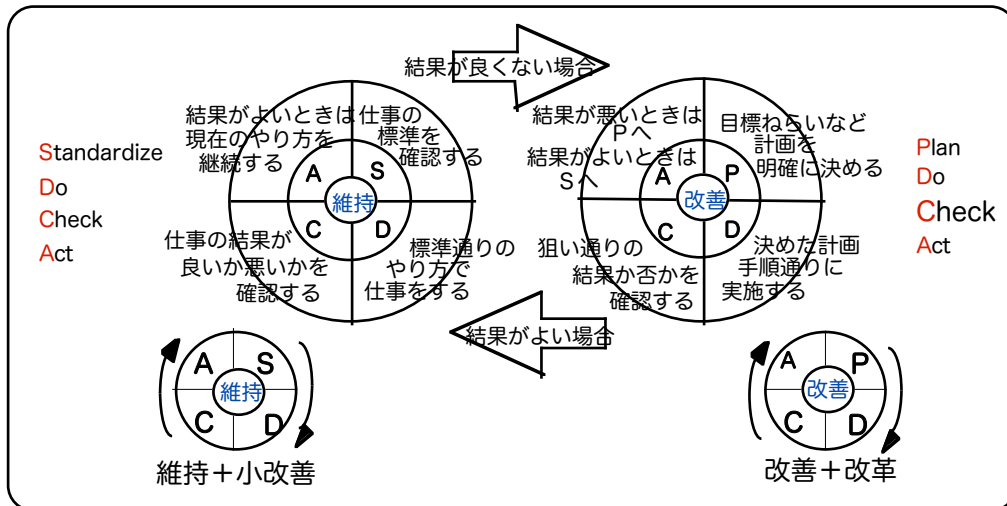


図 7.2 日常管理活動の考え方

標準が設定されたときは別にして、ごく一般的にはSDCAサイクルのDから始まる。Cの結果がよいときはそのまま継続し、結果に問題があるときはPDCAサイクルのPに入ると考えればよい。問題というといかにも大変なことが・・・と考えなくても、作業がやりにくいだとか、時々不良が出るとか、ミスが出るとかなども立派な問題であると認識すべきである。

改善したとき大事なことは改善した要素だとか条件などは確実に標準化され、教育・訓練されプロセスに組み込まれていることである。そしてそれが定着したことを確認しなければならない。長い間慣れ親しんだ条件を変更すると、なかなか定着しにくいのが現実である。要注意である。関連工程に不具合が出ていないかどうかを確認することも大切である。

7.4 日常管理活動の位置づけ

日常管理活動の位置づけとしては図 7.2 に示す赤色の部分と黄色の部分相当する

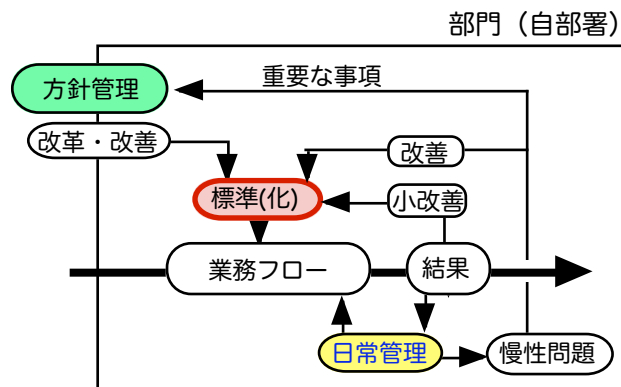


図 7.3 日常管理活動の位置づけ

業務フローの結果が問題なければSDCAのサイクルを回し続け、若干の問題があればPDCAサイクルを回し、小改善を行い、改善結果を標準化し業務に適用させる。この小改善のところがQCサークルの出番である。

問題とは「標準からの許容できない乖離の状態」であるから、該当する業務フローの標準をしっかりと頭にたたき込んでおく必要があることは言うまでもない。

業務フローの結果が小改善ですむのか、慢性不良として上部機能に提案すべきであるかの判断も必要となってくる大切な位置にある。

7.5 管理点と管理水準

日常管理活動で大切な管理点と管理水準について図 8.4 に示す。

管理点とは、工程の適切な箇所に設定され、「仕事が正しく行われて居るかどうか」をチェックする場所（点、箇所）のことを言う。

この管理点は品質についてのもが多いが原価や量についても必要に応じて決める。管理点を決めるには、下記の項目を具体的に決める。

工程のどこで	Where
どの特性を	What
いつ	When
だれが	Who
どんな方法で	How
なぜ	why

この管理点を工程図の中に記載したものに工程管理基準とかQC工程図などがあるが、いずれの場合でも管理点における正しい判断が重要である。この正しい判断の基準になる数字が管理水準である。

図 7.4 管理点と管理水準

管理点、管理水準は図 7.4 の通りであるが、もう一つ大事なことがある。それはその管理点でその管理水準が満足されているかを確認する頻度、即ち管理頻度である。

日常管理の対象となる日常業務は業務が廃止されない限り管理はなくなる。だからといって、全ての業務に関する管理点について同等に管理することは限られた工数で管理することを考えれば大変困難である。というより、むしろ、不可能に近い。したがって、重要な管理点と、さほど重要でもない管理点と差をつけなければならない。それは管理頻度である。管理頻度の見直しは日常管理の大切な要素の一つである。実態は作業者のところで適当に（適切にかな？）処置されている状態に接することがしばしばである。残念なことである。

7.6 日常管理の進め方

1. 部門が果たすべき役割を定款、職務分掌規則などによって明確にする
2. 担当する業務の業務フロー・担当範囲を明確にする
 - 2.1 他部門、後工程に対して何を提供しているかをめいかにする
 - 2.2 業務フローについて関連部署との整合性を図る
 - 2.3 業務フローを確実に実行できるプロセスを確立する
 - 2.4 担当業務フローのプロセスにおけるインプット、アウトプット、活動内容、供給者、顧客、責任者、責任者の役割などを明確にする
3. 標準化
 - 3.1 プロセスが計画通りの結果を示しているか、否かを判定するための管理項目、管理水準を決める
 - 3.1.1 管理項目をチェックする頻度を決め実行する
 - 3.1.2 重点指向すべき日常管理の評価尺度と管理頻度を定める
 - 3.1.3 標準、管理項目、管理水準、管理頻度は定期的に見直し維持する
 - 3.1.4 変更点を徹底し、管理する
 - 3.1.5 上司、上部組織への報告項目、報告頻度を明確に決め、実行する
 - 3.2 不具合の処置
 - 3.2.1 管理を外れた場合のアクションの取り方の全てを標準化する
 - 3.2.2 不具合発生時の対処方法を定め、不具合の原因を追及し、対処する
 - 3.2.3 異常の定義を明確にし、異常の影響を最低限にするための応急処置と再発防止のプロセスを実行する
4. 部門構成員の教育・訓練計画を確立し、実行する
5. 再発防止、未然防止を含め、改善活動を推進する
6. 文書の記録、保管、廃棄について標準化し、実行する

7.7 日常管理活動展開時の留意事項

日常管理活動を展開するに当たり、その留意事項を図 7.6 に示す。

1. 業務フローにおける担当範囲のアウトプットの質の保証である。
2. 業務が廃止されない限り、日常管理項目が消滅することはない。
3. 日常管理の重点指向は評価尺度と管理頻度によって決まる。
4. 数値化が難しい業務の管理はプロセスを明確にすること。
5. 改善を重要な業務と位置づけ、全体最適に配慮する。
6. ホウレンソウは活発に、的確に行われていること。
7. 小集団活動のテーマの多くは日常管理の問題点の中から抽出。

図 7.6 日常管理活動展開時の留意事項

日常管理活動は何のためにやるのかとすることをしっかり認識する必要がある。最初に日常管理活動は後工程に対するアウトプットの質の保証であるということを認識する必要がある。後工程が組織内の部署であれ、協力企業であれ、顧客（第三者）であれ、それらに対する自分たちの業務フローの結果としての質を保証することである。これは、企業の命運を握る重要な活動である。

数値化が比較的困難な、4 S、活性化、職場環境などといった要素についてはそれを実行するプロセスを明確にすると同時に重点的な要素について数値化を試みるべきである。

「ホウ（報告）、レン（連絡）、ソウ（相談）」を的確に実行することは、日常管理活動をより充実させるために大変重要なことである。これを怠ると言うことは職場の規律がゆるみ、職場が乱れ、不活性化に向かう要因になりうると考えられる。

「ホウ・レン・ソウ」かと軽く見る傾向もあるが職場は全てこれで成り立っているといても過言ではない。

QCサークル活動など小集団活動が取り上げるテーマの多くは日常管理活動から抽出されたものであることが望ましい。

7.8 日常管理活動のための代表的な手法

日常管理活動に使用される主な手法としては図 7.7 に示すが、これ以外にないわけではない。ページ 10 の図 2.5 に示される手法を活用することも大切なことである。

品質保証体系図	活動体系を全社的な見地から製品・サービスの開発から販売、アフターサービスにいたるまでの各ステップにおける業務を各部門に割り振ったフローチャート
QC工程表	製造及びサービス提供のプロセスにおいて、どこで、だれが、なにをやるのか、管理項目・管理水準は何かを明記した標準書
管理図	ばらつきを減少させることを目的にプロセスの状況を時系列的に把握する手法である
アローダイアグラム図	計画を推進していくために必要な作業を作業時間の順序関係でつなぎ合わせて構成した図
各種グラフ	QC七つ道具のグラフに含まれる部分

図 7.7 日常管理のための代表的な手法

引用文献：中條武志・山田秀編著 TQMの基本 (社)
 日本品質管理学会標準委員会 2006/12/16 第一刷
 日科技連出版

ここに掲げた四つの手法は最もポピュラーな手法で日常管理には欠くことができない手法である。とりわけ、管理図、アローダイアグラム、各種グラフなどは改善活動とは切っても切れない手法である。なかでも、アローダイアグラムなどはプロセスが絡み合った複雑な業務フローでは全体最適の考え方で進める改善では有効ではないかと考える。

7.9 日常管理項目の例

日常管理項目とし図 7.8 にその一例を示すが、これらは製造業を中心とした事例であるので各社、各組織はそれぞれ実態に見合った日常管理項目を制定すべきである。

対 象	例
品 質	クレーム件数（費），工程内不良件数（率），誤品・異品件数、直行率、手直し率
生 産 納 期	生産台数，稼働率，損益分岐点操業度，サイクルタイム，設備稼働率，在庫量，設備故障率，納期遵守率，生産計画達成率、後工程に対する納期遵守率
コスト	原価，原価低減額，在庫金額，歩留り，原価目標達成状況，在庫低減状況，仕損費，新製品立ち上がりコスト、修理時間/件、加工不良金額、手直し関連作業費
安 全	災害発生件数，ヒヤリ・ハット件数，安全点検指摘件数，4 S・5 S 指摘件数，疾病発生状況，定期検診受診状況
環 境	排気、排水、振動、騒音、廃棄物
人 事	出勤率，残業時間，教育訓練実施状況，資格取得率，技能評価点，職場問題点発生状況、小集団活動実施状況，創意工夫提案状況
営 業	売上高，受注高，市場占拠率，販売計画達成率，一人当たり売上高

図 7.8 日常管理項目の一例

8. 方針管理活動と日常管理活動との関係

TQMのコア要素とも言える方針管理、日常管理、職場活性化に関する職場活動体系と各層の役割を図8.1に示す。

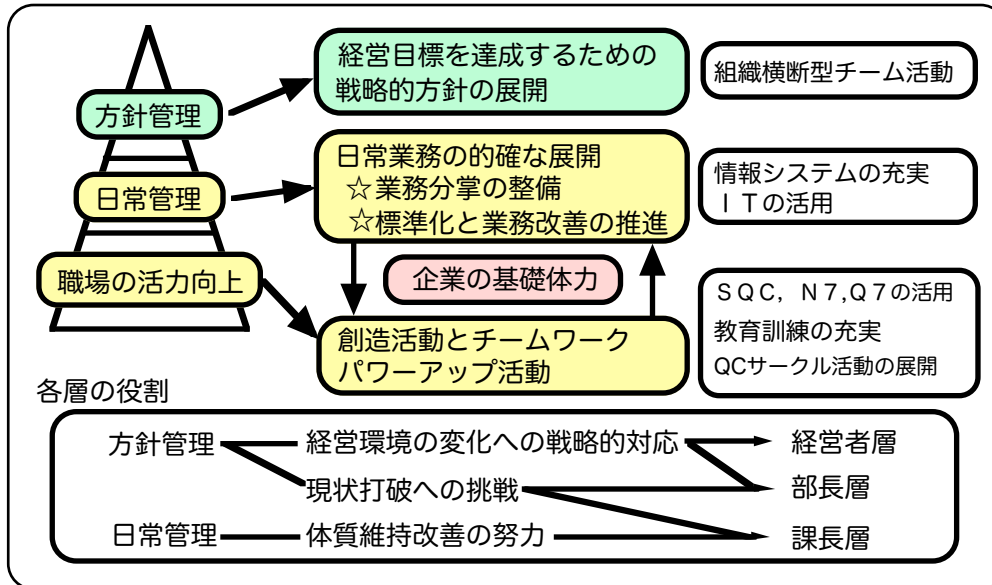


図 8.1 職場活動体系と各層の役割

企業・組織の基礎体力は職場の活力向上活動と的確な日常管理活動によって培われる。一番多くの経営資源が投入され、一番大切な部分である。方針管理活動はその基礎体力の上で成り立っていると考えられるべきである。各層の役割と併せて的確に展開したいものである。

方針管理と日常管理の実務的な関わりを図 8.2 に示す。

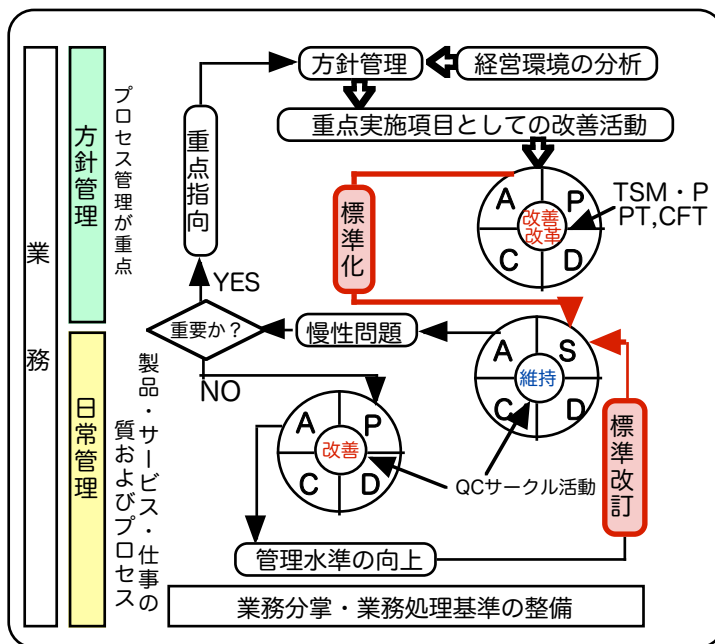


図 8.2 方針管理と日常管理との関係

参考資料：中條武志・山田秀編著「TQMの基本」
 (社)日本品質管理学会標準委員会編2006/12/6発行一部加除修正

この図の上半分は方針管理の領域、下半分は日常管理の領域である。日常管理については図 7.2、図 7.3 で説明したので方針管理と日常管理の関係について重点的に説明する。経営環境を分析して方針管理の領域で、重点実施事項として改善・改革活動が図 8.2 の上部の PDCA を回しながら業務が進み、好結果が得られたら管理項目、管理点、管理水準に相当する特性値と管理頻度が標準化され日常管理の領域の右側にある SDCA サイクルに落とし込まれる。ここから新規日常業務として日常管理が始まる。

この部分がうまく連携されていない事実 ISO-9000 の審査でしばしば遭遇したのは大変残念である。

日常管理の領域に入ると SDCA サイクルを回しながら慢性不具合が出ればその重要性を判断し、重要だと判断できれば提案し、改善・改革に繋げていく。さほど重要ではないものについては日常管理領域の PDCA サイクルを回し、小改善を行い、管理水準を向上させ、関連した管理点、管理水準、管理頻度を標準化し SDCA サイクルに戻す。このような活動があって初めて企業、組織としての基礎体力が向上するのである。

この部分は非常に重要な部分である

9. 日常管理を支える諸活動

日常管理活動を支える主なる活動として図9 に示す6つの活動がある。

1. 5S活動
2. 創意工夫提案活動
3. Brand-New World
4. 多能工推進活動
5. 協力工場支援活動
6. 的確なホウ・レン・ソウ

図9 日常管理活動を支える活動

一番効果があるのは Brand-New World である。(詳細は別冊「進化したQCサークル活動 Brand-New World」を参照) Brand-New World をより効果的に展開するためには5S活動、創意工夫提案活動を充実させると更に良い。

5S活動は4S(整理、整頓、清掃、清潔)に躰けを加えたものであり、この「躰け」は日常管理の基本要素でもあり4Sより5Sが必要である。創意工夫提案活動は個人としての着眼力、発想力、改善力を高めるために効果的であり、仕組みとして推進し、活性化する必要がある。

職場としては技術系であれ事務系であれ、誰かが休むと代わりがないようでは非常に困るし、安定した質を後工程に送ることに支障が出るので是非とも多能工推進活動を組織としての仕組みのなかで進めたいものである。一つのプロセスを何人かの人がこなせるように準備しておく必要がある。

「ホウレンソウ」即ち「報告、連絡、相談」は職場の潤滑剤として欠くことができない大切な要素である。これがうまくいっていない職場で、活性化し、質の高い仕事がこなせている例をみることは大変困難である。

協力工場は業務フローとして繋がっており、可能な限り支援が必要である。この項の関しての詳細は別の機会に委ねたい。

10. 組織の診断と対策

TQM を採用し、展開した場合にその目的が達成できたか否かを診断し、以降の活動に反映することが重要である。組織を診断する場合には診断の目的、診断の対象、誰が診断するのか、用途、診断項目など明確にしなければならない。

診断は診断することが目的ではないので、診断結果に基づいてとられた処置によって狙い通りの結果が得られたか否かを一定期間後に同じ診断項目によって診断・判定する必要がある。

診断の結果は、結果自身も重要であるが一定間隔で実施される診断結果がどのような方向に向かって動いているか、どのような組織力を維持しているか、どのような組織力が強化されつつあるかなどといったことを意識するために活用されることが更に重要となる。

そのためには、診断結果が「普通」とか「特に問題なし」とかといった結果を導くようではほとんど意味がないので、「誰が良かった」、「誰が悪かった」ではなく「改善点はどこか」、「水平展開すべき点はどこか」などを的確に示すことが必要である。そのため、診断書やチェックシートには普通という意味を示す項目を設定していない。また、各々の診断項目についての判断基準を事前に話し合っておくことも職場診断の目的の理解を深め、診断の精度を高めるために効果的である。どうしても診断項目、診断方法の大幅な変更が必要になった場合、最低2年間ぐらいは新旧の診断方法を併用すべきである

一方、誰が、どこを、だれを、なにを評価するかで評価項目の意味合いも少しずつ変わってくるであろうから状況に合わせて診断項目の若干の修正が必要となる場合もあるので、診断の目的が達成できる範囲で診断項目は必要最小限の加除修正、標準化を考慮すべきである。しかし、診断の性質上頻繁に内容を変更することは診断の一貫性の点から好ましい結果は期待できない。

対策については診断結果やその背景など、ケースバイケースで大変に複雑であるが、すくなくとも問題の対象が人なのか、組織なのか、仕組みなのか、ルールなのか、管理手法のかななどを明確にし、それぞれについて原因を追及して、対象となる人達がそれぞれ実行可能な具体的な対策を考え、実行することが大切である。

この場合、対策書としては論理的に正しい対策よりは確実に実行できる創造的で、自主的な対策を診断側、受信側双方が心がけることが必要である

組織の変化の状況は一定間隔で実施される診断によってもたらされるが、対策結果が本来の目的に沿っているか否かを確認することはされに重要である。

TQM活動の評価法の例としては以下に示すような方法がある。表示した事例中アルファベットと数字で示すものはアクティバ研究所で所有する資料番号である。

社長診断	QCC 07・1702
組織の病葉診断	QCC 07・1704
職場診断	QCC 07・1703
職場活性化診断	QCC 03・1803
	QCC 03・1804
活性化の現れ方	QCC 02・1101
日常管理活動チェックポイント	QCC 04・0218
QCサークル活動自己診断	QCC 03・2705
QCサークルレベル把握表	QCC 06・0701

中でも「組織の病葉診断」は組織を活性化させるためには是非必要な診断であると考えている。組織活動が長くなるほどかかりやすい病で、そういった目で見ない限り、なかなか見つけることが困難である。見つけたときには組織全体に蔓延し、直すのに時間と労力が必要になる。注意したいものである。
次ページから、上記診断に使用される帳票例を提示する。

社長診断書

8分類23項目

部署 々	診断項目	診断内	診断	
			年 月	
			評 価	要改善
	職場活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場に活気を感じ ・ 生き活きた明るい顔をして 		
	方針の策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場動向は配慮されて ・ 目標と方策の妥当性は ・ 上下左右の調整は十分に取れて 		
	方針の展	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上位方針に対して一貫性は ・ 目標の展開は妥 ・ 方策は具体的であ 		
	実	<ul style="list-style-type: none"> ・ 方針は部下に理解されて ・ 管理資料は適 ・ 管理データは正しく取られて 		
	評	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標の達成状況はど ・ 方策の進行状況はど ・ 管理異常は確実に対策・処理されて 		
	効	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理項目で正しく効果が計れて ・ 自部門の目標が全社的に効果を出して ・ 無形の効果を把握して 		
	次期への反	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前回の解析は正しかっ ・ 次期へ反映すべき項目は ・ 対策の予想効果は図られて 		
	長（中）期計画の	<ul style="list-style-type: none"> ・ ビジョンは織り込まれて ・ 中期計画との関連性は ・ 中期計画に影響を及ぼす事項は 		
コメント				

出典不明 一部加除修正

QCC 07・1702・TQM診断様式・T

アクティバ研究所

わくらば
組織の病葉チェックシート

作成 年 月
部 課

対象部署 _____

診断者氏: _____

分類	項	評価	
		良い	要改善
怠惰症 (たいたしょう)	・ 管理者自身で自職場の業務分掌を認識している		
	・ メンバーの役割・位置づけがハッキリしている		
	・ 組織のパフォーマンスメジャーが明確である		
	・ 業務体系が明確であり、標準化も効率化も十分である		
	・ 人を活かすマネジメントが実施されている		
	・ 能力育成や人材育成のOJTが考えられている		
	・ 根拠なく、あそこ（悪い部署）よりはよいと納得する		
怯懦症 (きょうたしょう)	・ 管理者が威張る割には責任逃れをする		
	・ 前例依存, 変化を避ける問題回避型マネジメントである		
	・ セクショナリズムが強い		
	・ 権威主義が目につく		
	・ 悪さの原因は他部署だと主張する		
錯覚症 (さっかくしょう)	・ 制度に適合するだけの, 制度の番人であるだけの マネジメント＝手段が目的になっていることへの不感症		
	・ マッチポンプを有能と見誤る風土		
	・ イエスマンを有能と見誤る風土		
専門力の低下	・ 現地現物主義のぼう（忘）失, 真実を観る力の低下		
	・ CAD・CAE過依存		
	・ 技術標準の形骸化		
	・ 技術財産を継承する仕組み不足		
	・ OJTのメカニズム弱体化		
	・ 「確かさ」へのチェック機能の不足		
未熟な管理手法	・ 創造力開発システム, 創造力を引き出す仕掛け不足		
	・ マーケティング力向上への試み不十分		
	・ 情報の多元化意識が不十分		

引用文献: 「トヨタにおけるTQMの意義」 高橋 朗 著 品質月刊テキスト 268 一部加除修正

QCC 07・1704・TQM診断様式・T

職場診断チェックシート

作成 _____ 年 月
 対象部署 _____ 部 課

診断者氏: _____

	職 場 診 断 項	評 価
1 日 常 業 務 に つ い	① メンバーが他部署の第一線と連携を取り進	
	② 日常業務についてメンバーに適切に権限委譲を	
	③ うまくいっているかどうか、ハッキリわかる評価)	
	④ 業務の異常が上司にすぐ伝わっ	
	⑤ マネージャーが後追いの異常処理ばかりになっ	
2 専 門 力 の 向	① 現地・現物で事実・データを把握し	
	② コンピューターに過依存せず、実務経験を積む訓練が	
	③ 職場のノウハウを継承する仕組みがあり、良く維持	
	④ 標準類がメンテナンスされ、形骸化し	
	⑤ メンバーの力の到達レベルが明確化され、それに意欲的にチャレンジしている	
3 問 題 解 決 力 の 向	① 問題を解くための方法や問題提起の仕方をキチンと	
	② 結果だけを重視せずそのプロセス（やり方）について評価・反省を行っている	
	③ 問題解決を行った事例や失敗例の蓄積があり同じ事を手探りで繰り返していない	
	④ 他社・他人に仕事を依頼するだけでなく、自分で汗をかいて仕事をする雰囲気がある	
	⑤ 問題意識や解決の方法が上下左右で共有化さ	
4 チ ー ム ワ ー	① ひとりで問題に取り組むだけでなくチームを組んで解	
	② 組織を越えたプロジェクト活動が活発に行わ	
	③ メンバーの役割・期待が明確になっ	
	④ 自由闊達にものがいえる雰囲気	
	⑤ 仕事の目的・目標を全員が認識し	
5 や る 気 の 向	① メンバーに夢を与え、誇りを持たせ、責任をき	
	② メンバーに必要な情報をタイムリーに提供し、情報の共有化	
	③ 明確な指示を行い、メンバーの意見を活用	
	④ 過去の例にとらわれず、常に改善に取り組	
	⑤ メンバーが言われたこと以外にも進んで取り組	

出典不明

評価：○良い、×要改善 アクションをとるための診断であるので「普通」を削除

一部加除修正

アクティバ研究所

QCC 07・1703・TQM診断様式・T

「明るく活力に満ちた生きがいのある職場」評価シート

評価は「明るく活力に満ちた生き甲斐のある職場・チェックシート」QCC 03・1804 に依る

評価実施年月日	
評価対象部署	
評価者（所属、氏名）	
総合評価点	
総評	優れている
	改善すべき

「明るく活力に満ちた生きがいのある職場」評価の考え方

1. 評価の基本的な考

- ・ 評価は改善点を見つけるための手段であるので評価
いわゆる「ふつう」という尺度を無
- ・ 評価は絶対値も重要であるが測定値の変化にも
- ・ 優れている点は標準化して水平展
- ・ 評価は管理者と一般社員と両者が評
- ・ 評価シートは同じシートを使用し、6ヶ月に一度

2. 評価

- ・ 評価基準は 良くできている：3点、 不十分である：
- ・ 小項目28項目について各3点で評価する。大項目は小
小項目：28項目 1項目3点で 合計 100
- ・ 6項目目の「管理者としての全般的な評価」
- ・ 全般は管理者としての持ち点で下記の結果系要因を考慮し
 - ・ 部・課主催行事への積極的な参
 - ・ 自責の活動の理解と
 - ・ 方針管理・日常管理活動への
 - ・ 5S活動の積極的
 - ・ 旺盛な意

明るく活気に満ちた生きがいのある職場・チェックシート

1. 永続性のある力強い人間関係が構築されている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
1) 話し合いと問題意識の共有化	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2) 自主性と支援	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3) チームワークと個人技	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
1) 存在感	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2) 連帯感	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3) 参画感	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
4) 達成感	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
5) 満足感	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2. 強いやる気が維持されている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
1) 十分な話し合いによる問題意識の共有化がなされている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2) 顧客ニーズの変化に対して迅速に対応している	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3) 創造性, 改善意識, 仲間意識が強い	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
4) 連帯感, 達成感, 満足感を味わっている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
5) 職場の熱気を感じる	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3. 生きがい, 働きがいがある	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
1) 自分(の努力)が認められている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2) 働いた結果を知ることができ自分として満足できる	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3) 人間性(自主性・創造性)が尊重されている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
4) 結果に対する適正な評価	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
5) 仲間および職場の業績向上に貢献できている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
4. 組織運営の基本が維持されている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
1) 管理者が適切なリーダーシップを発揮している	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2) 業務について問題意識の共有化がなされている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3) 協調と相互信頼で職場が運営されている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
4) 職場の全員による管理・改善活動の定着	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
5) 日常管理水準が常に維持されている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
質・量・コスト・納期・安全・モラル・環境	
5. 組織の維持活動が継続している	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
1) 継続的に充実した教育訓練が実施されている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2) 基準・標準が納得して守られている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3) 管理状況の見える化が実施され、適確に対応	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
4) 是正処置・予防処置の徹底	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
5) 管理・改善が正しく実行されている	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
6. 管理者としての一般的な評価	_____ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
職場環境要因への着目	

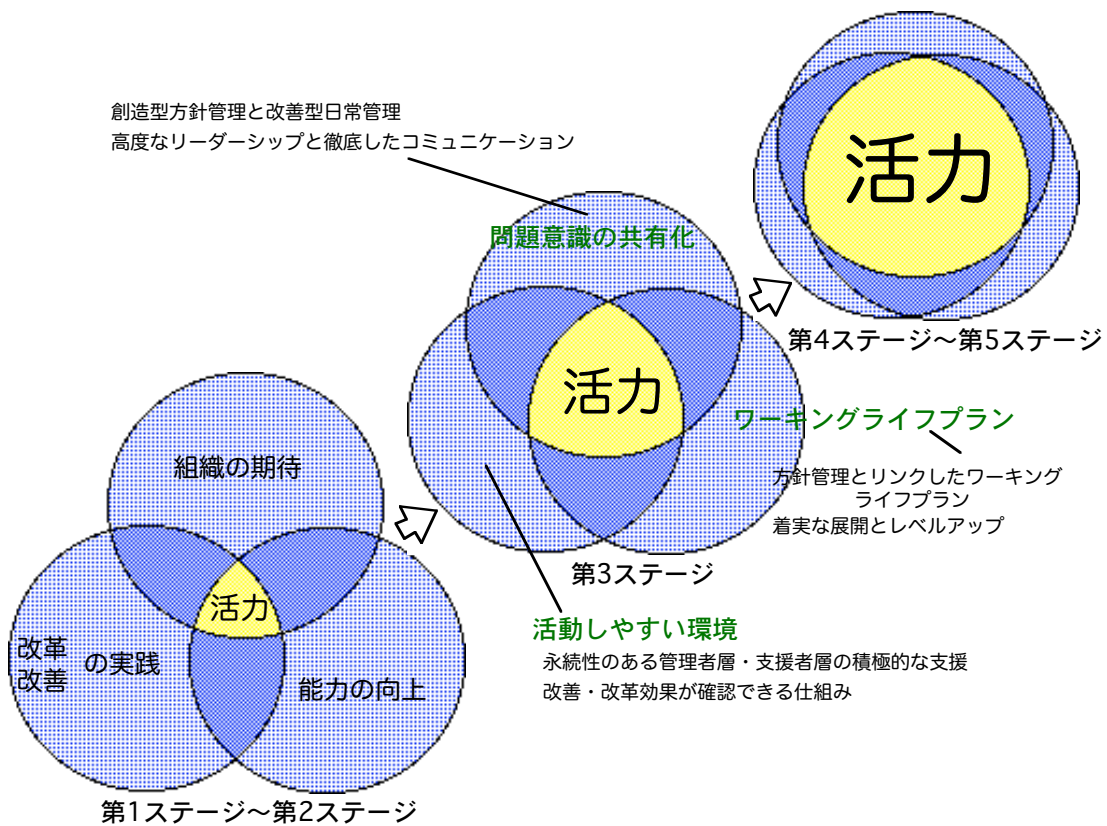
評価基準としては次ページ評価の考え方を参照のこと

活力の現れ方

第5ステージ	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンを持ち自らの意志で目標に向かって行動する ・リーダーシップを発揮し、グループをまとめて行動する ・自分の資質・能力を認識し、更なる向上への自主的努力
第4ステージ	<ul style="list-style-type: none"> ・協調して行動し、問題を解決する ・得られた能力を仲間のために役立てる ・組織への貢献を自覚
第3ステージ	<ul style="list-style-type: none"> ・提案する・計画する ・自ら考えて行動し、問題を解決する ・期待されていることへの理解
第2ステージ	<ul style="list-style-type: none"> ・参加する・発言する ・言われたことは確実にやる
第1ステージ	<ul style="list-style-type: none"> ・参加しない・発言しない ・言われたことはやる

各ステージ2項目○であれば到達したものとす

QCC 02・1207



日常管理活動のチェックポイント

1. 日常管理項目・管理水準・管理頻度は明確か
2. 管理項目は管理状態にあるか
3. 定められた頻度でチェックしているか
4. 適切なアクションが取られているか
5. クレームの発生状況と工程内不良の関係が検討されているか
6. プロセスは明確で、そのインプットは正常であるか

詳細 : QCC 04 ・

QCC 04 ・ 0218

QCサークル活動自己診断シート

年 月 日

診断対象： _____

診断者氏名 _____

評価項目	評価	評価項目	評価
職場環境		①計画はメンバー全員で検討されたか	
	①明るい職場づくりができていますか	計 画 作 成 と 実 行	②実行可能な計画であるか
	②固有技術のレベルアップはできていますか		③全員が役割を分担しているか
	③不良率、歩留まり、能率は向上しているか		④手法は適切に活用されているか
	④出勤率は向上しているか		⑤解決のためのチームワークはとれているか
	⑤安全について問題はないか		⑥実行途中の問題点は話し合われたか
⑥出社・退社時の挨拶はよいか			
メンバーの意欲		①活動は計画通り進められたか	
	①QCサークル活動に対する意欲はあるか	結 果 の 確 認 と 幽 止 め	②効果は正しく評価されたか
	②QCサークル活動が理解されているか		③評価尺度は適切か
	③メンバーは自己啓発に努力しているか		④改善案は関係者に納得してもらえたか
	④問題意識は向上しているか		⑤改善案は標準化されたか
⑤教育は十分か	⑥改善事項はメンバー全員で理解したか		
QCサークルの運営		①結果報告書はQCストーリーでまとめたか	
	①自主的に運営されているか	結 果 の ま と め	②実施事項ごとの効果をまとめたか
	②リーダーの統率はよいか		③結果を上司に報告したか
	③グループ内の協調はよいか		④発表の機会はあるか
	④他のメンバーの困り毎に耳を傾けているか		⑤発表者が特定の人に偏っていないか
	⑤上司、スタッフの適切な指導・支援を得ているか		
⑥テーマの検討は計画通り進んでいるか			
QCサークルの会合		①メンバーは自信とファイトを持ったか	
	①会合は予定通り開かれているか	次 の 活 動 へ の ア ク シ ョ ン	②前のテーマでの問題に手が打たれているか
	②欠席・遅刻はないか		③QCサークル運営の問題が解決されているか
	③全員の活発な発言はあるか		④進歩・向上が見られるか
	④会合の進行に全員が協力しているか		⑤新入・転属者に対する教育はよいか
⑤会合の結論は全員に徹底しているか			
テーマの選定		①会合時間の取り方はこれでよいか	
	①自主的に取り上げているか	活 動 の 反 省	②朝礼、夕礼、手間値時間の活用はされているか
	②上司方針の達成に沿っているか		③社内外の行事への出席者の報告が行われているか
	③メンバーの能力にふさわしいか		④他の関係者のQCサークル活動状況は知らされているか
	④目標はハッキリしているか		⑤提案は活発に出ているか
⑤他部門との関連が配慮されているか			
QC手法			合 計
	①問題解決手順は理解されているか		
	②QC手法は理解されているか		
③QC手法の使い方は適切か			

自己診断シートの使い方

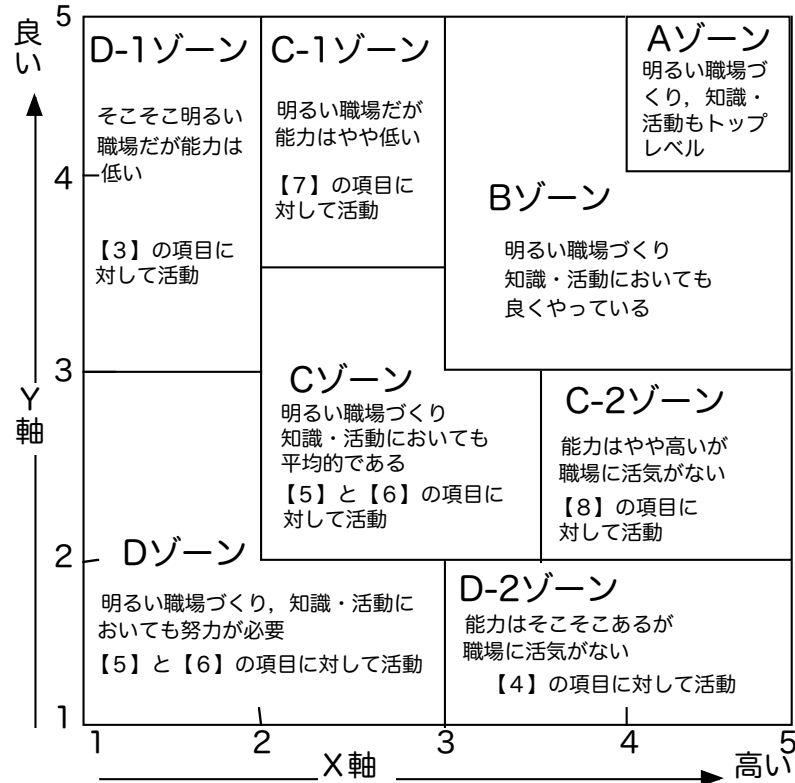
1. メンバーの意見を入れて記入し、
自サークルの反省材料にする
2. 年2回実施し所属長に報告する

評価点（合計点を計算する）

良い： 2 要改善： 0

全57項目

QCサークルレベル把握表



X軸：QCサークルの平均的な能力

- (イ) QCの基本的な考え方と問題解決のステップ
- (ロ) QCサークル活動の運営の仕方（リーダーシップ）
- (ハ) QC手法の使い方と活動結果のまとめ・発表
- (ニ) 多技能の向上・ローテーションなど
- (ホ) 改善技能・改善能力（改善に対するやる気）

Y軸：明るく働きがいのある職場

- (イ) 人間関係とチームワーク
- (ロ) QCサークル会合実施状況
- (ハ) 上司・スタッフ・関係部署との連携
- (ニ) QCや仕事の知識、技能を向上させようとする意欲
- (ホ) 職場の5Sとルール遵守

引用文献：QCサークルリーダーのためのレベル把握ガイドブック
 トヨタグループTQM連絡会委員会 QCサークル分科会 編 日科技連出版社発行

QCC 06・0801・QCCレベル・具体的指導・T

アクティバ研究所

レベル把握項目

X軸：「QCサークルの平均的な能力」に関するレベル把握項目

(イ) QCの基本的な考え方と 問題解決のステップ	メンバーの大半は用語 を知っている程度で、 理解はしていない。	一部は理解しているが、 日常業務や問題発生時 に実践できない。	半数は理解しており、 リーダー主導で実践で きる。	大半が理解しており、 各自が日常業務や問題 発生時に何とか実践で きる。	大半が身についており 、自然に実践できる。	
(ロ) QCサークル活動の 運営の仕方（リーダー シップ）	メンバーの大半は運営 の仕方を知らず、リー ダー・上司の支持がな ければできない。	一部は理解しているも の、実際の活動とな るとリーダー・上司の 指導でしかできない。	半数は理解しており、 リーダー主導で活動を 進めていくことができ る。	大半は理解しており、 テーマリーダー主導の もと、みんなが協力し ながら進めていくこと ができる。	大半が理解しており、 自らの役割を自覚し、 自主的に活動できる。	
(ハ) QC手法の使い方と 活動結果のまとめ・ 発表	メンバーの大半はQC 七つ道具やQCストー リーを理解していない ため、活動結果をうま く表現できない。	一部は手法を1～2使 いこなせ、まとめ方も 知っているが、応用で きない。	半数は手法を3～4使 いこなせ、QCストーリー に沿ってまとめることが でき、発表もできる。	大半はQC手法・QCス トーリーを使いこなせ、 要領よくまとめや発表も できる。	大半は全て理解しており 的を射た使い方や重点指 向ができ、メリハリのあ るまた目や発表ができる	
(ニ) 多技能の向上・ローテー ションなど	同職種サークルと比 較して、非常に遅れて いる。	遅れている。 (良くない)	普通	進んでいる (良い)	非常に進んでいる (非常によい)	
(ホ) 改善技能・改善能力 (改善に対するやる気)	自ら改善しようとする 意識はなく、リーダー ・上司の指示に対して も消極的である。	従来のやり方に固執し がちだが、リーダー・ 上司に言われたことだ け実施する	自ら進んで改善すること はあまりないが、リーダ ー・上司にいわれたら一 生懸命やる。	上司・リーダーに言われ なくても、自らの問題と してとらえ、更に工夫を 凝らした改善を実施する	常に問題意識を持ってお り、新たな発想で積極的 に改善（または進言）す る。	
項目	1	2	3	4	5	
レベル	← X軸 →					↑ 高い

引用文献：QCサークルリーダーのためのレベル把握ガイドブック
トヨタグループTQM連絡委員会 編 QCサークル分科会

日科技連出版社発行

アクティバ研究所

QCC 06・0702・QCCレベル把握表トヨタ・Y

レベル把握項目

Y軸：「明るく働きがいのある職場」に関するレベル把握項目

高い ↑ Y 軸 ↓	5	<ul style="list-style-type: none"> ・全員元気よく、業務や活動もテキパキと行い活気があ ・信頼関係も強く、本音で議論しながら進めている 	<ul style="list-style-type: none"> ・会合は計画的で、事前準備もしており、効率がよい ・全員積極的に本音で議論しており、活気がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司・スタッフ・関連部署と常に連携し、難問題にも積極的に取り組み、活発に活動している 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体がレベルアップしようという雰囲気があり、定期的に勉強会や、研修会を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・挨拶はイキイキと元気よく、職場の雰囲気が明るい ・5 Sは全員自的に、良い、良好なレベルを維持している
	4	<ul style="list-style-type: none"> ・雰囲気は明るく、仲間意識や協調性もある ・業務や活動も協力して進めている 	<ul style="list-style-type: none"> ・予定どおり行っており、説教的に全員が発言する ・本音の議論では多少遠慮が出る 	<ul style="list-style-type: none"> ・活動内容によっては、上司スタッフ・関連部署と連携し活動している 	<ul style="list-style-type: none"> ・レベルアップしたという雰囲気はあり、時々勉強会などを行うが単発的である 	<ul style="list-style-type: none"> ・挨拶は元気良くできる ・5 Sは全員協力し、まずまずのレベルを維持している
	3	<ul style="list-style-type: none"> ・みんな仲良く、協調性もあり、にぎやかである ・業務や活動はリーダー主導で行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・予定どおり行っており、リーダー主導となっている ・本音も出るが黙って従う人もいる 	<ul style="list-style-type: none"> ・活動は自分たちだけで行っており、重要ステップ(テーマの選定・対策立案など)になると上司に相談する 	<ul style="list-style-type: none"> ・レベルアップしたという雰囲気はあり、一部自己啓発に励んでいる ・まだ全体として行動に移せない 	<ul style="list-style-type: none"> ・挨拶はキチンとしている ・5 Sはまず関図を維持しているが、一部の人が行っているだけ ・ルール違反はない
	2	<ul style="list-style-type: none"> ・業務連絡や会話などハキハキせず、活気が感じられない ・協調性が今ひとつで、業務や活動も遅れがちである 	<ul style="list-style-type: none"> ・予定を時々変更している ・し、開いても事前準備をしない場合が多く、雑談で終わることが多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・困ったときは相談するがサークル単独活動の場合が多く身近な問題解決の域を脱しきれない 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部にはレベルアップしたいという雰囲気はあるが、行動には移せない 	<ul style="list-style-type: none"> ・挨拶はするが活気がない ・職場は時々きれいに掃除が維持できない ・ルール違反も時々発生する
	1	<ul style="list-style-type: none"> ・全般的に暗い雰囲気があり仲間意識や協調性もない ・業務や活動も目標未達が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・会合では意見があまりでない ・リーダーもまとめることができず、やらないとまもあ 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司が声をかければ報告や相談はするが、サークルからの働きかけはない 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体が仕事をやってさえいればよいという雰囲気があり、レベルアップしようという意識はない 	<ul style="list-style-type: none"> ・挨拶がキチンとできない ・5 Sは定常的に不十分である ・ルール違反も多い
レベル項目	(イ) 人間関係とチームワーク	(ロ) QCサークル会合実施状況	(ハ) 上司・スタッフ・関連部署との連携	(ニ) QCや仕事の知識・技能を向上させようという意識	(ホ) 職場の5 Sとルール遵守	

引用文献：QCサークルリーダーのためのレベル把握ガイドブック
トヨタグループTQM連絡委員会 QCサークル分科会 編

日科技連出版社発行

アクティバ研究所

QC 06・0703・QCCレベル把握表トヨタ・Y

11. TQM で使用される主な帳票類・例

帳票類は基本的に各企業や組織で便利で使いやすいものが最適で、ここに示したのは一例に過ぎない。これに縛られる必要はさらさない。

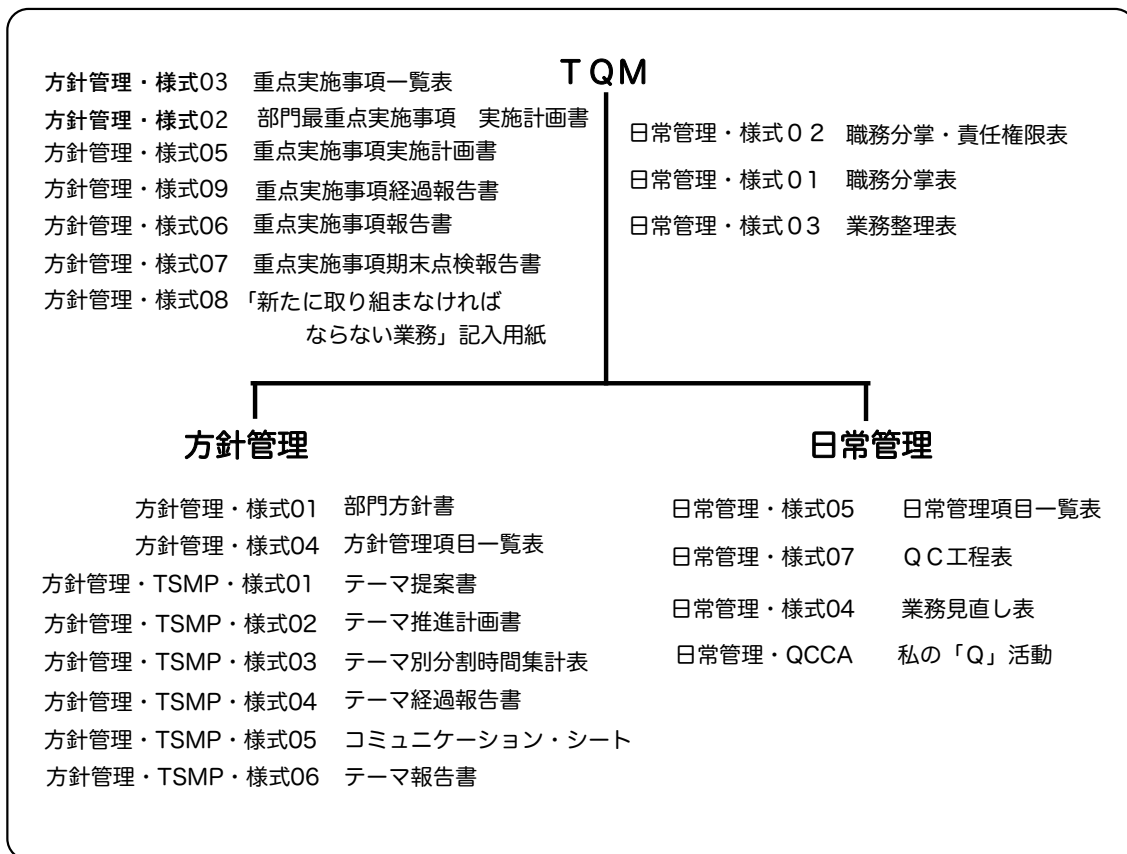


図 10 TQMで使用する主たる帳票類・例

中でも、方針管理・様式08、日常管理・様式03、様式04などは忘れがちな働きであるが、忘れてはならない大切な機能である。

帳票類はいくら上手に構成しても仕事の質が良くなったり、うまく進行したりするわけではない。帳票類が大切なのは、見落としが無い、後戻りしない、手離れの良い、仕事のためであることを忘れてはならない。

12. おわりに

TQMという手法は多くの企業に導入されており、活用されているが、ISO・9001の主任審査員として多くの企業の仕組みに接してきた結果から次のようなことを感じている。

情報処理については、具体的な展開事項について触れる機会が少なかった。最もISOに要求事項がなかったためであると考えられるが・・・。

少なくとも、入ってくる情報、収集する情報、出ていく情報、出す情報のうち入ってくる情報をどのように価値付けして活用するか、出ていく情報をどのようにコントロールするかについては十分な配慮が必要であろう。

同じ改善活動という言葉で表現されているが、方針管理の領域での改善活動と日常管理の領域での改善活動は、異質とまでは言わないが同等と考えるのはいかげなものかとおもう。それぞれの領域の特長を活かした活性化策と活動であって欲しいものである。

また、TQM活動を支える活動として9章の図9に挙げたが、中でも協力工場支援活動は総合質の活動としても大変重要である。

日常管理活動と職場活性化活動が企業の基礎体力を生み出しておりその上で諸活動が成り立っていることを忘れてはならない。

参考資料

1. 次世代型小集団活動実践研究会研究報告 (社)日本品質学会 平成16年
2. TQMの基本 (社)日本品質管理学会標準化委員会 2006・12・16
3. クオリティーマネジメント 2004 Vol.55 No 11 (財)日本科学技術連盟
4. 開発営業スタッフの小集団プロセス改善活動 (社)日本品質学会
5. 「品質と設備と情報のマネジメント」工学博士 久保田洋志 平成24年
6. QCサークルの基本 QCサークル本部 (財)日本科学技術連盟
7. QCサークル活動運営の基本 QCサークル本部 (財)日本科学技術連盟
8. クオリティーのひろば No 22 (財)日本科学技術連盟
9. 進化したQCサークル活動 Brand-New World アクティバ研究所
10. 五感で「活動して良かったサークルづくり」を アクティバ研究所
11. 間接部門を活性化する「TSMプロセス」 アクティバ研究所
12. アクティバ研究所 資料集 アクティバ研究所

これだけは充実させたい TQM

平成16年 5月20日 初版発行

発行人 藤川篤信

発行所 アクティバ研究所

愛知県岡崎市細川町字鳥が根17-28

TEL 0564-45-2895

Email atfujika@quartz.ocn.ne.jp

本書の全部または一部を無断で複写複製（コピー）することは著作権法上での例外を除き、禁じられています