

(社) 日本品質管理学会 品質管理関連用語一覧 (I)

1. 総合的品質管理, 総合的品質マネジメント
2. 製品 (「サービス」の解説を含む)
3. 顧客
4. 利害関係者
5. 品質/質
6. 品質保証
7. 品質管理, 品質マネジメント
8. システム
9. システムアプローチ
10. 品質管理システム, 品質マネジメントシステム  
(「管理システム, マネジメントシステム」  
の解説を含む)
11. 工程, プロセス
12. プロセスに基づく管理
13. 標準
14. 標準化
15. 源流管理
16. 重点指向
17. 事実に基づく管理
18. 三現主義
19. 管理 (広義, マネジメント), 管理 (狭義, コントロール)
20. 改善, 継続的改善
21. 未然防止
22. 再発防止
23. 予防処置
24. 是正処置
25. 応急処置, 応急対策
26. 水平展開
27. 根本原因
28. 潜在不良, 潜在トラブル
29. 全員参加
30. 方針管理
31. 方針
32. 重点課題
33. 目標
34. 方策
35. 方針の展開
36. 管理項目
37. 管理水準
38. 機能別管理
39. 日常管理, 部門別管理
40. 工程管理, プロセスコントロール
41. 工程異常
42. QC工程図, QC工程表
43. J I T
44. 見える化, 目で見る管理
45. 小集団改善活動
46. QCサークル
47. 改善・革新チーム
48. 提案制度
49. 力量
50. 文書
51. 文書管理
52. 記録
53. 記録の管理
54. 仕様書
55. 手順
56. 作業標準
57. 品質マニュアル
58. 品質計画書
59. 検査
60. 不適合
61. 不良 (「欠陥」の解説を含む)
62. 試験
63. 測定
64. 官能検査, 感性評価
65. 限度見本
66. 現場診断
67. マネジメントレビュー, 経営者による見直し
68. 品質監査 (「監査」の解説を含む)
69. 製品監査
70. 内部監査
71. 自己評価
72. 認証制度
73. 原因
74. 要因
75. 問題
76. 課題
77. 問題解決
78. 課題達成
79. QC七つ道具
80. パレート図
81. 特性要因図
82. ヒストグラム
83. 統計的手法

## 1. 総合的品質管理, 総合的品質マネジメント total quality management

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

品質管理を効果的に実施するためには、市場の調査、研究・開発、製品の企画、設計、生産準備、購買・外注、製造、検査及びアフターサービス並びに財務、人事、教育など企業活動の全段階にわたり、経営者を始め管理者、監督者、作業員など企業の全員の参加と協力が必要である。このようにして実施される品質管理を全社的品質管理(company-wide quality control, 略して CWQC)又は総合的品質管理(total quality control, 略して TQC)という。

### 品質管理入門 (石川馨, 第3版, 日科技連出版社, 1964, p.2)

品質管理とは、最も経済的な、最も役に立つ、しかも買手が満足して買っていただける品質の製品やサービスを開発し、設計し、生産し、販売し、サービスすることである。この目的を達成するために、経営、本社、製造、工場、設計、技術、研究、企画、調査、事務、経理、資材、倉庫、販売、営業、庶務、人事、勤労、管理部門など、要するに会社全体としてすべてが協力して、全部門が同じように努力し、協力しやすい組織を作り上げ、標準化を行い、これを確実に実行していくことが必要である。これは、統計的手法を始めとし、各種技術、標準化、規定類、コンピュータ、自動制御、設備管理、計測管理、OR、IE、MRなど、あらゆる手段を縦横に活用することにより、初めて達成することができる。

### TQCの基本 (朝香鐵一, 日本規格協会, 1983, p.141)

社長の下に、トップから従業員に至るまで、企業をよくしようという意欲を持ち、あらゆる面に問題意識を持ち、創造開発してレベルを上げようとする事。

### 品質経営入門 (久米均, 日科技連出版社, 2005, p.191)

TQMとは経営者・従業員・その他の関係者が品質を重視するという共通の意識のもとに一体となって、顧客の要求に合った製品・サービスを経済的に供給していくことを重点に置いて行う経営で、方針管理、機能別管理、QCサークル活動などを活動の中核として、顧客指向、継続的改善、全員参加によって行われる。

### デミング賞のしおり (デミング賞委員会, 2008, p.5)

顧客の満足する品質を備えた品物やサービスを適時に適切な価格で提供できるように、企業の中組織を効果的・効率的に運営し、企業目的の達成に貢献する体系的活動。

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.8)

多様化する顧客ニーズと変化する経営環境の2つに対応して、これらに合った製品やサービスの効率的な開発・提供を実現するための方法論。特定の状況に合わせた製品・サービスの提供、そのための経営戦略の展開を支援し、それができる企業力・組織力を生み出すための方法論。

### 広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし

## 【総合的】

個々のものを一つにまとめるさま。「一に判断する」

## 【品質管理】

(quality control)経営管理方式の一つ。製品の品質の安定化および向上を図ること。管理図法などの手法を用い、小集団活動として行われることが多い。QC

## 【品質】

品物の性質。しながら。「一保証」

## 【マネジメント】

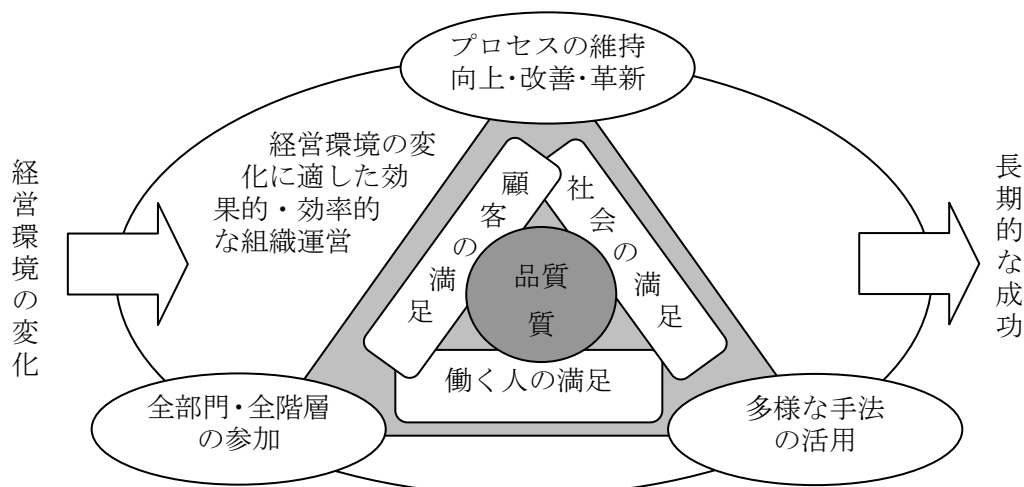
① 管理。処理。経営。② 経営者。経営陣。「トップ－」

## 【解説】

- (1) 定義によって表現が異なっているが、「ニーズを満たす製品・サービスの提供」と「全部門・全階層の参画」と「維持向上・改善（PDCAサイクルの実践）」は共通のものとして含まれている。
- (2) いくつかの定義には、それぞれの組織が置かれている環境およびその変化に合った経営の実現という要素が含まれている。また、いくつかの定義には、組織で働く人の満足、自己実現というキーワードが含まれている。分野を限定しない、多様な手法の積極的な活用ももう一つのポイントである。
- (3) 「総合的」が意味するのは、①参画する人の広がり（全部門・全階層）、②対象とする経営要素の広がり（品質、環境、安全、人、財務など）、③活動の広がり（維持向上、改善、革新など）、④活用する手法の広がり（SQC、JIT、ITなど）、などである。

## 【JSQC定義】

品質を中核に、顧客および社会のニーズを満たす製品の提供と働く人の満足を通じた組織の長期的な成功を目的とし、プロセスの維持向上・改善・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・効率的な組織運営を実現する方法。



## 2. 製品（「サービス」の解説を含む） product

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当無し

### JIS Q 9000 (品質マネジメントシステムー基本及び用語, 2006)

プロセスの結果.

参考1 次に示す四つの一般的な製品分類がある. ①サービス (例: 輸送), ②ソフトウェア (例: コンピュータプログラム, 辞書), ③ハードウェア (例: エンジン機械部品), ④素材 (例: 潤滑剤). (略)

参考2 サービスは, 供給者及び顧客との間のインターフェイスで実行される, 少なくとも一つの活動の結果であり, 一般には無形である. (略)

参考3 (略)

参考4 ハードウェアとは, 物理的実態があり, 数えることができるものであり, 個々のものが識別できる. 素材製品とは, 物理的実態があり, 連続体又はこれに近いものである. (略)

### JIS Z 9920 (苦情対応マネジメントシステムの指針, 2000)

消費者に提供することを意図した有形・無形の商品. サービス, ハードウェア, ソフトウェア及びこれらを組み合わせたものをいう.

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当無し

### デミング賞のしおり (デミング賞委員会, 2007)

「品物やサービス」: 製品 (完成品のみでなく部品や材料を含む) やサービスとともに, システム, ソフトウェア, エネルギー, 情報など顧客に提供されるすべてを含む.

### 広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

製造した品物. 「新一」

#### 【解説】

- (1) いずれの定義も, ハードウェア, 素材, ソフトウェア, サービス, エネルギー, 情報など, 顧客や後工程に提供されるあらゆる形態のものを含んでいる.
- (2) 日本語の語感として無形のことを「製品」と呼ぶのは抵抗があるため, 無形のことを含んでいることを強調したい場合には, 「製品およびサービス」や「製品・サービス」と併記している場合が多い. また, ハードウェアなどの有形の製品を「モノ」, サービスなどの無形の製品を「コト」と言う場合もある.
- (3) ここで言うサービスとは, 供給者と顧客との間で, 顧客のために行われる活動とそれによって顧

客にもたらされる便益である。なお、医療、教育、金融など、それ自体が単独で顧客にとって価値を持つものと、ハードウェアやソフトウェアを使用するために必要となる情報の提供、故障あるいは一定期間後の保守などの付帯的なものがある。

- (4) 「商品」は製品・サービスのうち、特に市場における取引の対象となるものを言う。
- (5) JIS Q 9000 の定義は製品・サービスが生み出される過程に着目したものであり、総合的品質管理の「プロセスの管理・改善・革新」という側面との関連を明確にする上で重要である。他方、JIS Z 9920 やデミング賞のしおりの定義は、製品・サービスの受け手である顧客を意識したものになっており、総合的品質管理の「顧客のニーズを満たす」という側面との関連を明確にする上で重要である。

### 【J S Q C 定義】

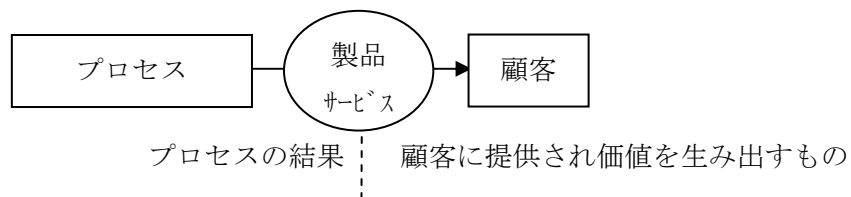
プロセスの結果であり、顧客に提供され価値を生み出すもの。

注記1 ハードウェア、素材、ソフトウェア、サービス、エネルギー、情報など、あらゆる形態のものを含む。

注記2 市場において取引の対象となるもののみでなく、組織内で受け渡されるものを含む。

注記3 サービスとは、供給者と顧客との間で、顧客のために行われる活動およびそれによって顧客にもたらされる便益である。

注記4 サービスが含まれていることを明示的に示したい場合には製品・サービスと併記する。



### 3. 顧客 customer

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当無し

JIS Q 9000 (品質マネジメントシステムー基本及び用語, 2006)

製品を受け取る組織又は人. 例: 消費者, 依頼人, エンドユーザー, 小売り業者, 受益者及び購入者.

参考 顧客は組織の内部又は外部のいずれでもあり得る.

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.6)

顧客 (customer) は, 品物やサービスの直接の買い手のみでなく, その使用者, 利用者, 消費者などを含み, 現在の顧客のみでなく潜在的な顧客を含めて広くとらえることが必要である.

デミング賞のしおり (デミング賞委員会, 2008, p.5)

「顧客」: 買い手のみでなく, 使用者, 利用者, 消費者, 受益者などの利害関係者を含む.

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

おとくいの客. こかく.

## 【解説】

- (1) いずれの定義も実際に製品を購入している人という狭い意味ではなく、潜在的な購入者、ターゲットとしている購入者を含めている。また、購入者だけでなく、使用者・利用者・消費者を含めている。さらに、外部の組織・人だけでなく、組織内部の部門・人（後工程）も含めている。
- (2) JIS Z 9000 では製品の受け手に限定している。他方、デミング賞のしおりでは、製品から間接的な利益・影響を受ける利害関係者も含めている。総合的品質管理の顧客のニーズを満たすという側面から考えた場合には、製品の受け手に限定するのがよい。
- (3) 製品、顧客をどのように捉えるかは様々な考え方ができる。あるプロセスに着目すると、そのプロセスで生産される部品・材料が製品、その部品・材料を受け取る後工程が顧客となる。このようにして定義した製品・顧客は、企業・組織において一般的に呼ばれる製品・顧客と同じになる場合もあれば異なる場合もある。

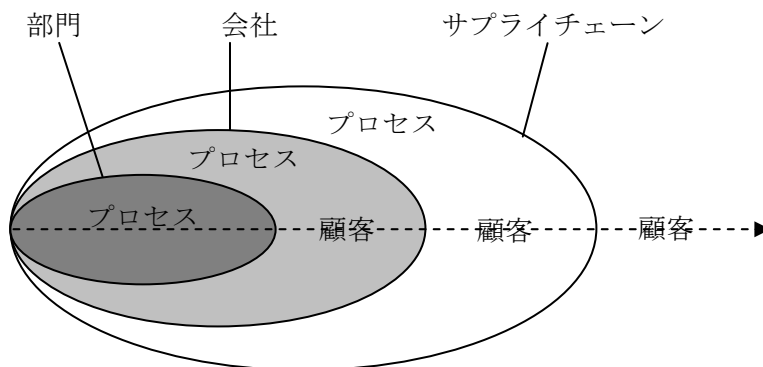
## 【J S Q C 定義】

製品を受け取る組織又は人。

注1 実際に製品を購入している人という狭い意味ではなく、潜在的な購入者、ターゲットとしている購入者を含めている。

注2 購入者だけでなく、使用者・利用者・消費者を含めている。

注3 外部の組織・人だけでなく、組織内部の部門・人（後工程）を含む。



## 4. 利害関係者 interested party

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当無し

JIS Q 9000 (品質マネジメントシステムー基本及び用語, 2006)

組織のパフォーマンス及び成功に利害関係を持つ人又はグループ。例：顧客，所有者，組織内の人々，供給者，銀行家，組合，パートナー又は社会。

参考 グループは，一つの組織，その一部又は複数の組織のこともある。

JIS Q 14001 (環境マネジメントシステムー要求事項及び利用の手引き, 2004)

組織の環境パフォーマンスに関心をもつか，又はその影響を受ける個人又は団体。

BSI OHSAS 18001 (労働安全衛生マネジメントシステムー仕様, 2007)

組織（事業場）の労働安全衛生パフォーマンスに関心をもつか又はそれに影響を受ける個人又は団体。

JIS Q 14050 (環境マネジメント用語, 2003)

組織又はシステムのパフォーマンス又は結果(outcome)に興味をもつ人又は団体。

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当無し

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし

### 【利害関係】

利害が相互に影響しあう間柄の関係。

### 【解説】

(1) 上記 4 つの代表的定義の基本的な内容は同じである。ただし、

- ①誰が：「個人又は団体」と「人又はグループ」
- ②何の：「組織」と「システム」(仕組み・制度)
- ③どのような側面に：「パフォーマンス」と「成功」と「結果」
- ④どんな関わりをもつか：「利害関係を持つ」と「関心を持つ」と「影響を受ける」  
など、どこまで広く捉えるかで若干異なっている。

(2) 顧客以外の代表的な利害関係者としては、



- ①組織の従業員
- ②供給者
- ③社会（地域住民など）
- ④株主・投資家
- ⑤競合会社
- ⑥行政・第三者機関などがある。

(3) 広い意味で用いる場合の「ステークホルダー (stakeholder)」は利害関係者と同義語である（狭い意味で用いる場合は組織の利益活動に金銭的な利害を有する者）。

**【JSQC定義】**

組織又はシステムのパフォーマンス及び成功に関心を持つ、もしくはこれらの影響を受ける人又はグループ。

## 5. 品質／質 quality

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

品物又はサービスが，使用目的を満たしているかどうかを決定するための評価の対象となる固有の性質・性能の全体

注記1 品物又はサービスが使用目的を満たしているかどうかを判定する際に，その品物又はサービスが社会に及ぼす影響について考慮する必要がある。

注記2 (略)

### JIS Q 9000 (品質マネジメントシステムー基本及び用語, 2006)

本来備わっている特性の集まりが，要求事項を満たす程度。

注記1 用語「品質」は悪い，良い，優れたなどの形容詞とともに使われることがある。

注記2 「本来備わっている」とは「付与された」とは異なり，そのものが存在している限り，持っている特性を意味する。

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当無し

### 品質経営入門 (久米均, 日科技連出版社, 2005, p.15)

商品品質は，製品またはサービスの内容と顧客の要求あるいは期待との合致の程度，すなわちその商品が顧客に与える満足の大きさである。工程品質は顧客の要求を達成するために行う一連の仕事の効率の良さである。社会的品質は製品の生産および使用の際に発生する騒音，振動，廃棄物などが第三者あるいは社会・環境にもたらす影響の程度で，これは少なければ少ないほどよい。

### 全社的品質管理 (水野滋, 日科技連出版社, 1984, p.6)

品質とは「製品の有用性を定める性質」あるいは「製品の使用目的を果たすために具備すべき性質」である。

### 品質の管理 (田口玄一, 日本規格協会, 1969, p.15)

その品物が自企業の手を離れてから，他人に与える有形，無形の損失。

### デミング賞のしおり (デミング賞委員会, 2008, p.5)

「品質」：有用性（機能・心理特性など），信頼性，安全性などを指すが，第三者や社会・環境・次世代への影響を考慮する必要がある。

### 広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

#### 【品質】

品物の性質。しながら。「一保証」

#### 【質】

- ① 生れつき. 天性. 「天成の一」
- ② 内容. 中味. 価値. 「一が落ちる」「量より一」
- ③ (quality)物がそれとして存在するあり方. 性質.  $\leftrightarrow$ 量.
- ア. 対象を他の対象と区別する特色となっているもの. 非感覚的な面をも含む. 「どのような」という問いに対する事物のあり方.
- イ. 論理学では, 命題の肯定・否定をいう.

### 【解説】

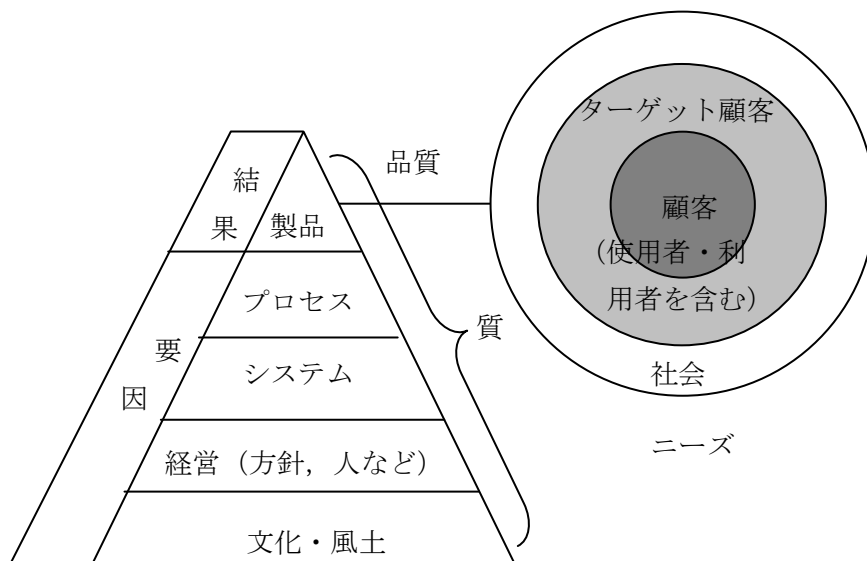
- (1) ニーズを満たす程度・度合いとしているものが多い. この場合, 顧客のニーズに限定しているもの, 社会のニーズを含めているもの, の両方がある.
- (2) 他方, いくつかの定義では, 信頼性・安全性などの程度をはかるための尺度・性質としているものもある.
- (3) 単に「質」という言い方をする場合もある. ハードウェアなどの有形のものの場合には「品質」, サービスなどの無形のものの場合には「質」という用語を用いている場合が多い.
- (4) 「プロセスの質」, 「システムの質」, 「経営の質」, 「文化・風土の質」という言い方をする場合もあるが, これらはプロセス, システム (仕組み・制度), 経営 (ビジョン・方針・目標を定め, その効果的・効率的な達成に向かって組織を運営する活動), 文化・風土 (組織で働く人の行動様式・思考様式) がニーズを満たしている程度・度合いである.

### 【J S Q C 定義】

製品, プロセス, システム, 経営, 文化・風土など, 関心の対象となるものが暗示された又は暗黙のニーズを満たす程度.

注記1 ニーズには顧客と社会の両方のニーズが含まれる.

注記2 品質の要素には, 機能, 性能, 使用性, 入手性, 経済性, 信頼性, 安全性, 環境性, 感性品質などが含まれる.



## 6. 品質保証 quality assurance

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

消費者の要求する品質が十分に満たされていることを保証するために、生産者が行う体系的活動。

### JIS Q 9000 (品質マネジメントシステムー基本及び用語, 2006)

品質要求事項が満たされるという確信を与えることに焦点を合わせた品質マネジメントの一部

### TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.418)

企業が、その産出物（製品、サービス、情報、エネルギー等）を通して、社会的品質を考慮のもとに、顧客（ユーザーを含む）に積極的満足を与えることを請け合うこと。

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.40)

「顧客のニーズ＝製品・サービス」となることを確実にするための活動。

### 品質保証ガイドブック (石川馨・朝香鐵一, 日科技連出版社, 1974, p.3)

消費者が安心して満足して買うことができ、それを使用して安心感、満足感を持ち、しかも長く使用することができるという、品質を保証することである。

### 日本のTQC (木暮正夫, 日科技連出版社, 1988, p.405)

品質保証は品質の確保、品質の確認、品質の証明などに関する活動を通じて、品質管理活動の一部を形成する活動である。

### 品質保証のための信頼性入門 (真壁肇・鈴木和幸・益田昭彦, 日科技連出版社, 2002, p.19)

顧客や消費者の要求・ニーズや市場の品質情報を的確に把握分析して、これによって定められた品質目標を達成するために、商品企画、開発、設計、生産および販売の各段階を一貫して実施される、品質を確保し、確認し、かつ、これを適宜実証する体系的活動。

### 全社的品質管理 (水野滋, 日科技連出版社, 1984, p.87)

品質保証活動といえば、製品企画、品質設計、試作、生産準備、製造、供給、使用、サービス、廃却（回収、再利用）に至るまで、製品の誕生から死滅に至るすべてのステップにおける品質確保の活動を意味している。

### 広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし

#### 【品質】

品物の性質。しながら。「一保証」

#### 【保証】

① 大丈夫だ、確かだとうけあうこと。「人柄を一する」

- ② [法] 保証債務を負担すること。

**【解説】**

- (1) 日本流の「品質保証」と JIS Q 9000 等で定義されている欧米流の“quality assurance”とは同義語ではない。日本流の「品質保証」の方が、概念が広く、顧客満足を達成するための活動をすべて含む。この中には①顧客のニーズを把握し、それに合った製品・サービスを企画・設計する活動、②これを経済的に提供できるプロセスを確立する活動、③顧客のニーズが満たされていることを確認し、満たされていない場合には必要な処置を取る活動、④顧客に信頼感・安心を与える活動などが含まれる。他方、欧米流の“quality assurance”は確信・信頼感を与える活動である。
- (2) 欧米流の“quality assurance”の和訳は「品質実証」または「品質確約」とするのがよい。

**【J S Q C 定義】**

顧客・社会のニーズを満たすことを確実にし、確認し、実証するために、組織が行う体系的活動。

注記1 上記の「確実にする」には、顧客・社会のニーズを把握し、それに合った製品・サービスを企画・設計し、これを経済的に提供できるプロセスを確立する活動が含まれる。また、「確認する」には、顧客・社会のニーズが満たされているかどうかを継続的に評価・把握し、満たされていない場合には迅速な応急対策・再発防止対策を取る活動が含まれる。「実証する」には、どのようなニーズを満たすのかを顧客・社会との約束として明文化し、それが守られていることを証拠で示し、信頼感・安心感を与える活動が含まれる。

注記2 顧客のニーズを満たす製品を経済的に提供できるプロセスを確立する活動を「プロセス保証」という場合がある。プロセス保証は、①プロセスの条件を一定に保つ（標準化）、②プロセスの持つ工程能力を評価し、必要な改善を行う、③発生する考えられる不適合に対する必要な検査を行う、④プロセスにおいて発生した異常を検出し、処置すること、によって達成できる。

## 7. 品質管理, 品質マネジメント quality management

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

買手の要求に合った品質の品物又はサービスを経済的に作り出すための手段の体系.

品質管理を略して QC ということがある.

また, 近代的な品質管理は, 統計的な手段を採用しているので, 特に統計的品質管理(statistical quality control 略して SQC)ということがある.

### JIS Q 9000

#### 【品質マネジメント】

品質に関して組織を指揮し, 管理するための調整された活動

#### 【品質管理 (quality control)】

品質要求事項を満たすことに焦点を合わせた品質マネジメントの一部.

### TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.11)

(旧 JIS Z 8101 と同じ)

買手の要求に合った品質の品物又はサービスを経済的に作り出すための手段の体系.

品質管理を略して QC ということがある.

また, 近代的な品質管理は, 統計的な手段を採用しているので, 特に統計的品質管理(statistical quality control 略して SQC)ということがある.

“quality” の訳は, 「品質」ではなく, 単に「質」である. 品質に相当する英語は, product quality である.

英語の control の意味には, 計画 (planning) 機能は含まれておらず, 計画は与えられたものとして, 実施結果と計画の差異を検出し, その差異があれば, 差異をなくす対策をとるという意味である.

### クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.441, p.447)

JIS Q 9000 と同じ

#### 【品質マネジメント(quality management)】

品質に関して組織を指揮し, 管理するための調整された活動.

#### 【品質管理 (quality control)】

品質要求事項を満たすことに焦点を合わせた品質マネジメントの一部.

### TQM の基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会編, 日科技連出版社, 2006)

該当なし

### 品質保証ガイドブック (石川・朝香)

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語) を引用

品質管理を行う目的は, うまく品質保証を行うことである.

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

【品質管理】

（quality control）経営管理方式の一つ。製品の品質の安定化および向上を図ること。管理図法などの手法を用い，小集団活動として行われることが多い。QC

【品質】

品物の性質。しながら。「一保証」

【マネジメント】

①管理。処理。経営。 ②経営者。経営陣。「トップ－」

【解説】

(1) 品質／質は，P9～10のNo5を参照。

(2) 管理

管理とは，ある目的を効果的かつ効率的に達成する活動である。この活動には，維持向上（control）＋改善（improvement）＋革新（innovation）がある。また，維持には，目標からのずれを元の状態に戻す活動と，プロセスを一部変更する活動がある。なお，維持は，狭義の管理ということもある。

(3) 品質管理と品質改善

品質管理とは，目標とした品質／質を効果的かつ効率的に達成する活動であり，品質改善とは，目標とした品質／質とのギャップをなくすための活動である。

(4) 品質管理と品質保証の関係

品質保証は，顧客・社会のニーズを満たすことを確実にし，確認し，実証するために組織が行う体系的な活動であり，この目的を達成するための手段が品質管理である。

【J S Q C 定義】

顧客・社会のニーズを満たす製品の品質，およびサービスの質を効果的かつ効率的に達成する活動

注記1 製品の品質に関する目的とは，明示された又は暗黙のニーズを満たすこと。

注記2 明示された又は暗黙のニーズとは，製品のライフサイクルに関する安全性，信頼性，操作性，環境保全性，経済性などをいう。

注記3 製品の品質では，使用者，見込み客，ターゲット市場，社会を考慮する。

## 8. システム system

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当無し

JIS Z 8115

所定の任務を達成するために、選定され、配列され、互いに連係して動作する一連のアイテム（ハードウェア、ソフトウェア、人間要素）の組合せ。

JIS Q 9000

相互に関連する又は相互に作用する要素の集まり。

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.194)

旧 JIS\_Z\_8115 を引用

所定の任務を達成するために、選定され、配列され、互いに連係して動作する一連のアイテム（ハードウェア、ソフトウェア、人間要素）の組合せ。

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.238)

JIS Q 9000 及び旧 JIS Z 8101 を引用

システムがもつ一般的、共通的な属性として、集合性、関連性、目的追求性、環境適応性があげられる。

TQM の基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会編, 日科技連出版社, 2006)

該当なし

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

複数の要素が有機的に関係しあい、全体としてまとまった機能を発揮している要素の集合体。組織。系統。仕組み。

### 【要素】

- ① 事物の成立・効力などに必要不可欠な根本的条件。エレメント。「構成ー」
- ② それ以上簡単なものに分析のできないもの。
- ③ [法] 具体的な法律行為または意思表示の内容中、その表意者にとって重要な意義を持つ部分。錯誤があれば無効となる。

### 【解説】

#### (1) 要素とプロセス

要素とは事物の成立、効力の発揮などに必要不可欠なものであり、プロセスはいくつかの要素からできている。例えば、設計・開発プロセスは、設計・開発の計画、設計・開発へのインプット、設計・開発からのアウトプット、設計・開発のレビュー、設計・開発の検証、設計・開発の妥当性確認、設計・開発の変更管理などの要素から構成されている。



**(2) プロセスとシステム**

システムとは、いくつかのプロセスから構成されたものであり、ある目的を達成するための仕組みのことである。

①企画プロセス、設計プロセス、生産プロセス、購買プロセスなどが集合して、モノづくりシステムが構成される。品質保証体系図は典型的なシステム図である。

②また設計基本構想プロセス、レイアウトプロセス、設計計算プロセス、DR プロセスなど設計の構成要素のプロセスの集合体を設計システムという場合もある。

**【JSQC定義】**

ある特定の目的のために、相互に関連する又は相互に作用する個々の要素及び／又はプロセスが繋がったもの。

## 9. システムアプローチ systems approach

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

ISO/JIS (9000, 9001, 9004, 19011)

5. 2. 6 マネジメントへのシステムアプローチ (JIS Q10006:2004)

相互に関連するプロセスを一つのシステムとして、明確にし、運営管理することが組織の目標を効果的で効率よく達成することに寄与する(JISQ9000:2000)。一般に、マネジメントへのシステムアプローチは、組織が計画したプロセスの調和及び両立性を可能とし、またそれらプロセス間のインタフェースを明快にすることを可能にする。プロジェクトは計画され、相互に関連し、相互に依存するプロセスの組み合わせとして実施する。プロジェクト組織はプロジェクトのプロセスを管理する。プロジェクトプロセスを管理するには、必要なプロセスを明らかにして、結びつけ、それらのプロセスを、プロジェクト起業組織の全体システムと連携したシステムとして統合し、運営管理することが必要となる。

プロジェクトプロセスに対するプロジェクト組織とその他関連する利害関係者（プロジェクト起業組織を含む）との間の責任と権限は明確に区分するとよい。それらは、決定し、記録すると良い。プロジェクト組織は、適切なコミュニケーションプロセスを明確にして、プロジェクトプロセス間で情報が交換されることを確実にするとよい。このことは、プロジェクト、その他の関連プロジェクト及びプロジェクト起業組織間でも同様に行なわれるとよい。

TQC用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985，p.194）

システムの構造を解析あるいは設計するときに用いる考え方，手順，手法の総称。つまり，物事を見ていく場合，個々の要素や断片的に発生する一連の事象等から，全体の機能との関連性や相互作用をとらえながら，目的の達成や問題の解決のために調査分析し，解を導き出す接近法。

例えば経営管理の総合的システムの確立という目的のためには，販売管理システム，生産管理システム，財務管理システム等のサブシステムに分けて，各サブシステムの相互作用や全体との関連等を検討することである。

クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.238）

システムの構造を解析あるいは設計するときに用いる考え方，手順，手法の総称。つまり，物事を見ていく場合，個々の要素や断片的に発生する一連の事象などから，全体の機能との関連性や相互作用をとらえながら，目的の達成や問題の解決のために調査分析し，解を導き出す接近法。

例えば，経営管理の総合的システムの確立という目的のためには，販売管理システム，生産管理システム，財務管理システムなどのサブシステムに分けて，各サブシステムの相互作用や全体との関連などを検討することである。

TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会編，日科技連出版社，2006，p. 23）

「QCD（結果）に基づく管理（システムアプローチ）」とは，プロセスやしくみのねらい・結果（QCDなど）に着目し，それに基づいてプロセス・しくみを議論することが重要であるという考え方であ

る。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

**【システム】**

複数の要素が有機的に関係しあい，全体としてまとまった機能を発揮している要素の集合体．組織．系統．仕組み．

**【アプローチ】**

- ①接近すること．働きかけること．「希望する会社に一する」
- ②学問・研究で対象への接近のしかた．研究法．「自然科学的」
- ③門から玄関までの間．また，その通路．
- ④陸上競技・スキーで，ジャンプの助走区間．また，ボウリングで投球の助走路．
- ⑤ゴルフで，グリーン上のホールに向けて打つ打ち方．アプローチショット．

**【解説】**

- (1) ある目的を達成するためには，いろいろなもの（要素）をもってきて，組み立てて，それを働かして初めて可能となる．目的を達成するための要素の組み合わせを「システム」という．
- (2) 要素には，動的なもの（インプットをアウトプットに変換するプロセス）及び静的なもの（製品，機械，設備，技術，情報などのインプットやアウトプット）の両方が含まれる．
- (3) システムという考え方は，もともと工学の分野で生まれたもので，一つの目的に対し各種のシステムを設計し，それらを働き具合，時間，コストなどいろいろな面から比較検討するものである．この考え方を経営や管理の面にも導入することによって，そこで起こる問題の内容，対策の有効さなどをはっきりさせることができる．
- (4) この考え方を押し進めると，企業は一つのシステムで，各部門はシステムの一部でサブシステム(sub-system)と見ることが出来る．たとえば，購買システム，生産システム，販売システム，などはサブシステムである．
- (5) 企業の中には，たくさんのサブシステムがあるが，一つの目的を達成するために，それらのサブシステムをどのように結びつけ，どのような関連で働かしたら全体としてもっとも有効かという全体としてみるトータル・システム(total system)の考え方が生まれてきた．
- (6) 最適解を導き出すためには，システムの構成要素と目的との関連性を明らかにすることが重要である
- (7) プロセスに基づく管理とは，要素を固めてシステムにつなげていくアプローチである．これに対して，システムアプローチは，何も無いところに，目的から考えて大まかな全体像をはっきりさせていく，その上で全体像の中の分解された要素を具体化していくアプローチである．

**【JSQC定義】**

目的を明確にし，その目的に基づいてシステムを設計する考え方・手順・手法の総称．物事を見ていく場合，個々の要素を断片ごとに見るのではなく，目的との関連性や要素間の相互作用を全体としてとらえ，目的達成のための最適解を導き出す考え方・手順・手法．

## 10. 品質管理システム, 品質マネジメントシステム(「管理システム, マネジメントシステム」の解説を含む) quality management system

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000

【品質マネジメントシステム】

品質に関して組織を指揮し、管理するためのマネジメントシステム。

TQC用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.361)

該当なし

【品質システム】

品質方針, 品質目標を実現するために, 商品の品質に影響を及ぼすすべての活動を対象として設営, 運営されるシステム。

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.448)

【品質管理システム】

該当なし

【品質マネジメントシステム】 JIS Q 9000 を引用

品質に関して組織を指揮し、管理するためのマネジメントシステム。

TQMの基本(中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

広辞苑(新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし

【品質管理】

(quality control)経営管理方式の一つ。製品の品質の安定化および向上を図ること。管理図法などの手法を用い、小集団活動として行われることが多い。QC

【システム】

複数の要素が有機的に関係しあい、全体としてまとまった機能を発揮している要素の集合体。組織。系統。仕組み。

【品質】

品物の性質。しながら。「一保証」

【マネージメント】

① 管理。処理。経営。 ②経営者。経営陣。「トップ - ー」

**【解説】****(1) 品質管理システムのモデル**

品質管理システムとは、組織が保有している管理システムのうち品質の側面に着目したものであり、ISO9001 及び ISO9004 でそのモデルが示されている。

ISO9001 では、明示した要求事項をシステムとして構築したものを品質管理システムであるとしている。

**(2) 他の管理システム**

他の管理システムには、環境マネジメントシステム (ISO14001)、情報セキュリティマネジメントシステム (ISO/IEC27001)、労働安全衛生マネジメントシステム (OHSAS18001) などがある。

**(3) 組織の管理システム**

組織が保有している管理には、数多くのものがあり、次に示す。

方針管理、顧客及びその他の利害関係者（パートナー、株主、組織の要員、社会）の管理、人材管理、マーケティング管理、研究開発管理、設計開発(製品・プロセス)管理、購買（パートナー管理を含む）管理、生産管理、製造管理、出荷管理、販売管理、在庫管理、計測器管理、標準化管理、品質管理、環境管理、安全管理、情報セキュリティ管理、リスク管理、改善活動管理、財務管理、共通業務管理

**【J S Q C 定義】**

品質に関する方針及び目標を定め、その目標を達成するための相互に関連する又は相互に作用する個々の要素及び／又はプロセスがつながったもの

注記 個々の要素及び／又はプロセスのつながりを示したものに品質保証体系図、プロセス体系図、業務フロー図などがある。

## 11. 工程, プロセス process

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

(製造)工程として以下を定義

製品の集団を作り出す源泉. 例えば, 鑄造工程, 切削工程, 仕上げ工程などは製造工程の例である.

### JIS Q 9000 : 2006 (品質マネジメントシステムー基本及び用語, p.12)

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.

注記1 プロセスのインプットは, 通常, 他のプロセスからのアウトプットである.

注記2 組織内のプロセスは, 価値を付加するために, 通常, 管理された条件のもとで計画され, 実行される.

注記3 結果として得られる製品の適合が, 容易に又は経済的に検証できないプロセスは, “特殊工程 (special process)” と呼ばれることが多い.

### TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.143)

製品の集団を作り出す源泉. (JIS Z 8101)

製品の諸特性に影響を与える無数の要因の集まりで, 人・設備・方法等から構成される. したがって, 品質を達成するためにはこれらの要因のうち重要なものを固定し, 品質特性のばらつきを押えることが重要である.

### クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.468)

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活動.

参考1 プロセスのインプットは, 通常, 他のプロセスからのアウトプットである.

参考2 組織内のプロセスは, 価値を付加するために, 通常, 管理された条件のもとで計画され, 実行される.

参考3 結果として得られる製品の適合が, 容易に又は経済的に検証できないプロセスは, “特殊工程” (special process) と呼ばれることが多い. (Q 9000)

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.14)

「プロセス」とは下図に示すようにインプットを受け取り, これになんらかの価値を付加してアウトプットを生成する相互に関連した一まとまりの資源および活動をさす.



図：プロセスの概念

ただし, ここでいうインプットおよびアウトプットにはハードウェアだけでなく, ソフトウェア, サービス, エネルギー, 情報などが含まれる. また, 資源とは人, 設備, および方法をさす. たとえば, 前工程から部品を受け取って組立て, 後工程に引き渡すのもプロセスなら, 市場調査結果に基づいて製品

企画を作るのもプロセスである。また、顧客を訪問し、仕入れた製品を売るのもプロセスであり、設計部門が作った図面に基づいて部品の購入先を決めるのもプロセスである。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

**【工程】**

作業の手順。またその進み具合。

生産過程を多くの段階に分けて分業を行う際の、それぞれの加工段階。

**【プロセス】**

① 手順。方法。②過程。経過。道程。③食品の保存処理。④プロセス平版の略。⑤コンピューターにおける処理の単位の一つ。オペレーティング - システムの制御単位。

**【解説】**

- (1) 上記の定義は、プロセスとは“何らかのインプットを受け、ある価値を付与し、アウトプットを生成する一連の活動をさす”という点で共通している。
- (2) プロセスは資源及び活動からなる。ここでいう資源とは、人、設備、材料、技術、ノウハウ、資金などが含まれる。また、ここでいう活動とは、資源を使ってある目的を達成するための相互に関連する又は相互に作用するひとまとまりの行為である。
- (3) なお、ISO9000 の定義では資源が明示的に含まれていないが、資源はプロセスの重要な要素である。

**【JSQC 定義】**

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ひとまとまりの資源及び活動。

## 12. プロセスに基づく管理 process-based management

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 : 2006 (品質マネジメントシステムー基本及び用語, p.2)

### 【プロセスアプローチ】

インプットをアウトプットに変換するために資源を使用する一つの活動又は一連の活動は、プロセスとみなすことができる。

組織が効果的に機能するためには、数多くの相互に関連し、作用し合うプロセスを明確にし、運営管理しなくてはならない。一つのプロセスのアウトプットは、多くの場合、次のプロセスへの直接のインプットになる。組織内で用いられるプロセス、及び特にそのプロセス間の相互作用を体系的に明確にし、運営管理することを“プロセスアプローチ”という (2.4 項)。

JIS Q 9001 (ISO/DIS 9001 : 2007.9) (品質マネジメントシステムー要求事項, p.1)

### 【プロセスアプローチ】

組織が効果的に機能するためには、数多くの関連し合う活動を明確にし、運営管理する必要がある。インプットをアウトプットに変換することを可能にするために資源を使って運営管理される活動は、プロセスとみなすことができる。一つのプロセスのアウトプットは、多くの場合、次のプロセスへの直接のインプットとなる。

組織内において、望まれる成果を生み出すために、プロセスを明確にし、その相互関係を把握し、運営管理することとあわせて、一連のプロセスをシステムとして適用することを、“プロセスアプローチ”と呼ぶ。

プロセスアプローチの利点の一つは、プロセスの組合せ及びそれらの相互関係とともに、システムにおける個別のプロセス間のつながりについても、システムとして運用している間に管理できることである (0.2 項)。

ISO/TC176 N484 「Quality management principles」

### 【プロセスアプローチ】

原則 4：プロセスアプローチ

相互に関連する資源や活動を一つのプロセスとして運営管理することで所望の結果を一層効率的に達成すること。

#### ・主なメリット

- ①資源の効果的活用を通してコストを削減し、サイクルタイムを短縮する。
- ②結果が以前よりもよくなり、一貫性を増し、予測可能となる。
- ③改善の機会に的を絞り優先順位をつけられる。

#### ・プロセスアプローチという本原則を適用するにあたっては通常、次に示す施策を実施する

- ①所望の結果の達成に必要な主要活動を明確化するにあたって系統立った方法を用いる。
- ②主要な活動を運営管理するための責務と責任を明確に確立する。



- ③主要な活動の現状を理解し測定する。
- ④組織の業務内及び業務間における主要な活動のインターフェースを洗い出す。
- ⑤組織の主要な活動の改善に役立つ資源，方法，ものなどの要素に照準を合わせた運営管理を実施する。
- ⑥リスク，最終結果，顧客や供給者などの利害関係者への影響を評価する。

TQC用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985）

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.468）

**【プロセスアプローチ】**

品質マネジメント ISO 9000：2000 シリーズの8原則の一つ。活動及び関連する資源が一つのプロセスとして運営管理されるとき，望まれる結果がより効率的に達成されたとする原則。

TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006，p.14）

**【プロセス重視】**

良い「プロセス」が形成されていないと，良い結果を継続的に得ることはむずかしい。「プロセス重視（プロセスアプローチ）」とは，結果のみを追うのではなく，結果を生み出すプロセス(仕事のしくみ・やり方)に着目し，これを管理し，向上させる考え方である。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

該当なし

**【プロセス】**

①手順。方法。②過程。経過。道程。③食品の保存処理。④プロセス平版の略。⑤コンピューターにおける処理の単位の一つ。オペレーティング - システムの制御単位。

**【管理】**

- ① 管轄し処理すること。良い状態を保つように処置すること。とりしきること。「健康―」「品質―」
- ② 財産の保存・利用・改良を計ること。→管理行為。
- ③ 事務を経営し，物的設備の維持・管轄をなすこと。「公園を一する」

**【解説】**

- (1) 品質管理の基本的考え方に“品質は工程でつくり込め”がある。お客様の満足が得られる製品・サービスを提供していくには，提供している製品・サービスの品質をみて，プロセスの維持・改善を進めることが必要である。良い結果を継続的に得るには，結果を管理するだけでなく，結果を生み出しているプロセスを維持向上・改善・革新することが重要である。
- (2) プロセスに基づく管理の基本は，各プロセスにおける達成すべきアウトプットを明確にした上で，手順の設定，手順どおりの実施，結果の確認を行うことである。そして，ねらい通りでない結果が得られた場合には，PDCA サイクルを回して適正に維持向上する。
- (3) 上記において，プロセスをどの程度に細分化するかは，組織の規模・成熟度，要求の程度などに

よる。

- (4) 組織のアウトプット（製品・サービス）を提供していくには、組織内のいくつものプロセスが有機的に結びついて運営されることが重要である。ポイントとなることは、
- ①どのようなプロセスがあるか？特に重要なプロセスは何かを明確にすること、
  - ②それらのプロセスのつながりを明確にすること、
  - ③これらのプロセスを全体として、システムとして運用管理することである。
- (5) さらに、プロセスに基づく管理においては、組織内にあるプロセスの相互関連を明確にし、それらの一連のプロセスをシステムとしてとらえ、維持向上・改善・革新する必要がある。

**【JSQC 定義】**

ねらいとする成果を生み出すためのプロセスを明確にし、個々のプロセスを計画どおり実施する。その上で、成果とプロセスの関係、プロセス間の相互関係を把握し、一連のプロセスをシステムとして有効に機能するように維持向上・改善・革新すること。

## 13. 標準 standard

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

- (1) 関係する人々の間で利益又は利便が公正に得られるように統一・単純化を図る目的で、物体・性能・能力・配置・状態・動作・手順・方法・手続き・責任・義務・権限・考え方・概念などについて定めた取決め。
- (2) 測定に普遍性を与えるために定めた基準として用いる量の大きさを表す方法又はもの。  
たとえば、質量の単位の基準となるキログラム原器，温度目盛の基準となる国際実用温度目盛を実現するための温度定点と標準白金抵抗温度計，濃度の基準となる標準物質，硬さ目盛の基準となる標準硬さ試験機と標準圧子，色の官能検査に用いる色見本など。  
“規格”とは，基準（1）のうち，品物又はサービスに直接・間接に関係する技術的事項について定めた取決め。

### JIS Z 8002 「標準化および関連活動—一般用語」

与えられた状況において最適な秩序を達成することを目的に，共通的に繰り返して使用するために，活動又はその結果に関する規則，指針，又は特性を規定する文書であって，合意によって確立し，一般に認められている団体によって承認されているもの。

### JIS Q 9000 : 2006 (品質マネジメントシステム—基本及び用語)

該当なし

### JIS Q 9001 (ISO/DIS 9001 : 2007.9) (品質マネジメントシステム—要求事項)

該当なし

### TQC 用語辞典 (三浦新他編，日本規格協会，1985，p.353)

- (1) 関係する人々の間で利益又は利便が公正に得られるように，統一・単純化を図る目的で，物体・性能・能力・配置・状態・動作・手順・方法・手続き・責任・義務・権限・考え方・概念等について定めた取決め。また作業等動作に関係する技術的事項をいう場合もある。
- (2) 測定・判定に普遍性を与えるために定めた基準をいう。例えば，度量衡の単位の基準，温度目盛の基準，色見本，限度見本等。

### クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.434)

- (1) 関係する人々の間で利益又は利便が公正に得られるように統一・単純化を図る目的で，物体・性能・能力・配置・状態・動作・手順・方法・手続・責任・義務・権限・考え方・概念などについて定めた取決め。
- (2) 測定に普遍性を与えるために定めた基準として用いる量の大きさを表す方法又はもの。例えば，質量の単位の基準となるキログラム原器，温度目盛の基準となる国際実用温度目盛を実現するための温度定点と標準白金抵抗温度計，濃度の基準となる標準物質，硬さ目盛りの基準となる標準硬さ試験機と標準圧子，色の官能検査に用いる色見本など。(以上1，2は旧 JIS Z 8101 より)

(3) 与えられた状況において、最適な秩序を達成することを目的に、活動又はその成果に対する規則、指針又は特性を、共通にかつ繰り返して使用するために示す文書であつて、合意によって確立され、かつ公認機関によって承認されたもの(ISO/IEC Guide 2)。これは、いわゆるデジュール標準(de jure standard)の定義で、デファクト標準(de fact standard)は含まれていない。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.16)

ここでいう「標準」とは、プロセスに関する物体・性能・能力・配置・状態・動作・手順・方法・手続き・責任・義務・権限・考え方・概念などが時間とともに変わらないよう定めた取り決めである。

標準は「標準書」として文書化し、公のものとする必要がある。組織活動では、構成員の入れ替えがつねに行われており、文書化されていない標準は存在しないのと同じであることを十分認識すべきである。また、標準は守らなければならない。このためには教育・訓練・動機づけが必要である。標準を作つて渡しただけでは読みもしないし、読んでも書いたものだけではその真意を理解できない。また、内容を教えるだけではだめで、実施に際して必要となる技能を訓練しなければならない。さらに、なぜそのような方法で作業をすることが重要かを理解させ、そのとおりに行うよう指示・指導する必要がある。

ISO/IEC ガイド2 (1992 第5版)

与えられた状況において最適な程度の秩序を達成することを目的に、活動又はその成果に関する規則、指針又は特性を、共通に、かつ、繰り返し使用するために示す文書であつて、同意によって確立され、かつ、公認機関によって承認された文書。

工業標準化法(第二条)

この法律において「工業標準化」とは、左(略、下記参照)に掲げる事項を全国的に統一し、又は単純化することをいい、「工業標準」とは、工業標準化のための基準をいう。

注記 鋳工業の種類、形状、寸法、構造、品質、性能、などから生産方法、設計方法、作業方法、それから試験、検査、測定の方法、さらに技術に関する用語、記号、単位など建築物の設計施工方法または安全条件にいたるまで統一又は単純化する対象の約40項目について具体的にこと細かく列挙している。

新版 品質管理便覧 第2版 (朝香鐵一他編, 日本規格協会, 1988, p.52)

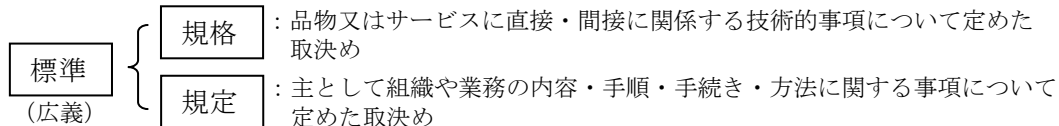
(前略) 一般に、企業内で使われる標準は、物品(製品あるいは半製品、部品、材料等も含む)に関係する対象、更に基本的な事項は規格と呼ばれていることが多く、製造現場の作業あるいは事務なども含み、人の動作をとりあげている場合は、標準、また、企業内で行われている種々の業務については規定としてまとめられていることが多い。(後略)

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

- ① 判断のよりどころ。比較の基準。めあて。めじるし。
- ② あるべきかたち。手本。規格。「一に合わない」
- ③ 一番普通のありかた。「一的な家庭」「一型」

## 【解説】

- (1) 標準の目的とするところは、IEC/ISOでは、“・・・最適な程度の秩序を達成すること・・・”とし、JISでは“・・・関係する人々の間で利益又は利便が公正に得られるように・・・”と述べ、表現こそ異なるが意図している目的は同じである。
- (2) IEC/ISOの定義で述べられている“繰り返して使用するために”はJISでは直接的表現はないが、標準化の効果、効率を言及する上で留意すべき点である。
- (3) 標準が権威を持って実施されるためには、合意によって確立され、公的機関で承認される点が重要である。
- (4) “標準”は以下のように大別される。（「社内標準化便覧」より）



- (5) 標準は、文書(例：文章，画像)，現物(例：限度見本)などで示される。文書化された標準のことを標準書という。
- (6) 標準書は、内容，強制力，適用範囲などの違いによって，規格，基準，規定，指示書，手順書，マニュアル，ガイドなどと呼ばれる。

## 【JSQC 定義】

- (1) 関係する人々の間で利益又は利便が公正に得られるように統一・単純化を図る目的で定めた取決め。たとえば，物体・性能・能力・配置・状態・動作・手順・方法・手続き・責任・義務・権限・考え方・概念など。
- (2) 測定に普遍性を与えるために定めた基準として用いる量の大きさを表す方法又はもの。  
たとえば，質量の単位の基準となるキログラム原器，温度目盛の基準となる国際実用温度目盛を実現するための温度定点と標準白金抵抗温度計，濃度の基準となる標準物質，硬さ目盛の基準となる標準硬さ試験機と標準圧子，色の官能検査に用いる色見本など。

## 14. 標準化 standardization

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

標準を設定し、これを活用する組織的行為。

### JIS Z 8002 「標準化および関連活動—一般用語」

実在の問題又は起こる可能性のある問題に関して、与えられた状況において最適な秩序を得ることを目的として、共通に、かつ、繰り返して使用するための“記述事項”を確立する活動。

### JIS Q 9000 : 2006 (品質マネジメントシステム—基本及び用語)

該当なし

### JIS Q 9001 (ISO/DIS 9001 : 2007.9) (品質マネジメントシステム—要求事項)

該当なし

### ISO/IEC Guide 2

現実の問題、又は将来予想される問題について、与えられた状況において最適な程度の秩序を得ることを目的として、共通に、かつ繰り返して使用するための取り決めを確立する活動。

- (1) 特に、この活動は、“標準”を作成し、発行し、実施する過程からなる。
- (2) “標準化”の重要な利益は、意図した目的に対する製品、方法及びサービスの適切性の改善、貿易上の障害の防止、及び技術協力の促進である。

### TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.60)

JIS Z 8101(品質管理用語)及び JIS Z 8141[生産管理用語(基本)]によれば、標準化とは「標準を設定し、これを活用する組織的行為。」をいう。(特別ページ P60 参照, 以下省略)

### クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.434)

実在の問題、又は起こる可能性のある問題に関して、与えられた状況において最適な程度の秩序を得ることを目的として、共通に、かつ繰り返して使用するための“規定”を確立する活動 (ISO/IEC Guide 2)。

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.16)

多人数で構成される集団で仕事をする場合、各人が勝手に行動すると結果のバラツキが大きくなり、効率もよくない。「標準化」とは、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という考え方である。(中略)

「標準化」の目的・役割は、大きく次の4つである。

- (1) 互換性の確保
- (2) 思考・情報伝達の省略
- (3) 信頼性・安全性の向上

## (4) 改善の促進

社内標準化便覧 第3版（社内標準化便覧編集委員会編，日本規格協会，1995，p.51）

標準化とは、

- (1) 関係する人々の協力によって行う集団的・社会的な活動であって、
- (2) それらの人々の間での最適の全体的経済を目的とし、
- (3) その活動の内容は、ものごとの無秩序な複雑化を防ぎ、合理的な単純化又は統一をするためのルールを作り、それを活用することである。

工業標準化法(第二条)

この法律において「工業標準化」とは、左（下記）に掲げる事項を全国的に統一し、又は単純化することをいい、「工業標準」とは、工業標準化のための基準をいう。

- 一 鋳工業品（医薬品，農薬，化学肥料，蚕糸及び農林物資の規格化及び品質表示の適正化に関する法律（昭和二十五年法律第七十五号）による農林物資を除く．以下同じ．）の種類，型式，形状，寸法，構造，装備，品質，等級，成分，性能，耐久度又は安全度
- 二 鋳工業品の生産方法，設計方法，製図方法，使用方法若しくは原単位又は鋳工業品の生産に関する作業方法若しくは安全条件
- 三 鋳工業品の包装の種類，型式，形状，寸法，構造，性能若しくは等級又は包装方法
- 四 鋳工業品に関する試験，分析，鑑定，検査，検定又は測定の方法
- 五 鋳工業の技術に関する用語，略語，記号，符号，標準数又は単位
- 六 建築物その他の構築物の設計，施行方法又は安全条件

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

- ① 標準に合わせること。
- ② 工業製品などの品質・形状・寸法を標準に従って統一すること。これによって互換性を高める。

**【解説】**

- (1) 標準化の目的は，“無秩序な複雑化を防ぎ，合理的な単純化又は統一化をはかること”である。具体的には，①相互理解・コミュニケーションの促進，②品質・安全・信頼性などの確保，③使いやすさの向上，④互換性の確保，⑤効率・生産性の向上，⑥改善の促進などがある。
- (2) 標準化には，その影響を及ぼす範囲により，  
「国際標準」（世界の全ての国々に直接関係する），  
「地域標準」（世界のある特定の地理的，経済的等の範囲内の国々に関係する）  
「国家標準」（一つの特定の国内のみ影響を受ける）  
「社内標準」（個々の社内で組織の運営，成果物などに関する取決め）  
に区分される。  
なお，国際貿易の障壁をなくすために，ISO(電気分野以外)，IEC(電気分野)などの国際標準化が進められている。
- (3) 社内標準化において重要なことは，本当に必要な標準を必要な範囲で作成し，その意図を関係者に周知させること。またできる限り広く活用し，類似のものを重複して作成しないようにす

ること。業務環境に応じて見直し，維持・改訂することである。さらに，標準の内容もできる限り文章でなく，図表や映像などで一目して理解できるように工夫することが実践的である。

**【JSQC 定義】**

効果的・効率的な組織運営を目的として，共通に，かつ，繰り返して使用するための取り決めを作り，活用する活動。



## 15. 源流管理 up-stream management(source stream management)

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 : 2006 (品質マネジメントシステムー基本及び用語)

該当なし

JIS Q 9001 (ISO/DIS 9001 : 2007.9) (品質マネジメントシステムー要求事項)

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.135)

品質特性に影響を与える要因そのものを管理すること。

源流管理には、次の2つの方法がある。

(1)縦の源流管理……工程の上流にさかのぼって要因を摘出し、それを管理する方法。

例：省記

(2)横の源流管理……その工程に潜んでいる要因を摘出し、それを管理する方法。

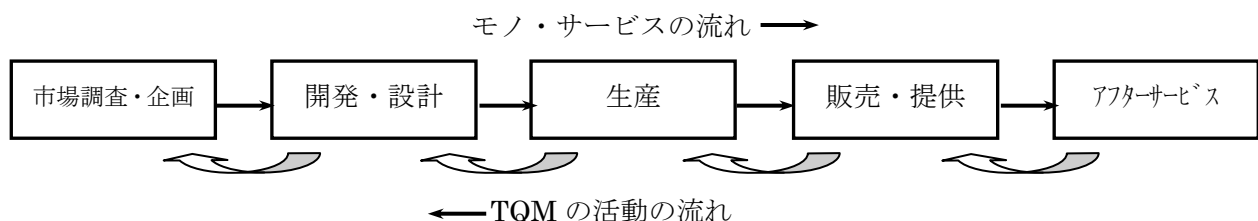
例：省記

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.169)

製品やシステムを生み出す過程（プロセス）のなるべく源流の段階において品質やコストに関する不具合事項を予測し、その要因に是正・改善の措置を行う体系的活動である。つまり、問題を後に残さないようにする管理の仕組みのことであり、中国の諺にある「先憂後楽」と同じ考え方といえる。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.17)

「源流管理」とは、仕事の流れの源流（上流）にさかのぼって、顧客に喜ばれる製品やサービスの品質を明らかにし、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である。一般的に、下流になるほどさまざまな失敗によって顧客に与える影響、対策にかかるコストが大きくなる。販売後のサービスによる修理・交換よりも開発時・製造時の作り込みに、実施段階における改善・手直しよりも設計・計画段階におけるトラブル予測と未然防止に重点をおくことで効率的な製品・サービスの提供を実現することができるようになるという考え方が大切である。以下に、源流管理の考え方を模式的に示す。



新版 品質管理便覧 第2版 (朝香鐵一他編, 日本規格協会, 1988, p.615)

“品質は源流で作りこめ”という言葉がある。品質は計画の段階において作りこんでしまわないと品質保証はできないのである。

例えば、現場の末端にまで品質意識が浸透したからといって、品質保証の網の目を張りめぐらせたと錯覚し、これで品質は十分に作りこめるという幻想をもってはならない。品質保証の責務を末端の作業者に押しつけた品質管理活動は成功したためしがない。なぜなら、品質は現場の作業者によってのみ作り出されるものではなく、品質の大綱は品質計画において品質方針を正しく設定する段階や、品質の企画及び品質設計などの川上の段階における諸活動の成否によって大きく支配されるからである。（以上抜粋）

QC的ものの見方・考え方（細谷克也 日科技連 1984, p.202）

お客さんに喜ばれる製品やサービスの品質を明らかにして、仕事のしくみ上の源流（上流）、または担当業務における源流（目的）にさかのぼって、品質やサービスの機能や原因を掘り下げ、源流を管理していくこと。」をいう。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

該当なし

【源流】

①水の流れるみなもと。水源。「利根川の一」②物事のおこり。起源。「能の一」

【管理】

①管轄し処理すること。良い状態を保つように処置すること。とりしきること。「健康一」「品質一」。  
②財産の保存・利用・改良を計ること。→管理行為。③事務を経営し、物的設備の維持・管轄をなすこと。「公園を一する」

【解説】

- (1) “品質は源流で作りこめ”という言葉がある。一般的に、「源流管理」とは、仕事の流れの源流（上流）にさかのぼって、顧客に喜ばれる製品やサービスの品質を明らかにし、製品・サービスの品質に影響を与える要因を掘り下げ、管理していく考え方である。この考え方は、上記の定義においてほぼ共通している。
- (2) 川の流れの場合には、源流・上流・中流・下流という分類が一般的であり、源流と上流は異なる。しかし、仕事の流れの場合には、源流≒上流という概念で使われることが多い。
- (3) 源流には、二つの側面がある。一つは、製品・サービスの企画・計画、設計・開発、生産準備、製造、販売という流れの中の上流、すなわち企画・計画、設計・開発である。他の一つは、サプライチェーンの中の上流、すなわち物や情報の供給源である。
- (4) 製品・サービスを生み出すプロセスの、より源流での品質づくり込みプロセス改善や再発防止を行うほど効果的かつ効率的である。お客様のところでの修理・交換よりは、製造段階での品質管理の方が経済的であり、更には設計・開発、企画・計画段階にさかのぼって手を打った方が望ましい。

**【JSQC 定義】**

製品・サービスの企画・計画，設計・開発，生産準備の段階に焦点をあわせて，顧客に喜ばれる製品・サービスの品質を明らかにし，これに影響を与える要因を掘り下げて維持向上・改善・革新していく考え方。又は，物や情報の供給源に焦点をあわせて，製品・サービスの品質に影響を与える要因を掘り下げて維持向上・改善・革新していく考え方。

## 16. 重点指向 priority approach

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 : 2006 (品質マネジメントシステムー基本及び用語)

該当なし

JIS Q 9001 (ISO/DIS 9001 : 2007.9) (品質マネジメントシステムー要求事項)

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.256)

問題解決において、とりあえず安易にできることから取り組むのでは根本的な解決はできないと考え、解決が困難でも結果への影響の大きい原因に高い優先順位を与えて、優先順位の高いものから取り上げてその解決に取り組んでいく考え方。不適合品の原因の分析では、件数や影響度合いの大きい少数の原因を用いるパレート図に表現し、大方の結果を支配する少数の要因を見つけて解決に取り組むのも重点指向という。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.23)

「重点志向」とは、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 (vital few and trivial many)。効果の大きい重点問題に着目する考え方である。「重点志向」の原則を具体的に実践するためには、次のことが重要である。

・重点志向の実践の実践ポイント

- ①上位の目標・ねらいを考える
- ②計画・実施しようとしている活動と目標・ねらいの原因結果関係を理解する
- ③さまざまな原因が結果に与える影響の大きさを評価する
- ④原因をさまざまな側面からとらえ、影響の大きいものと小さいものが明確になるとらえ方を探す
- ⑤影響の小さいものはその大きさを評価したうえで検討の対象から除外する

たとえば、プロセスの原因結果関係を解析する場合、主要な原因のみを明示的に取り上げ、他の原因は誤差として取り扱うのが効率的である。また、作業手順を文書化する場合、全ての手順を同じレベルで取り扱うのではなく、結果に大きな影響を与える重要な手順については詳細に規定し、影響が小さい手順は担当者の裁量に任せるといった考え方で取り組むことが必要である。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし

【重点】

- ①重んずべき点. 大切な所. 「福祉にーを置く」 ②同じ字やことばのかさなることを示すしるし. 「ㄥ」「ㄣ」「々」「〰」の類. 蜻蛉日記下「『あらず, ここには〰』と, 一がちにてかへしたりけん」
- ③同じ字を重ねた語.

#### 【指向】

- ①ある方向をめざして向かうこと. ②ある方向にさしむけること. ③意識は常に具体的な何ものかについての意識であり, 意識がその何ものかに向かっていることをいう.

#### 【解説】

- (1) 結果に及ぼす影響の大きいものから順に解決を進めていく考え方であり, 異論はないところである.
- (2) 全ての経済活動には, "納期, タイミング"があり, ある活動を行うには, 経営資源が必要となる. ある結果にはいくつもの要因がある. ある問題(課題)を解決しようとした場合, 全ての要因に対策をとれば完璧(?)に問題(課題)を解決できるかもしれないが, 経済的でないばかりでなく, 時機を逸してしまうことになる. そこで大切なことは, 効果の大きいところから着手し解決を図ることが大切である. ただし, 仮に影響度が高く(解決できれば効果が大きい)とも, 解決に要する経営資源(人・金・時間等)とのバランスで解決手段の優先順位を考慮する必要があるということも忘れてはならない.
- (3) 重点指向の背後には, **Vital few / Trivial many** の法則, すなわちうまい原因の分類を考えれば, 結果への影響の大きい原因は少数で, 影響の小さい原因が多数あるという発見がある. 解決策の優先順位付けには, パレート分析が有効である.

#### 【JSQC 定義】

結果に及ぼす影響の大きさによって課題・原因・方策の優先順位を決め, 優先順位の高いものに絞って取り組むこと.

## 17. 事実に基づく管理 management by facts

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 : 2006 (品質マネジメントシステム—基本及び用語)

該当なし

JIS Q 9001 (ISO/DIS 9001 : 2007.9) (品質マネジメントシステム—要求事項)

該当なし

ISO/TC176 N484 「Quality management principles」

原則 7 : 意思決定への事実に基づくアプローチ (Factual approach to decision making)

効果的な意思決定は、データと情報の分析に基づいている。

・主なメリット

- ①情報に基づいた意思決定。
- ②今までの事実を振り返ることによって以前下した決定の有効性を実証することができる。
- ③意見及び決定を見直し、その正当性を調べ、変更することができる。

・意思決定への事実に基づくアプローチという本原則を適用するにあたっては通常、次に示す施策を実施する

- ①データ及び情報を分析しそれらが十分に正確で信頼性のあるものであることを確認する。
- ②データを必要とするものがそのデータにアクセスできるようにする。
- ③経験及び勘と事実に基づいた分析とを均衡させ、それに基づいて意思決定をし、処置を講じる。

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.367)

事実に基づいて管理活動を展開していくことをいう。これと相反して使用されるものにKKDによる管理という言葉がある。ファクト・コントロールでは、経験や勘にのみ頼って管理していくのではなく、事実やデータを基本として、それらの動きやばらつきに基づきプロセスの良しあしを判断し、それによってPDCAをまわしていく活動を展開していこうとしているわけである。近代的、科学的管理はすべてこの事実に基づいた管理を指向しているといえよう。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.234)

### 【事実管理】

ISO9000 に採用されたアプローチの一つである、「意思決定における事実に基づくアプローチ」の古い表現。ファクトコントロールという英語表現は、誤解を招くので、management by facts あるいはfactual management といわれる。

事実に基づいて管理活動を展開していくことをいう。これと相反して使用されるものにKKDによる管理という言葉がある。経験や勘にのみ頼って管理していくのではなく、事実やデータを基本として、それらの動きやばらつきに基づきプロセスの良しあしを判断し、それによってPDCAを回していく活

動を展開していく考え方。近代的、科学的管理はすべてこの事実に基づいた管理を指向しているといえよう。

TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006，p.24）

「事実に基づく管理」とは、経験や勘にのみ頼るのではなく、データや事実に基づいて管理するという考え方である。事実を正しくつかみ、正しく判断するためには、三現主義やQC手法は欠くことのできないものである。「事実に基づく管理」の原則を具体的に実践するためには、次のことが必要である。これらを通して、情報に基づいた意思決定が可能となる。また、今までの事実に基づく記録を振り返ることによって、以前下した決定の有効性を実証することが出来るようになり、意見および決定を見直し、その正当性を調べ、変更することができるようになる。

・事実に基づく管理の実践ポイント

- ①データおよび情報を十分に正確で信頼できるものにする
- ②データを必要とする人が容易に利用できるようにする
- ③データおよび情報を適切な方法で解析する
- ④経験および勘と事実に基づいた分析の両方をバランスよく用い、これらに基づいた意思決定を行い、処置をとることが必要である

プロセスの結果は必ず“ばらつき”をもつ。これは、プロセスにかかわるすべての条件を一定にすることが技術的・経済的に困難な以上、不可避といえる。したがって、「事実に基づく管理」の原則を実践するうえで適切に「統計的手法」を活用することが重要である。また、プロセスの原因と結果に関するデータの形は多種多様であり、数値になっていない言語データなどを整理・分析することも重要となる。

新版 品質管理便覧 第2版（朝香鐵一他編，日本規格協会，1988，p.22）

理論展開をして事実を説明する方法もあるが、品質管理では、どちらかという具体的な事実をまずつかんで、その情報を使って対策をしていく方法を重視している。つまり、帰納法的なやりかたである。TQCでは、“抽象論でなく、具体論で”とか“文学的表現ではなく、データで”とかいう言葉をよく使う。これらの発言は前記の主旨を踏まえたものであろう。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

該当なし

【事実】

- ① [史記莊子伝] 事の真実。真実の事柄。本当にあった事柄。「一関係」「一を曲げる」「一上の支配人」
- ② [哲] (factum ラテン・fact イギリス)本来，神によってなされたことを意味し，時間・空間内に見出される実在的な出来事または存在。実在的なものであるから幻想・虚構・可能性と対立し，すでに在るものとして当為的なものと対立し，個体的・経験的なものであるから論理的必然性はなく，その反対を考えても矛盾しない。
- ③(副詞的に)ほんとうに。じっさい。「一僕は何もしゃべっていない」

【管理】

- ① 管轄し処理すること。良い状態を保つように処置すること。とりしきること。「健康―」「品質―」
- ② 財産の保存・利用・改良を計ること。→管理行為。

- ③ 事務を経営し，物的設備の維持・管轄をなすこと。「公園を一する」

**【解説】**

- (1) “ファクトコントロール” という場合がある
- (2) 「事実に基づく管理」とは，経験や勘のみに頼るのではなく，データや観察結果に基づいて PDCA サイクルを回すという考え方である。
- (3) ISO9000 の品質マネジメント8原則の一つに「意思決定への事実に基づくアプローチ (Factual approach to decision making)」が挙げられている。これは“事実に基づく管理”と同じである。

**【JSQC 定義】**

経験や勘のみに頼るのではなく，データや観察結果に基づいて PDCA サイクルを回すという考え方。



## 18. 三現主義 Sangen-Shugi

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 : 2006 (品質マネジメントシステムー基本及び用語)

該当なし

JIS Q 9001 (ISO/DIS 9001 : 2007.9) (品質マネジメントシステムー要求事項)

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.218)

現場、現物、現実の3語をまとめた表現で、経営管理や改善の基本が現場で現物を見ながら現実的に検討することが重要であることを示している。現地・現物という言い方や、原理・原則を加えて、5ゲン主義という表現もある。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

新版 品質管理便覧 第2版 (朝香鐵一他編, 日本規格協会, 1988, p.22)

TQC では、よく三現主義で問題解決を図るようにいわれる。それでは、3現主義とは、具体的にどうということかということ、①現場で②現物で③現実での意であって、①の現場では問題を起こした現場に行って観察し、検討することの重要性を指し、②の現物では現物をよく観ると、いろいろの考え方が浮かんでくるとの意で、③の現実では観察した結果をデータにまとめることの大切さを意味している。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし

### 【主義】

- ① 思想・学説などにおける明確な一つの立場。イズム。「自然—」「マルクス—」
- ② 特定の制度・体制または態度。「資本—」「民主—」
- ③ 常々もっている意見・主張。「事なかれ—」「肉は食わない—だ」

**【解説】**

- (1) 物事の本質を見極めようとするときに、大切なことは、「現場に行って、現物を観察し、現実的に検討する」ことである。
- (2) 例えば、ある生産工程で“不適合品”が見つかった場合、管理者が状況報告だけで対応を指示した場合、誤った判断を起こす場合がある。実際に“不適合品”が発生した工程に向いて、“不適合品”そのものを見ながら、発生の状況を見たり、関係者に話を聞いたりして、対応を判断すれば、よりの確な判断が出来る。
- (3) 反対に、問題解決に当たって演繹的・理論的に解明していく方法もあるが、品質管理の世界では、結果の事実から帰納的に原因をたどっていく考え方が一般的である。
- (4) 品質管理では、問題の状況を、事実をもとに、データで客観的に、定量的に把握し対応することを重視している。
- (5) 三現主義に、原理、原則を加えて五ゲン主義という考えがある。これは、三現主義で問題の現状が把握できたとしても、問題解決が困難な場合がある。そのような場合に、原理、原則に照らして改善を進めるという考え方である。

**【JSQC 定義】**

現場で、現物を見ながら、現実的に検討を進めることを重視する考え方。

## 19. 管理（広義，マネジメント）management 管理（狭義，コントロール）control

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

記載なし

JIS Z 8141 : 2006 (生産管理用語)

経営目的に沿って，人，物，金，情報など様々な資源を最適に計画し，運用し，統制する手続き及びその活動

備考 管理対象を明確に“〇〇”と限定した場合には“〇〇管理”という．特に管理を統制の意味に限定する場合は control を用いることがある．

JIS Q 9000 (品質マネジメントシステム—基本及び用語，2006)

【マネジメント，運営管理，運用管理】(management)

組織を指揮し，管理するための調整された活動

注記 用語“マネジメント”が人を指すことがある．すなわち，組織の指揮及び管理を行うための権限及び責任をもつ個人又はグループを意味することがある．

“マネジメント”がこの意味で用いられる場合には，この項で定義された概念“マネジメント”との混乱を避けるために，常に何らかの修飾語を付けて用いるのが良い．例えば“マネジメントは，……すること”は使ってはならないが，“トップマネジメントは，……すること”を使うことは許される．

### ・ 参考

#### ① 品質マネジメントシステム

品質に関して組織を指揮し，管理するためのマネジメントシステム

#### ② マネジメントシステム

方針及び目標を定め，その目標を達成するためのシステム

#### ③ システム

相互に関連するまた相互に作用する集まり

#### ④ 品質マネジメント

品質に関して組織を指揮し，管理するための調整された活動

注記 品質に関する指揮及び管理には，通常，品質方針，及び品質目標の設定，品質計画，品質管理，品質保証，及び品質改善が含まれる．

TQC用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985，p.263）

【管理】(management)

ある目的を継続的にかつ効率よく目的を達成するためのすべての活動．そのためには計画(plan=プラン)を立て，実行し(do=ドゥ)，チェック(check=チェック)を行い，修正処置(action=アクション)をとるという4つの機能が必要とされる．このプラン，ドゥ，チェック，アクション(PDCAと略すこと

が多い)を管理のサイクルと呼び、PDCA—PDCA…と継続的に繰り返していくことを“管理のサイクルを回す”といている。

このPDCAを回していく場合の特徴的考え方は、Pの標準化とAの応急処置+再発防止、と改善と維持の管理活動である。

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.104)

【管理】control, management と表示,

経営目的に沿って, 人, 物, 金, 情報などをさまざまな資源を最適に計画し, 運用し, 統制する手続き及びその活動 (Z 8141)

継続的にかつ効率よく目的を達成するためのすべての活動. PDCAサイクルをもつことが前提となる。

TQMの基本(中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.19)

【管理】

目標を現状の水準やその延長線上におき, 結果のずれを安定化するために行う活動。

品質による経営(久米均, 日科技連出版社, 1995, p.12)

【管理】

計画, 実施, チェック, 処置のループを回すこと。

管理活動には2種類あり, 第一は, 原価低減や売上増大のように, 目標を現在の水準より良いところにおきこれを達成していく活動であり. 第二は, 部品寸法, 締め付けトルク, 炉の温度などを管理する場合で, 目標値が一定で, それを上まることも, 下まることも望ましくない場合である。

変革のマネジメント(中村伸, 日科技連出版社, 1999, p.88)

目的を効率よく達成する努力である。

全社総合品質管理(水野滋, 日科技連, 1984, p.13)

「管理とは計画を設定し, これを達成するためのすべての活動の全体である。」(ジュラン)

QC的ものの見方・考え方(細谷克也, 日科技連, 1984, p.44)

ある目的を合理的・効率的に達成するための必要なすべての活動で, PDCAを確実にまわすことを基本とする。

TQM 21世紀の総合「質」経営(飯塚悦功他, 日科技連, 1998, p.55)

目的を効率的に達成するためのすべての活動。

広辞苑(新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

- ① 管轄し処理すること. 良い状態を保つように処置すること. とりしきること. 「健康—」「品質—」
- ② 財産の保存・利用・改良を計ること. →管理行為.
- ③ 事務を経営し, 物的設備の維持・管轄をなすこと. 「公園を一する」

## 【解説】

- (1) 管理には、control, management の両面がある。すなわち、維持・統制的な色彩が強い control と、改善・革新的な色彩の強い management である。
- (2) 管理には、広義と狭義の 2 種類の意味合いがあり、使い分けが必要である。以下にその内容を解説する。

広義：マネジメント (management) の意味

①統制+②維持向上+③改善+④革新の要素を含む。言い換えると SDCA サイクルをまわす+PDCA サイクルをまわすという言い方ができる。なお、④を含めない場合もある。

狭義：コントロール (control) の意味

①現状維持・統制+②維持向上の要素を含む。言い換えると SDCA サイクルをまわすという言い方ができる。この領域での特徴は、現状維持のみならず、維持向上も含んでいることにある。

(3) 品質管理が、時代の変遷とともに QC(quality control)から TQC(total quality control),そして TQM(total quality management)と意味合いが拡大してきている。管理の意味も同様に拡大してきている。特に ISO9000 により「マネジメント」という用語が普及し、広義の意味合いで使われることが広がってきている。従って使われている意味合いにより、広義・狭義のどちらかに当てはめると理解しやすい。

(4) 管理を行う人として、管理者と言い方がある。この管理者にも 2 種類があり、広義の管理(①から④)を行う人を管理者 (manager) といい、狭義の管理(①と②)をおもに行う人を監督者 (Supervisor) というのが据わりが良い。

## 【定義】

経営目的に沿って、人、物、金、情報など様々な資源を最適に計画し、運用し、継続的にかつ効率よく目的を達成するためのすべての活動であり、統制、維持向上、改善及び革新を含む。

参考 管理を狭い意味で使う場合は、統制及び維持向上のことを言う。

## 20. 改善 improvement / 継続的改善 continual improvement

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Z 8141 : 2006 (生産管理用語)

### 【改善】

小人数のグループ又は個人で、経営システム全体又はその部分を常に見直し、能力その他の向上を図る活動 (KAIZEN .continuous improvement)

### 【改善活動】

現状での作業における問題点を発見し、より良い作業の状態を生み出す活動  
(improvement activity. KAIZEN)

※ ただし、「継続的改善」の定義はない。

JIS Q 9000 (品質マネジメントシステム—基本及び用語, 2006)

### 【改善】

該当なし

### 【品質改善】

品質要求事項を満たす能力を高めることに焦点を当てた品質マネジメントの一部  
注記 要求事項は、有効性、効率、トレーサビリティなどの側面に「関連し得る。

### 【継続的改善】

要求事項[1]を満たす能力を高めるために繰り返し行われる活動

注記 改善のための目標を設定し、改善の機会を見出すプロセスは、監査所見、及び監査結論の利用、データの分析、マネジメントレビュー又は他の方法を活用した継続的なプロセスであり、一般に是正処置又は予防処置につながる。

[1] :

- ・明示されている、通常、暗黙のうちに了解されている若しくは義務として要求されている、ニーズ又は期待 (JIS Q 9000)
- ・満たさなければならない規準を示す記述事項 (JIS Z 8002)

JIS Q 9001:2000 (品質マネジメントシステム—要求次項) の 8.5.1 項で、

「継続的改善」は：「組織は、品質方針、品質目標、監査結果、データの分析、是正処置、予防処置及びマネジメントレビューを通じて、品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善すること」としている。

JIS Q 9004 の 4.3f) 項で、8つの品質マネジメント原則のひとつに、「組織の総合的パフォーマンスの継続的改善を組織の永遠の目標とすべきである。」としている。

JIS Q 9001 では、品質マネジメントシステムの有効性の継続的改善を要求しているのに対して、JIS Q 9004 では製品、プロセス、システムのいずれについても有効性 (effectiveness) と効率 (efficiency)

の両面での継続的改善を推奨し、その結果として 組織のパフォーマンスの向上を目指している。

JIS Q 9024 : 2003 (マネジメントシステムのパフォーマンス改善-の継続的改善の手順及び技法の指針)

**【継続的改善】**

問題又は課題を特定し、問題解決又は課題達成を繰り返し行う改善

**【用語の解説】**

継続的改善 (continual improvement) の定義を上記にすることで、具体的な改善活動を強調しており、JIS Q 9000:2000 における定義 “要求事項]を満たす能力を高めるために繰り返し行われる活動” と異なるものとしている。これは、JIS Q 9000:2000 における定義が、マネジメントシステムの改善を意図しているのに対して、JIS Q 9024 では、それに加えて製品及びプロセスの改善をも意図しているからである。

※JIS Q 9024 と JIS Q 9004 とは考え方が同じである。

JIS Q 14001 (環境マネジメントシステム—要求事項及び利用の手引き, 2004)

**【継続的改善】**

組織の環境方針に沿って全体的な環境パフォーマンスの改善を達成するための環境マネジメントプロセスを向上させるプロセス

※ これは環境マネジメントシステムの改善を意図しており、環境パフォーマンスそのものの改善ではない。環境パフォーマンスを製品品質に置き換えれば、JIS Q 9001 と同じである。

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p. 68-69)

「改善」, 「継続的改善」, の単独記載はなく、次項となっている。

**【改善と維持】**

改善と維持は広義の管理活動として定義づけられる。改善は現状の能力をより向上させていく活動であり、維持(狭義の管理)はその向上した能力が低下しないように、すなわち再発防止に重点をおいた活動である。

**【改善推進】**

能率の向上を目的とした能率管理の一機能で、組織的に改善活動を推進すること。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p. 76, p. 150)

**【改善】**

小人数のグループ又は個人で、経営システム全体又はその部分を常に見直し、能力その他の向上を図る活動 (Z8141)。

**【K A I Z E N】**

日本の品質管理における改善活動が世界的に知られるようになって、海外で使われた用語。現在では継続的改善といわれることが多い。

**【改善活動】**

現状での作業における問題点を発見し、よりよい作業の状態を生み出す活動。

日本で発達した総合的品質管理活動の象徴的言葉で、品質の改善、工程の改善、仕事の改善などを目指す組織的な活動。

## 【継続的改善】

(1) 要求事項を満たす能力を高めるために繰り返し行われる活動。

参考 改善のための目標を設定し、改善の機会を見出すプロセスは、監査所見及び監査結論の利用、データの分析、マネジメントレビュー又は他の方法を活用した継続的なプロセスであり、一般には是正処置又は予防処置につながる (Q9000)。

(2) 問題又は課題を特定し、問題解決又は課題達成を繰り返し行う改善(Q9024)。

(3) 組織の環境方針に沿って全体的な環境パフォーマンスの改善を達成するための環境マネジメントプロセスを向上させるプロセス (Q14001)。

(4) (OHSAS 18001 の記載あり.)

日本では継続的改善について Q 9024 が制定されている。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.19)

## 【改善】

目標を現在の水準やその延長より一段高いところにおき、これを達成するために行う活動

## 【継続的改善】

該当なし

品質による経営 (久米均, 日科技連出版社, 1995, p.19)

## 【改善】

目標を現在の水準より良いところにおき、これを達成するための活動

## 【継続的改善】

該当なし

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

## 【改善】

悪いところを改めてよくすること。「待遇を一する」⇔改悪

## 【継続】

前の状態・活動がつづくこと。また、受け継いでつづけること。「審議を一する」

## 【解説】

- (1)改善の関連用語として、改善と改善活動は同義語である。また、改善と継続的改善も同義語である。日本の品質管理の最大の特徴に改善があり、これらはマクロに見ればすべて同義語である。
- (2)日本の品質管理における改善活動が世界的に知られるようになって、海外でも広く上記の4つの意味で「KAIZEN」として使われている。
- (3)「継続的改善」は、ISO 9000 : 2000 で始めて採用された用語である。ただし、ISO 9001 では品質マネジメントシステムの有効性に対して使われており、ISO 9004 では製品、プロセス、システムの有効性 (effectiveness) と効率 (efficiency) に拡大して使われている。
- (4)日本の品質管理の特徴的な活動を集大成した規格として、JIS Q 9024 : 2003「継続的改善の手順及び技法の指針」が定められた。この意味からも JIS Q 9024 の定義を母体に考えるのが妥当であ



ろう。この規格では、組織が、競争優位を維持して持続可能な成長を実現していくためには、効果的かつ効率的なパフォーマンスの向上に視点を当てた活動が求められ、問題解決と課題達成が必要であることが明文化された。

(5)改善の対象としては、製品・サービス、プロセス、システムそのもの、経営戦略、経営方針、およびその運営、体質やブランド価値の向上のすべてが対象となる。

(6)改善は、現状に比べてより高い水準を達成する活動である。水準の高さについては、改善対象の性格、競争環境や納期の条件などによって、①わずかな維持向上的なもの、②現状の改良によって達成できる大幅な水準向上、③現状の改良によっては達成できない革新まで設定される。改善を広い意味で使う場合は、①から③をねらう活動を含む。また、改善を狭い意味で使う場合は、②をねらう活動を指す。

(7)改善を実施する際の基本的な方法は、PDCA サイクルである。これをより具体化したものが問題解決と課題達成であり、各々問題解決型 QC ストーリー、課題達成型ストーリーで展開することになる。まず新規の目標を達成するために課題達成に取り組む、達成できれば新たな目標を設定して次の課題達成に取り組む。達成できなければ目標とのギャップの原因を追究する問題解決を行う。

#### 【JSQC 定義】

製品・サービス、プロセス、システムなどについて、目標を現状より高い水準に設定して、問題または課題を特定し、問題解決又は課題達成を繰り返し行う活動

## 21. 未然防止 Prevention

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 (品質マネジメントシステムー基本及び用語, 2006)

**【予防処置】**

起こり得る不具合又はその他の望ましくない起こり得る状況の原因を除去するための処置。

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.504-505, p.525)

**【未然防止】**

実施に伴って発生すると考えられる問題をあらかじめ計画段階で洗い出し、それに対する修正や対策を講じておくこと。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.21)

「未然防止 (予防処置)」は、実施にともなって発生すると考えられる問題をあらかじめ計画段階で洗い出し、それに対する修正や対策を講じておく考え方

未然防止の原理とそのシステム (鈴木和幸, 日科技連出版社, 2004, p.4-5)

**【未然防止】**

重大な不具合事故の発生を情報分析・兆候観測などによって事前に予知し、その発生を未然に防止すること

QC 的ものの見方・考え方(細谷克也, 日科技連, 1984, p.190)

**【未然防止】**

「トラブルが出てからアクションをとるのではなく、トラブルが出る前にトラブルを予測して、その原因を除去すること。」 なおトラブルとは、「実際に弊害が発生した事項、及び今後弊害が発生すると思われる事項。」

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

**【未然】**

。まだそうならないこと。事がまだ起こらないこと。「一に防ぐ」

**【防止】**

ふせぎとめること。「騒音を一する」「災害一」

**【予防】**

悪い事態がおこらないように前もってそれをふせぐこと。「火災」

**【処置】**

- ① 物事を取りはからって、きまりをつけること。はからい。さばき。「適切な」をとる
- ② 病気や傷などの手当をすること。「虫歯を一する」「応急」

**【解説】**

- (1) 「未然防止」と「予防処置」とは、同義語で使われている。
- (2) 意味としては、将来発生する可能性のある不適合や不具合、又はその他発生の可能性のある望ましくない状況の潜在的原因を除去するために、あらかじめ吟味して起こらないようにする処置である。
- (3) 未然防止の対象としては、製品・サービス、プロセス、システムがあり、具体的には、次の活動を行うことである。
  - ① 製品・サービスまたはプロセスを開発・設計する段階で、あらかじめ設計・計画に内在する問題を FMEA 手法等を活用して洗い出し、将来発生する可能性を予測して、起こさないようにするために取る処置
  - ② プロセス（自部門・自部署）のアウトプットに関連する情報を時系列的に収集分析し将来起こりうると予測される問題に対して、起こさないようにするために事前にとる処置
  - ③ 市場における品質情報や動向（顧客要求、法規制、競合他社動向など）を監視し、調査分析することにより、将来起こりうると予測される問題に対して、起こさないようにするために事前にとる処置

**【JSQC 定義】**

実施にともなって、発生すると予想される問題点をあらかじめ計画段階で洗い出し、それに対する対策をあらかじめ講じておくこと

## 22. 再発防止 corrective prevention

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

記述なし

JIS Q 9024 : 2003

問題の原因又は原因の影響を除去して再発しないようにする処置

参考 再発防止には是正処置, 予防処置が含まれる.

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.174-175 を元に一部省略)

問題が発生したときに, 工程や仕事の仕組における原因を調査して取り除き, 今後2度と同じ原因で問題が起きないように歯止めを行うこと. 原因除去策, 恒久対策ともいう.

次の3段階に分けられる.

- ① 問題の発見された作業に対する再発防止
- ② 同類作業に対する再発防止
- ③ 仕事の仕組に対する再発防止 (根本原因の除去)

再発防止の対象

- ① 作業標準, 技術標準, 設備標準, 管理標準等の標準類の作成及び改訂
- ② 標準の教育訓練の徹底, 再教育の実施, 教育の仕方に対する反省と改善
- ③ 材料, 部品, 設備, 治工具及び作業や仕事の方法に関する工夫・改善
- ④ 目的や目標の変更等

再発防止を徹底していくには, 上級管理者のリーダーシップが必要であり, その実施には全関係者が協力して努力しなければならない.

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.210)

問題の原因又は原因の影響を除去して, 再発しないようにする処置.

参考 再発防止には是正処置, 予防処置が含まれる. (Q 9024)

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2度と同じ原因で問題が起きないように歯止めを行うこと. 原因除去策, 恒久対策ともいう. (後略)

以下 TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985) に同じ

QC 的ものの見方・考え方(細谷克也, 日科技連, 1984, p.184-188)

再発防止対策とは, 「二度と同じトラブルが発生しないようにトラブルの原因を解析して, この原因に対して改善対策をとることをいう.」 なおトラブルとは, 「実際に弊害が発生した事項, 及び今後弊害が発生すると思われる事項.」

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.21)

「再発防止 (是正処置)」は, 問題が生じたときに, プロセスや仕事のしく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である.

「再発防止」には、次の3段階がある。

- 1) 問題の発見された製品・プロセスに対する個別の再発防止
- 2) 同類の製品・プロセスに対する再発防止（水平展開による類似原因の除去）
- 3) 仕事のしくみに対する再発防止（根本原因の除去）

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

**【再発】**

（サイホツとも）再びおこること．再び発生すること．「病気が一する」「事故の一防止」

**【防止】**

ふせぎとめること．「騒音を一する」「災害一」

**【解説】**

(1)JIS Q 9024 の参考記述に「再発防止には是正処置，予防処置が含まれる」とあるが，予防処置については含めない方が混乱がないであろう。

(2)再発防止と是正処置については，再発防止は目的系の用語であり，是正処置は対策系の用語である．従って両者の関係は「再発防止のために行う対策が是正処置」となり，行う活動は同じであるとするのがわかりやすい。

(3)再発防止には，次の2つがある。

①製品・サービスまたはプロセスの是正処置：製品・サービスの不具合またはその他の望ましくない結果を発生させている製品・サービス上またはプロセス上の原因を突き止めて対策を講じることで，同一不具合を二度と起こさないため取る処置。

②マネジメントシステムの是正処置：製品・サービスの不具合またはその他の望ましくない結果の原因を産み出しているマネジメントシステムの悪さを突き止めて対策を講じることで，同一不具合を二度と起こさないため取る処置。

(1)再発防止と未然防止の使い分けを厳密に定義解説することは難しい．同じ場所(製品・サービス，プロセス，職場など)で同一原因によって再び発生させないようにするのが再発防止である．他方，違う場所で，同一及び類似原因によって再び発生させないようにするのが未然防止である．たとえば，

①ペーパードライバーが技能未熟のために扉にぶつけてしまった例で考えてみよう．当人であれば同様の衝突を繰り返さないために教習所に通って技能を高めるのは「再発防止」であろう．しかし，他人がその情報を基に同様の行動を取る時には「未然防止」といえるだろう．

②当該の製品で発生した不具合について，まだ起こっていないが起こる可能性がある生産品，販売品，開発途上製品に対して，発生を未然に防止するため取る処置は「再発防止」であるが，将来開発する製品に対してとる処置は「未然防止」というのが据わりが良い。

**【JSQC 定義】**

検出された不適合，又はその他の検出された望ましくない事象の原因を除去し，同じ製品・サービス，プロセス，職場などにおいて，同一原因で再び発生させないようにすること。

参考 “同じ” の定義は，組織・業種によって異なる。

## 23. 予防処置 Preventive action

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 (品質マネジメントシステム—基本及び用語, 2006) (ISO 9000 : 2005)

起こりうる不適合又はその他の望ましくない起こりうる状況の原因を除去するための処置。

注記 1 起こりうる不適合の原因は一つ以上のことがあり得る。

注記 2 是正処置は再発を防止するために取るのに対し、予防処置は発生を未然に防止するために取る。

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985,)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.504-505, p.525)

### 【予防処置】

起こり得る不適合又はその他の望ましくない起こり得る状況の原因を除去するための処置 (JIS Q 9000 と同じ)。

当該の製品、プロセスでは発生していないが、類似の製品、プロセスなどで発生しており、放っておくと将来起こる可能性のある問題に対する再発防止の処置。見つかった問題に対する是正処置と対比的に用いられる。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.21)

「未然防止 (予防処置)」は、実施にともなって発生すると考えられる問題をあらかじめ計画段階で洗い出し、それに対する修正や対策を講じておく考え方

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

### 【予防】

悪い事態がおこらないように前もってそれをふせぐこと。「火災—」

① 【処置】物事を取りはからって、きまりをつけること。はからい。さばき。「適切な—をとる」

② 病気や傷などの手当をすること。「虫歯を—する」「応急—」

### 【解説】

未然防止と予防処置については、未然防止は目的系の用語であり、予防処置は対策系の用語である。従って両者の関係は「未然防止のために行う対策が予防処置」となり、行う活動は同じであるとするのがわかりやすいだろう。

### 【JSQC 定義】

実施にともなって、発生すると予想される問題点をあらかじめ計画段階で洗い出し、それに対する修正や対策を講じておくための活動

## 24. 是正処置 corrective action

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

### JIS Z 8115 : 2006 (ディペンダビリティ (信頼性) 用語)

アイテムの欠点及び故障が再発しないように、設計・製造・検査・使用・保全などの方法を修正する行為

参考：修正：良くないところを直して正しくすること。（広辞苑（新村出編，岩波書店，1972））

### JIS Q 9000 (品質マネジメントシステム—基本及び用語，2006)

検出された不適合又はその他の検出された望ましくない原因を除去するための処置

注記 1 不具合の原因は、一つ以上のことがあり得る。

注記 2 予防処置は発生を未然に防止するためにとるのに対し、是正処置は再発を防止するためにとる。

注記 3 修正と是正処置は異なる。

参考 修正：検出された不適合を除去するための処置

### TQC 用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985，p.247）

「管理図で管理外れになったり，その他の異常が発見された場合，見逃がせない原因を取り除くこと及びそれが再び起こらないような手段を講ずること． Z 8101」

「アイテムの欠点や故障が再発しないように，設計・製造・検査・使用・保全の方法などを修正すること． Z8115」

### クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.306）

検出された不適合又はその他の検出された望ましくない状況の原因を除去するための処置（Q 9000）。

特定の製品，プロセスなどで見つかった問題に対する再発防止の処置．まだ起こっていない問題に対する予防処置と対比的に用いられる。

### TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006，p.21）

「再発防止（是正処置）」は，問題が生じたときに，プロセスや仕事のしく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。

### 広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

#### 【是正】

悪い点を改めただすこと。「格差の一」

#### 【処置】

① 物事を取りはからって，きまりをつけること。はからい。さばき。「適切な一をとる」

② 病気や傷などの手当をすること。「虫歯を一する」「応急一」

**【解説】**

再発防止と是正処置については、再発防止は目的系の用語であり、是正処置は対策系の用語である。従って両者の関係は「再発防止のために行う対策が是正処置」となり、行う活動は同じであるとするのがわかりやすいだろう。

**【JSQC 定義】**

検出された不適合，又はその他の検出された望ましくない事象の原因を除去するためにとる，再発防止のための活動



## 25. 応急処置／応急対策 Immediate remedy , Emergency measure

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000/9001/9004/19011

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.54)

急場の中に合わせの処置. 現象除去策.

原因不明あるいは原因は明らかだが何らかの制約で直接対策が取れない異常や不具合に対して, とりあえずそれに伴う損失をこれ以上大きくしないために, 仕事の結果や原因系に対して取る処置. 再発防止の処置に先駆けて行う. 暫定処置ともいう.

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.67)

急場の中に合わせの処置. 現象除去策.

原因不明あるいは原因は明らかだが何らかの制約で直接対策が取れない異常や不具合に対して, とりあえずそれに伴う損失をこれ以上大きくしないために取る処置. 暫定処置ともいう.

例えば, 不具合製品が発生した場合に行う修理, 機械が故障した場合に行う修理, 作業者が標準通り作業していなかった場合に行う再教育など. 応急対策は再発防止の処置に先駆けて行う.

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

### 【応急】

急場のまにあわせ。「一措置を取る」

### 【処置】

① 物事を取りはからって, きまりをつけること. はからい. さばき. 「適切な一をとる」

② 病気や傷などの手当をすること. 「虫歯を一する」「応急一」

### 【措置】

① とりはからって始末をつけること. 処置. 「適切な一をとる」

② 社会福祉施設などの利用を法律に従って決定すること.

### 【対策】

①(タイシャクとも. 策(木の札)に書かれた問題にこたえる意)古代中国や律令制下の官吏採用のための論文試験で, 課題に答えて漢文の作文を提出すること, またその答案. →方略→時務

②相手の態度や事件の状況に応じてとる方策. 「一を講ずる」「一を練る」「インフレー」

**【解説】**

応急対策と応急処置は同義語でよいであろう。また、暫定対策、暫定処置も同義語であろう。

**【JSQC 定義】**

原因不明，あるいは，原因は明らかだが，何らかの制約で直接対策が取れない異常や不具合に対して，とりあえずそれに伴う損失をこれ以上大きくしないために取る活動

参考 応急対策は，暫定処置，暫定対策ともいう。

## 26. 水平展開 Horizontal Spread

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000/9001/9004/19011

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004)

該当なし

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

### 【水平】

- ① 静かな水面のように平らなこと。上がり下がりがなく、傾きのないさま。「一を保つ」
- ② 地球の重力と直角に交わる方向。⇔鉛直。
- ③ 水準器の一種。水盛みずもり。

### 【展開】

- ① のべひらくこと。また、広くひろがること。「眼下に一する景観」
- ② 密集部隊が散兵となること。
- ③ [数]
  - ア. 項式の積を単項式の和の形で表すこと。
  - イ. ある式を級数の形に改めること。
  - ウ. 立体を切り開いて一平面上にひろげること。
- ④ 発展させ、繰りひろげること。「議論を一する」「新たな局面が一する」

### 【解説】

- (1) 水平展開の対象には、発生した問題に対する再発防止策と、優れた(効果的・効率的に運用している)製品・サービス、プロセス、システムの二つがある。
- (2) 発生した問題に対する再発防止策の水平展開のやり方としては、再発防止(是正処置)と未然防止(予防処置)の二つがある。同じ場所(製品・サービス、プロセス、職場など)で同一原因によって再び発生させないようにするのが再発防止である。他方、違う場所で、同一及び類似原因によって再び発生させないようにするのが未然防止である。

- (3)水平展開では、自組織からだけにとどまらず、他の組織、他の業種から広く学ぶことも重要である。
- (4)水平展開では、単純に真似ることにとどまらず、独自の工夫を加えることが重要である。
- (5)「横展開」という言い方も同じ意味で使われる。

**【JSQC 定義】**

組織の内外で最も効果的・効率的に運用している製品・サービス、プロセス、システムに習うこと。  
または、ベストプラクティスに学び、それに独自の工夫を加えて、製品・サービス、プロセス、システムをレベルアップする活動

## 27. 根本原因 root cause

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000/9001/9004/19011

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.161)

工程における異常原因を発生させたもとの原因

企業経営のやり方や重要な標準類等の仕事の仕組における異常原因をさし、システムにおける異常原因ともいう。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.200)

異常や不適合が発生する原因となったプロセスの悪さを生み出す元となった原因。組織運営や仕事の仕組における異常原因をさし、システムにおける異常原因ともいう。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.21)

根本原因の除去：仕事の仕組に対する再発防止

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

### 【根本】

(古くはコンボンとも)

#### ①名

(1) 草木の根。

(2) 物事が成り立つ、そもそもの大本。平家物語 1「世の乱れ初めける一は」。「一から間違っている」

(3) 元祖。ほんもと。男色大鑑「ゑびす橋筋に一浮世楊枝とて芝居若衆の定紋をうちつけ置きしに」

#### ②副

もともと。本来。男色大鑑「業平も一美少人をすけるに」

### 【原因】

物事の変化を引き起こすもの

### 【解説】

例えば、工程において、作業者が標準通りに作業していなかったために異常が発生した場合、教育訓練の仕組みが確立していなかったのが根本原因であり、設備が故障したために不適合製品が発生した場合、点検・保全の計画が適切に立てられ実施されていなかったのが根本原因である。(クオリティマネジメント用語辞典より)

**【JSQC 定義】**

製品・サービスの不具合またはその他の望ましくない結果の原因を産み出しているマネジメントシステムの悪さ

参考 マネジメントシステムの悪さには、トップがリーダーシップを発揮していない、計画を立てていない、計画に無理がある、必要な教育訓練をしていない、標準を守っていないなどが含まれる。

## 28. 潜在不良, 潜在トラブル Hidden defective. Hidden trouble

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000/9001/9004/19011

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.252-253)

**【潜在欠陥】** hidden defect.

製品や建造物の目に見えない部分に存在する欠陥。一定の検査で発見できない欠陥。

**【潜在クレーム】** hidden claim

すでに販売した製品の品質・数量等について、購入した人（消費者）が不満足で、生産者に実質的要求をしたクレームのうちで、流通過程等に埋もれて生産者まで達しなかったクレーム。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004)

該当なし

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.22)

潜在トラブルの顕在化：再発防止や未然防止に先駆け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

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

**【潜在】**

表面に現れず、ひそみかくれること。⇔顕在。

**【不良】**

- ① よくないこと、わるいこと。「栄養—」「一品」
- ② 品行のわるいこと。また、そういう人。「—におどされる」

**【トラブル】**

- ① いざこざ。厄介なこと。悶着もんちゃく。「—を起こす」
- ② 故障。「エンジン—」

**【解説】**

一般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、氷山の一角に過ぎないことが多い。従って、再発防止や未然防止に先駆け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、不良の顕在化が必要であり、これらを含めて再発防止や未然防止の活動が必要となる（TQC 用語辞典より）。※多少アレンジしてください。

**【JSQC 定義】**

起こっていないが起こる可能性がある, または起こっていてもまだ気が付いていない, 表面化していない不良, トラブル, クレーム類のこと.



## 29. 全員参加 participation by all, all member participation

### participation in activity

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

ISO/JIS (9000, 9001, 9004, 19011)

該当なし

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p. 251)

全員が参加して、同じ目的に向かって取り組むこと。

QCサークル等の小集団活動においては、その活動が行われている職場の者が、すべて参加し、一人一人が役割を分担、それぞれの責任を果たすことにより、活動の効果をあげることができるので、これは活動の手段であるとともに重要な目的ともなっている。

これにより、一人の人間では果たせないことを達成できるだけでなく、目標達成への過程を通じて、みんなの一体感・自信を生み、強固なチームワークが生ずる。なお、全員参加のためには、テーマの選び方、会合の開き方、教育、リーダーシップ等の要因が大きく影響するため、工夫が必要である。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p. 312)

全員が参加して、同じ目的に向かって取り組むこと。QCサークルなどの小集団活動においては、その活動が行われている職場の者が、すべて参加し、一人一人が役割を分担、それぞれの責任を果たすことにより、活動の効果をあげることができるので、これは活動の手段であるとともに、重要な目的ともなっている。

これにより、一人の人間では果たせないことを達成できるだけでなく、目標達成への過程を通じて、みんなの一体感・自信を生み、強固なチームワークが生じる。なお、全員参加のためには、テーマの選び方、会合の開き方、教育、リーダーシップなどの要因が大きく影響するため、工夫が必要である。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p. 26)

「全員参加」とは、トップから部長、課長、係長、主任、組長、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TQMを行うことが必要であるという考え方である。

「全員参加」の原則を具体的に実践するためには、次のことを行う必要がある。(略)

[全員参加の実践のポイント]

- ・ 目標、およびその達成のために必要な役割と責任について共通の理解が得られるようにする。
- ・ 一人ひとりが組織における自分の貢献と役割を理解できるようにする。
- ・ 自らの問題・課題であり、その解決に責任があることを納得させる。
- ・ 部門間の障壁を取り除く。
- ・ 知識や経験を自由に共有できるようにする。

- ・問題・課題について自由に議論できるようにする。

管理技術ポケット事典（石川馨監修，日科技連出版社，1981，p.191）

全員参加とは全員がある目的をもった集団の一員となり，集団の目的を達成するための行動をとること。QCサークル活動などの企業内のグループ活動でいう全員参加にはつぎの3つの意味がある。①企業の全員が企業内のどこかのQCサークルの一員となること，②職場の全員がその職場のQCサークルの一員となること，③QCサークルを構成する全員がサークル内で適正な役割をもち，全員がサークル活動に積極的に参画できること。QCサークルでは②と③とが強く要請され，それにより，明るい職場をつくり，企業の体質改善，発展に寄与することが期待できるのである。

営業部門のQC用語（小田島弘編，日本規格協会，1991，p.157）

全員参加という言葉は，いろいろな場合に用いられる。品質管理が導入されている企業ではこれを効果的に実施するためには，すべての階層あらゆる部門の全員の参加協力が必要である。

またQCサークル活動が結成されている職場では，全員が活動に参加することが成功の鍵である。QCサークルが結成された職場の従業員はパートタイマーやアルバイトも含め一人残らずこの活動に参加していただきたい。この理由は，これからの職場は集団の力が要求され，全員のよろこびが自身と結束を生むからである。

特に営業活動ではチームワークが重要であり，全員参加が望まれる。

サービスのQC用語（久慈光亮編，日本規格協会，1991，p.114）

仕事を行って成果を上げるためには仕事に関係する人たち全員が参加し，それぞれの人が分担する仕事を実行することが大切である。

全員参加はどんなところでも必要なことであり，重要なことであろうが，例えば，企業経営を全員参加でというと各人のやることの焦点がぼやけてしまうので，目標のはっきりした活動に適用するほうが効果がありそうである。QCサークル綱領の中のQCサークルの基本で全員参加でといわれているのは，QCサークルのメンバー数が各サークルごとに10人以下であるから，この言葉の意味合いがぴったりする。これからの職場は人手不足，高齢化，女性参加，人間の志向の多様化など，全員参加の難しくなる傾向にあるが，参加者の人間性尊重を基本にした集団活動すなわち全員参加を考えたい。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

**【全員】**

ある集団を作っているすべての人。総員。「一集合」

**【参加】**

- ①なかまになること。行事・会合などに加わること。「ふるって御一下さい」「一申込み」
- ②法律上の関係に当事者以外の者が関与すること。

**【解説】**

- (1) 日本の品質管理の特徴の一つとして、全員参加があげられている。全社的品質管理、総合的品質管理では、トップ・経営層から職場第一線まで、一丸となって取り組むことが不可欠であると認識されることから、組織の全構成員が何らかの形で活動に加わることが求められる。
- (2) 全構成員とは、①トップから部長、課長、係長、社員までの全階層、②企画部、設計部、技術部、製造部、購買部、営業部、総務部などの全部門、③派遣、パート、アルバイトなど、④関係会社、仕入先、協力会社などのすべてを指す。
- (3) 全員参加を実践するためには、次の事項が重要である。
- ①目標、およびその達成のために必要な役割と責任について共通の理解が得られるようにする。
  - ②一人ひとりが組織における自分の貢献と役割を理解できるようにする。
  - ③自らの問題・課題であり、その解決に責任があることを納得させる。
  - ④部門間の障壁を取り除く。
  - ⑤知識や経験を自由に共有できるようにする。
  - ⑥知識・課題について自由に議論できるようにする。
- (4) 全員参加を実現するための方法には、QCサークル、QCチーム、クロスファンクションチームなどの小集団活動、改善提案制度などがある。

**【J S Q C 定義】**

組織の全構成員が組織における自らの役割を認識し、組織目標の達成のための活動に積極的に参画し、寄与すること。

## 30. 方針管理 policy management, management by policy

旧 JIS Z 8101:1981(品質管理用語) : 1981(品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

TQC 用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.264)

「組織体において、経営目的を達成するための手段として制定された中・長期経営計画、あるいは年度経営方針を体系的に達成するためのすべての活動をいう。多くの場合、年度経営方針に対して用いる。」

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.486)

「経営基本方針に基づき、長・中期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効果的・効率的に達成するために、企業組織全体の協力のもとに行われる活動」

TQMの基本(中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.91)

組織の使命・理念・ビジョンに基づきだされた方針を達成するために、職位・職能に応じて方針を整合した形で策定・展開し(Plan), 実施し(Do), その結果とプロセスの両者の確認を行い(Check), 必要な処置をとる(Act)ことで、現状打破を組織的に行う。

QC 的ものの見方・考え方(細谷克也著, 日科技連出版社, 1984, p.236)

「会社の社是、経営理念、長・中期経営計画などにもとづいて出された年度経営方針(社長方針)を達成するために、各職階がそれぞれの方針を調和し、整合した形で展開・策定(plan)して、それを実施(do)し、結果の検討(check)を行ない、必要なアクション(action)をとる組織的な管理活動。」

全社総合品質管理(水野滋著, 日科技連出版社, 1984, p.29)

会社の問題点—現状における問題点ばかりでなく、将来を考えた場合の問題点も—を明確にして、これを解決するための対策をたて、これを実施し、結果を検討して、次期方針をたてるという、方針についての PDCA のサークルをまわすこと。

日本の TQC(木暮正夫著, 日科技連出版社, 1988, p167)

全社的品質管理の実施に当たり、部門別管理システムにおいて、所与の挑戦的年度達成目標に対し、現状打破の方策の選択により、経常的経営管理活動を合理的に実施させるため、社長の定める年度方針を職位ごとの部門別方針に逐次展開し、それを実施計画につなげて、方針の吟味を含めその遂行を管理する一連の体系的活動。

品質管理誌「管理項目・方針管理・日常管理・機能別管理・部門別管理の定義」(TQC 用語検討小委員会, 日科技連出版社, Vol39, No.3, 1988, p.49)

経営基本方針に基づき、長(中)期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効率的に達成するために、企業組織全体の協力のもとに行われる活動。

品質誌「TQM ツールボックス」(鐵健司著, (社)日本品質管理学会, Vol32, No.3, 2002, p.10)

(品質管理誌「管理項目・方針管理・日常管理・機能別管理・部門別管理の定義」と同じ)

戦略的方針管理(長田洋他著, 日科技連出版社, 1996, p.4)

(品質管理誌「管理項目・方針管理・日常管理・機能別管理・部門別管理の定義」と同じ)

TQM 21世紀の総合「質」経営(TQM委員会編著, 日科技連出版社, 1998, p.66)

環境の変化への対応、自社のビジョンの達成のために、通常の実管理体制(日常管理の仕組み)のなかで満足に実施することがむずかしいような全社的な重要課題を、組織を挙げてベクトルを合わせて確実に解決していくための管理の方法論。

方針管理の手引き(方針管理事例研究会, (社)日本品質管理学会, 1989, p.8)

会社方針(経営理念, その他の最高方針)と中長期経営計画に準拠して、新年度の年度経営計画を策定するに当たり、品質, 原価, 利益, 生産量, 納期などの経営目標達成のため, 社長年度方針を制定してこれを職位ごとの部門長方針に逐次展開し, 実施計画につなげ, 各職位が挑戦目標とそれを達成するための現状打破の方策を掲げ, 全社的に全員参加を図りながら, 業務プロセスの質的向上と体質改善によって重点的にその目標追求を行うための一連の体系的な管理活動。

ISO9000 ファミリー用語辞典(ISO9000用語辞典編集委員会編, 日刊工業新聞社, 2001, p.191)

会社の社是, 経営理念, 中長期経営計画などにもとづき, 重点目標と重点施策からなる年度社長方針を制定して, これを各職位ごとの部門長方針に順次展開し, 実施計画に落とし込み, 結果の検討と必要なアクションをとる全社的, 組織的な管理活動をいう。特に, 重点目標については, 挑戦的な目標を設定し, この達成のため, 業務プロセスの抜本的改善を図ることが重要といわれる。

広辞苑(新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

【方針管理】

記載なし

【方針】

①方位を指し示す磁石の針。磁針。②進んでいく方向。目ざす方向。進むべき路。「一を立てる」「施政—演説」

【管理】

①管轄し処理すること。良い状態を保つように処理すること。とりしきること。「健康—」「品質—」  
②財産の保存・利用・改良を計ること。→管理行為。③事務を経営し, 物理設備の維持・管轄をなすこと。「公園を一する」

### 【解説】

- (1) 方針管理には種々の定義があるが、その意図は概ね同じであり、要約すると「方針に関して PDCA サイクルを回すこと」という意味である。
- (2) 組織の実態にあわせて次の定義が参考になる。
- ① 最も平易な方針管理の定義『経営基本方針に基づき、長(中)期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効率的に達成するために、企業組織全体の協力のもとに行われる活動。』
  - ② ①に加え、方針に関して PDCA サイクルを回すことを強調した定義『会社の社是、経営理念、中長期経営計画などにもとづき、重点目標と重点施策からなる年度社長方針を制定して、これを各職位ごとの部門長方針に順次展開し、実施計画に落とし込み、結果の検討と必要なアクションをとる全社的、組織的な管理活動』
  - ③ ②に加え、具体的な活動要素を盛り込んだ定義『会社方針(経営理念、その他の最高方針)と中長期経営計画に準拠して、新年度の年度経営計画を策定するに当たり、品質、原価、利益、生産量、納期などの経営目標達成のため、社長年度方針を制定してこれを職位ごとの部門長方針に逐次展開し、実施計画につなげ、各職位が挑戦目標とそれを達成するための現状打破の方策を掲げ、全社的に全員参加を図りながら、業務プロセスの質的向上と体質改善によって重点的にその目標追求を行うための一連の体系的な管理活動。』
- (3) 英語表記に関しては、固有名詞として用いるのであれば policy management、意図を確実に伝える場合は management by policy が望ましい。
- (4) 方針管理の実質的な JIS 規格である JIS Q 9023 (マネジメントシステムのパフォーマンス改善—方針によるマネジメントの指針)には方針管理の直接的な定義は述べられていないが、『組織の使命・理念及びビジョンに基づく中長期経営計画及び方針の策定に始まり、組織内の関連する部門及び階層への展開、実施、実施状況の確認、処置をするサイクルを継続的に回し、マネジメントシステムのスパイラルアップを図る』(0.1 一般)活動としている。

### 【JISQCの定義】

組織の使命・理念・ビジョンに基づき出された方針を、定められた期間内に達成するために、全部門・全階層の参画のもとで職位・職能に応じて方針を整合した形式で策定・展開し、それを実施し、結果とプロセスの確認を行い、必要な処置をとる、組織全体がベクトルをあわせて重点指向で挑戦的な目標を達成していく活動。

## 31. 方針 policy

旧 JIS Z 8101:1981(品質管理用語) : 1981(品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

JIS Q 9000:2006 の 3.2.4 品質方針

トップマネジメントによって正式に表明された、品質に関する組織の全体的な意図及び方向付け。  
(注記 1 と 2 は略)

TQC 用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.486)

「トップマネジメントによって正式に表明された、組織の使命、理念及びビジョン、又は中長期経営計画の達成に関する、組織の全体的な意図及び方向付け。参考 1.方針は、重点課題、目標及び方策を設定する枠組みを提供する。 2.組織によっては、方針に次の事項を含める場合がある。①重点課題、②目標及び方策、③重点課題、目標及び方策。 3.トップマネジメントの方針を受けて、組織内の責任者が表明した方向付けを方針と呼ぶことがある。例：事業部長方針、支店長方針、所長方針。 4.特定のマネジメント領域の方針であることを示すために、修飾語を用いることがある。例：品質方針、環境方針。 5.方針によるマネジメントを総称して“方針管理”と呼ぶことがある。」(Q 9023)

TQMの基本(中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.93)

(クオリティマネジメント用語辞典と同意)

トップマネジメントによって正式に表明された、組織の使命、理念およびビジョン、または中長期経営計画の達成に関する、組織の全体的な意図および方向づけ。

方針は、重点課題、目標および方策を設定する枠組みを提供する。組織によっては、方針に、①重点課題、②目標および方策、または③重点課題、目標および方策、を含める場合がある。また、トップマネジメントの方針を受けて、事業部長方針、支店長方針、所長方針などのように、組織内の責任者が表明した方向づけを方針と呼ぶことがある。特定のマネジメント領域の方針であることを示すために、品質方針、環境方針などのように、修飾語を用いることもある。

JIS Q 9023 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善—方針によるマネジメントの指針)

(クオリティマネジメント用語辞典と同じ)

トップマネジメントによって正式に表明された、組織の使命、理念及びビジョン、又は中長期経営計画の達成に関する、組織の全体的な意図及び方向付け。

参考 1 方針は、重点課題、目標及び方策を設定する枠組みを提供する。

- 2 組織によっては、方針に次の事項を含める場合がある。
  - a) 重点課題
  - b) 目標及び方策
  - c) 重点課題，目標及び方策
- 3 トップマネジメントの方針を受けて，組織内の責任者が表明した方向付けを方針と呼ぶことがある。
 

例 事業部長方針，支店長方針，所長方針
- 4 特定のマネジメント領域の方針であることを示すために，修飾語を用いることがある。
 

例 品質方針，環境方針
- 5 方針によるマネジメントを総称して“方針管理”と呼ぶことがある。

TQC 推進のための方針管理(納谷嘉信著，日科技連出版社，1982，p15)

長・中・短期のある特定期間において，トップから各社員にいたる全社員の協力により，企業目的達成のため実行すべき手段の体系，ならびにその考え方。TQC では，特に品質および品質保証に関する方針を中心として，原価，生産，人事等の諸機能と関連づけ，企業体質の改善，利益確保をはかろうとする。方針は，目標，方策(施策)，およびそれぞれの目標値からなる。

全社総合品質管理(水野滋著，日科技連出版社，1984，p.49)

方針には，

- (1) 方針—活動の方向，姿勢を示すもの
- (2) 目標—達成すべきゴールを示すもの
- (3) 方策—目標を達成するための方法を示すもの，これが展開され具体的な「実施計画」となるがなければならない。

日本の TQC(木暮正夫著，日科技連出版社，1988，p153)

階層別経営管理組織において，経営管理活動の上位担当者が，部下に対し，業務執行の方向づけを示す自己の意思の明示。

戦略的方針管理(長田洋他著，日科技連出版社，1996，p.13)

目標(goal, target)とそれを達成する手段つまり方策(method, means)からなる。

広辞苑(新村 出編，岩波書店，第六版，2008)

- ① 方位を指し示す磁石の針。磁針。
- ② 進んでいく方向。目ざす方向。進むべき路。「一を立てる」「施政—演説」

**【解説】**

(1)方針は，方針管理の一環として定義されており，要素として，(1)活動の方向や姿勢，(2)達成すべき目標，(3)目標を達成するための手段(方策)を含む場合が多い。



- (2) TQMにおける方針は、目標だけではなく、目標を達成する手段(方策)を明示することが特徴である。
- (3) 方針は、中長期経営計画に基づいていること、具体的で重点化されていること、事業別や品質、コスト、納期、量、安全、環境などの目的別になっていること、競合他社を凌駕する水準であることなどが重要である。
- (4) JIS Q 9023 の定義は、JIS Q 9000 との整合を図るとともに、方針の要素である重点課題、目標及び方策を組織の実態に合わせて適用できるように考慮されている。

#### 【J S Q C 定義】

トップマネジメントによって正式に表明された、組織の使命、理念及びビジョン、又は中長期経営計画の達成に関する、組織の全体的な意図及び方向付け。

参考1 方針には、一般的に、次の3つの要素が含まれる。ただし、組織によってはこれらの一部を方針に含めず、別に定義している場合もある。

a)重点課題

b)目標

c)方策

参考2 トップマネジメントの方針を受けて、組織内の責任者が表明した方向付けを方針と呼ぶことがある。

例 事業部方針，支店長方針，所長方針

参考3 特定のマネジメント領域の方針であることを示すために、修飾語を用いることがある。

例 品質方針，環境方針

## 32. 重点課題 critical issue

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

TQC 用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.255)

「組織として重点的に取り組み達成すべき事項. 参考: 重点課題は, 重要課題, 重点実施事項, 重要実施事項, 挑戦課題などと呼ばれることがある。」(Q 9023)

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.94)

(クオリティマネジメント用語辞典と同意)

組織として重点的に取り組み, 達成すべき事項. 重点課題は, 重要課題, 重点実施事項, 重要実施事項, 挑戦課題などと呼ばれることがある.

JIS Q 9023 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善一方針によるマネジメントの指針)

(クオリティマネジメント用語辞典と同じ)

組織として重点的に取り組み達成すべき事項.

参考 重点課題は, 重要課題, 重点実施事項, 重要実施事項, 挑戦課題などと呼ばれることがある.

TQC 推進のための方針管理(納谷嘉信著, 日科技連出版社, 1982, p15)

### 【目標】

方針の達成度を確認・評価するため, 特に設定した諸尺度(一般には管理点, 管理項目で表現される)に関する最終達成希望事項. 目標項目ともいう. 一般には, 最終達成希望値(目標値)とともに与えられることが多い. たとえば「昭和〇〇年度売上高××億, 売上利益率△△%以上の確保」「〇〇製品の開発(特性の目標値と納期とともに)」など. 一般には, 経営目標, 機能別目標(開発, 品質, 量, コスト, 安全, その他の機能別に)および製品別目標などの目標(項目)が定められる. 企業によっては, その部門(たとえば工場あるいは支店)などで各部・課が協力して実施解決すべき項目であるということから, 重要実施項目と呼ぶところもある.

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

### 【重点課題】

該当なし

### 【重点】

- ①重んずべき点. 大切な所. 「福祉に一を置く」 ②同じ字やことばのかさなることを示すしるし. 「ㄥ」「ㄣ」「々」「〰」の類. 蜻蛉日記下「『あらず, ここには〰』と, 一がちにてかへしたりけん」
- ③同じ字を重ねた語.

**【課題】**

題, また問題を課すること. また, 課せられた題・問題. 「今後に残された一」

**【解説】**

- (1) JIS Q 9023 の参考に記述されているように重点課題は, 組織により様々に呼称されている.
- (2) 重点課題は, 方針管理の実践において, 組織が最重点に取り上げる中長期及び当期の経営課題を意味している. なお, 中期は3~5年, 長期は5~10年を意図し, 期は組織の運営方法によって1年, 半年, 3か月などがありうる.
- (3) 全社の重点課題の決定に際しては, 中長期経営計画, 経営環境の分析から出てきた課題, 現状の反省から出てきた課題などを十分に考慮して重要なものを絞り込む. また, 特定の部門における重点課題は, 上位方針を中心にしながら, 当該部門の中長期経営計画, 経営環境の分析から出てきた課題, 現状の反省から出てきた課題などを考慮して決める.

**【J S Q C 定義】** JIS Q 9023 の定義を用いる.

組織として重点的に取り組み達成すべき事項.

参考 重点課題は, 重要課題, 重点実施事項, 重要実施事項, 挑戦課題などと呼ばれることがある.

### 33. 目標 objectives

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

TQC 用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.514)

1. 「方針又は重点課題の達成に向けた取組みにおいて, 追求し, 目指す到達点. 参考: 目標は, 測定可能な形で示されることが多い.」(Q9023) 2. 「労働安全衛生パフォーマンスに関して, 組織(事業場)が自ら設定する到達点.」(OHSAS 18001)

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.94)

方針または重点課題の達成に向けた取組みにおいて, 追求し, 目指す到達点. 目標は, 測定可能な形で示されることが多い.

JIS Q 9023 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善—方針によるマネジメントの指針)

方針又は重点課題の達成に向けた取組みにおいて, 追求し, 目指す到達点.

参考 目標は, 測定可能な形で示されることが多い.

TQC 推進のための方針管理(納谷嘉信著, 日科技連出版社, 1982, p15)

#### 【目標】

方針の達成度を確認・評価するため, 特に設定した諸尺度(一般には管理点, 管理項目で表現される)に関する最終達成希望事項. 目標項目ともいう. 一般には, 最終達成希望値(目標値)とともに与えられることが多い. たとえば「昭和〇〇年度売上高××億, 売上利益率△△%以上の確保」「〇〇製品の開発(特性の目標値と納期とともに)」など. 一般には, 経営目標, 機能別目標(開発, 品質, 量, コスト, 安全, その他の機能別に)および製品別目標などの目標(項目)が定められる. 企業によっては, その部門(たとえば工場あるいは支店)などで各部・課が協力して実施解決すべき項目であるということから, 重要実施項目と呼ぶところもある.

#### 【目標値】

目標および方策についての達成度の希望値. 経営目標, 機能別目標, 製品別目標など, それぞれに目標値があり, 一方, 方策に関する目標値もある. 後者については, 「予算化の社内調整および確立」というような業務に関するものと, 「QA システムの整備」あるいは「作業標準の見直し」のように, システム・標準類の設定改善に係るものがあり, それぞれについて目標値がある. この場合の目

標値は数値で表現しにくいものもある。なお、目標値は、目標(項目)および方策に対応する管理項目として定められることが多い。場合によって、目標に対応して管理項目、方策に対応して点検項目と称する場合もある。

QC 的ものの見方・考え方(細谷克也著, 日科技連出版社, 1984, p.240)

達成すべき結果(到達するターゲットまたはゴール)を数値であらわしたもの(数値であらわせない場合でも達成の有無がわかるように具体的に文章で表現されたもの)。

方針管理の手引き(方針管理事例研究会, (社)日本品質管理学会, 1989, p.49)

将来期待される結果。

広辞苑(新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

目じるし。目的を達成するために設けた, めあて。的まと。「一を立てる」「努力一」

**【解説】**

- (1) 目標は, 組織が目指す到達点という意味合いであり, 測定可能であることが望ましい。
- (2) 目標の設定に当たっては, 達成すべき状態・達成期日・達成度を評価する尺度を明確にする必要がある。また, 中長期経営計画との両立, 関係部門との十分なすり合わせを行う。

**【J S Q C 定義】** JIS Q 9023 の定義を用いる。

方針又は重点課題の達成に向けた取組みにおいて, 追求し, 目指す到達点。

参考 目標は, 測定可能な形で示されることが多い。

## 34. 方策 means

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

JIS Q 9023 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善一方針によるマネジメントの指針)

(クォリティマネジメント用語辞典と同じ)

目標を達成するために、選ばれる手段.

TQC 用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クォリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.485)

「目標を達成するために、選ばれる手段。」(Q 9023)

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.95)

(クォリティマネジメント用語辞典と同じ)

目標を達成するために、選ばれる手段.

TQC 推進のための方針管理(納谷嘉信著, 日科技連出版社, 1982, p15)

経営目標, 機能別目標, 製品別目標などの目標を達成するために選ばれた手段の体系. 方策は関係する各部門に展開され, 落ちのないこと, 部門間の連携が考慮されていること, 発想のあることなどが必要条件となる. たとえば, 目標(項目)が「〇〇プラントの建設」である場合, 方策は, 事務部門では「予算化の社内調整および確立」, 環境部門では「××の県・市認可のための資料の作製と対外折衝の推進」, 技術部門では「生産技術の確立」などと, それぞれ定められる.

QC 的ものの見方・考え方(細谷克也著, 日科技連出版社, 1984, p.240)

目標を達成するための方策(手段)のこと(問題点の解決に対してどのような考え方・戦略・戦術で進めるかを示したもの).

方針管理の手引き(方針管理事例研究会, (社)日本品質管理学会, 1989, p.49)

目標達成のための手段.

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

①(「方」は木の板, 「策」は竹簡. 昔, 中国で紙のかわりに使用したもの)文書. 記録.

②はかりごと. てだて. 策略. 「一を立てる」

**【解説】**

- (1) 方針管理における方策については、『目標を達成するために、選ばれる手段』という定義が共通に用いられている。
- (2) 方針管理では挑戦的な目標が設定される場合が多く、従来行ってきた方策では目標達成はできない。従って、該当する重点課題に対する調査・分析・解析を徹底的に行い、業務プロセスの変更に踏み込んだ具体的な方策を立案することが必要となる。
- (3) 具体的な方策を立案するための調査・分析・解析のためには、問題解決・課題達成の能力を持った人材育成が不可欠である。この能力育成において継続的な品質管理教育が担う役割が大きいことが従来から言われている。

**【J S Qの定義】** JIS Q 9023 の定義を用いる。

目標を達成するために、選ばれる手段。

## 35. 方針の展開 policy deployment

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

TQC 用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クォリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.487)

「方針に基づく, 上位の重点課題, 目標及び方策の, 下位の重点課題, 目標及び方策への展開。」(Q 9023)

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.94)

(クォリティマネジメント用語辞典と同じ)

方針に基づく, 上位の重点課題, 目標および方策の, 下位の重点課題, 目標および方策への展開.

JIS Q 9023 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善—方針によるマネジメントの指針)

(クォリティマネジメント用語辞典と同じ)

方針に基づく, 上位の重点課題, 目標及び方策の, 下位の重点課題, 目標及び方策への展開.

戦略的方針管理(長田洋他著, 日科技連出版社, 1996, p.13)

方針を構成している目標と方策を組織のレベル(階層)に従って展開すること.

方針の展開には, ①目標のブレイクダウン(目標展開あるいは分解)と, ②目標から手段(方策)への展開がある.

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

【方針の展開】

該当なし

【方針】

①方位を指し示す磁石の針. 磁針. ②進んでいく方向. 目ざす方向. 進むべき路. 「一を立てる」「施政—演説」

【展開】

①のべひらくこと. また, 広くひろがること. 「眼下に一する景観」②密集部隊が散兵となること. ③〔数〕ア. 多項式の積を単項式の和の形で表すこと. イ. ある式を級数の形に改めること. ウ. 立体を切り開いて一平面上にひろげること. ④発展させ, 繰りひろげること. 「議論を一する」「新たな局面が一する」



**【解説】**

- (1) 方針の展開＝重点課題・目標・方策の展開である。方針の展開には、目標の分配だけではなく、目標を達成するための手段を分担する場合があることに留意する。
- (2) 方針の展開によって取り上げる項目は、総花的ではなく重点指向し、3項目くらいに絞り込むことが望ましい。また、従来の延長にない、現状打破の活動が盛り込まれていることが望ましい。
- (3) 方針(重点課題・目標・方策)の展開においては、方針が下位になる従ってより具体的になること、上下のすり合わせが行われていること(下位の方針を達成することによって上位の方針が達成できること)、左右のすり合わせが行われていること(部門横断的な取り組み、他部門への影響が考慮されていること)などが重要である。

**【J S Q C 定義】** JIS Q 9023 の定義を用いる。

方針に基づく、上位の重点課題、目標及び方策の、下位の重点課題、目標及び方策への展開。

## 36. 管理項目 monitoring item , control point , managing point

### 目 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

- (1) 製品の品質を保持するために、管理の対象として取り上げた項目。  
例えば、電解工程では電流密度、電圧、液温、液の組成など、切削加工工程では治工具の取付状態、切削速度、切削工具の交換時期などが管理項目になる。
- (2) 全社的品質管理において管理活動を合理的に行うため、管理の対象として取り上げた項目。  
例えば、職位別に決めた管理項目。

### JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

### TQC 用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.87)

「(1)製品の品質を保持するために管理の対象として取り上げた項目。例えば、電解工程では電流密度、電圧、液温、液の組成など、切削加工工程では治工具の取付状態、切削速度、切削工具の交換時期などが管理項目になる。(2)全社的品質管理において管理活動を合理的に行うため、管理の対象として取り上げた項目。例えば、職位別に決めた管理項目。Z 8101」

「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。」

(下記の解説が加わる：TQC 用語辞典 p.88 から抜粋)

管理項目は、業務目的と対比させて、業務の良しあしを判断し、業務のやり方を改善していくために設定される。したがって、管理項目は、業務を遂行した結果についての測定であり、管理点と呼ばれることもある。

これに対して、結果に影響を及ぼす個々の原因系について、その実施が基準通りになされているか否かをチェックするために用いられる尺度を、管理項目(管理点)に対して点検項目(点検点)と呼ぶ。

### クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p. 105)

「目標の達成を管理するために評価尺度として選定した項目。参考1.方策の達成度を管理するために、評価尺度として選定した項目は、点検項目又は要因系管理項目と呼ばれることがある。2.管理項目は、部門又は個人の担当する業務について、目標又は計画通りに実施されているかを判断し、必要な処置をとるために定められることもある。」(Q 9023)

### TQMの基本(中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.95)

(クオリティマネジメント用語辞典と同意)

目標の達成を管理するために評価尺度として選定した項目。方策の達成度合いを管理するために、評価尺度として選定した項目は、点検項目または要因系管理項目と呼ばれることがある。管理項目は、部門または個人の担当する業務について、目標または計画どおりに実施されているかを判断し、必要な処置をとるために定められることもある。

JIS Q 9023 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善—方針によるマネジメントの指針)

(クォリティマネジメント用語辞典と同じ)

目標の達成を管理するために評価尺度として選定した項目.

参考1 方策の達成度を管理するために、評価尺度として選定した項目は、点検項目又は要因系管理項目と呼ばれることがある.

- 2 管理項目は、部門又は個人の担当する業務について、目標又は計画通りに実施されているかを判断し、必要な処置をとるために定められることもある.

新版 品質管理便覧 第2版(朝香鐵一他編, 日本規格協会, 1988)

結果でチェックして原因に対して処置(再発防止・抜本対策)するための項目.

品質誌「TQM ツールボックス」(鐵健司著, (社)日本品質管理学会, Vol32, No.3, 2002, p.45)

(旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語) : 1981(品質管理用語)と同じ)

TQC 推進のための方針管理(納谷嘉信著, 日科技連出版社, 1982, p17)

各部門が、自部門に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.

QC 的ものの見方・考え方(細谷克也著, 日科技連出版社, 1984, p.248)

「自部門に与えられた業務機能を進めていくにさいして、その業務が目的・ねらいどおりに進み、目標を達成しているか否かを判断し、必要な処置(アクション)をとるための尺度で、ふつう特性値で示される。」

品質管理誌「管理項目・方針管理・日常管理・機能別管理・部門別管理の定義」(TQC 用語検討小委員会, 日科技連出版社, Vol39, No.3, 1988, p.48)

部門(あるいは個人)の担当する業務について、目的どおり実施されているかを判断し、必要な処置をとるために定めた項目(尺度).

日本の TQC(木暮正夫著, 日科技連出版社, 1988, p220)

全社的品質管理において管理活動を合理的に行うため、管理の対象あるいは手段として取り上げた項目.

方針管理の手引き(方針管理事例研究会, (社)日本品質管理学会, 1989, p.81)

「全社的品質管理において管理活動を合理的に行うため、管理の対象として取り上げた項目」

戦略的方針管理(長田洋他著, 日科技連出版社, 1996, p.16)

プロセス上のキーポイント(キーファクター)を管理項目(contor item)と呼び、それでプロセスの良否を判断する.

広辞苑(新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

【管理項目】

該当なし

**【管理】**

①管轄し処理すること．良い状態を保つように処理すること．とりしきること．「健康―」「品質―」②財産の保存・利用・改良を計ること．→管理行為．③事務を経営し，物理設備の維持・管轄をなすこと．

「公園を一する」【項目】

物事を或る基準で区分した一つ一つ．「関連―」「一別」

**【解説】**

- (1)管理項目には種々の定義があるが，その意図は概ね同じである．
- (2)管理項目によって結果をチェックし，原因に対して再発防止処置をとることが基本的な考え方である．
- (3)結果系の管理項目と要因系の管理項目を区別することに留意する．結果をチェックする項目を管理点(結果系管理項目)，要因をチェックする項目を点検点(点検項目又は要因系管理項目)と呼ぶ場合がある．
- (4)管理対象となるプロセス，設備，区分などについて，それぞれの管理項目，管理方法，管理対象，留意点などを部門単位で集約した表を「管理項目一覧表」，また個人ごとの管理項目を一覧化した表を「職位別管理項目一覧表」と呼ぶ場合があり，方針管理・日常管理において用いられる．また，製品・サービスの生産プロセスに沿って管理項目を整理した表として「QC 工程表」がある．
- (5)管理項目は，定義が明確であり，効率的に測定できるように定める．
- (6)管理項目は，組織の目標や方策と密接に関連したものであり，その達成状況を的確に把握できるものであることが望ましい．管理項目については，目標値，処置限界，確認頻度を明確化し，目標と方策の達成状況と傾向がタイミングよく判断できるように考慮する．

**【J S Q C 定義】**

業務が目的どおりに達成しているかを評価し，必要な処置をとるために定められた尺度．

## 37. 管理水準 control level , mananging level

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当無し

JIS Z 8101-2:1999(統計用語と儀号―第1部：確率及び一般統計用語(MOD ISO 3534-1))

安定した工程の状態を表す値。例えば、 $\bar{X}$ ,  $\bar{R}$ ,  $\bar{p}$ などで表すことができる。

JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

TQC用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.89)

「安定した工程の良さを表す値。例えば、 $\bar{x}$ ,  $\bar{R}$ ,  $\bar{p}$ などで表すことができる。Z8101」  
 広義には、企業の経営管理、品質管理の組織・運営・システム等の諸活動の実施状況を示す管理特性の水準を表す場合もある。また、目標と同義で用いられることもある。

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.106)

「安定した工程の状態を表す値。例えば、 $\bar{X}$ ,  $\bar{R}$ ,  $\bar{p}$ などで表すことができる。」(Z8101-2)  
 広義には、企業の経営管理、品質管理の組織・運営・システムなどの諸活動の実施状況を示す管理特性の水準を表す場合もある。また、目標と同義で用いられることもある。

TQMの基本(中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.161)

プロセスが安定状態にある場合に、管理項目がとるべき値を定めたものである。管理水準は一般に次の2つからなる。

- 1) 中心値：とるべき値の平均値。
- 2) 管理限界：とるべき値の値の限界値。大きい方を上側管理限界、小さい方を下側管理限界という。

戦略的方針管理(長田洋他著, 日科技連出版社, 1996, p.16)

管理項目は、プロセスに重要な影響を及ぼす項目であり、その管理すべき水準を管理水準(control level)と呼ぶ。

広辞苑(新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

【管理水準】

該当なし

【管理】

- ① 管轄し処理すること。良い状態を保つように処理すること。とりしきること。「健康―」「品質―」
- ② 財産の保存・利用・改良を計ること。→管理行為。③ 事務を経営し、物理設備の維持・管轄をなすこと。「公園を一する」

【水準】

- ① 水準器に同じ。② 標準となる高さ。(ア)物事の価値や作用などに関する一定の標準。「一に達する」

(イ)世間で通用している標準。世間でふつうの程度。「都市部は生活一が高い」

#### 【解説】

- (1)管理水準は、日常管理及び方針管理のいずれの場合も用いられる用語であるが、日常管理ではプロセスが安定状態かどうかを判定することに対し、方針管理では経営目標が達成しているかどうかを判定するための基準である。
- (2)日常管理における管理水準は、あるプロセスにおける管理項目の特性(値)が、安定状態(管理状態)であるか又は通常と異なっている(異常)かについて客観的に判定するための値である。JIS Z 8101-2;1999 及び“TQMの基本”は、日常管理の側面からの定義である。
- (3)方針管理における管理水準は、経営課題達成のための挑戦的な目標の水準値を示したものである。“TQC用語辞典”の解説及び“戦略的方針管理”は、方針管理の側面からの定義である。方針管理の管理水準が大幅によい方向(目標が大幅に達成)であっても「結果よし」とせず、その理由を原因追究し、プロセスを改善することが重要である。

#### 【J S Q C 定義】

安定した(又は計画どおりの)プロセスの状態を表す値であり、これと実際の値を比較することでプロセスが安定した(又は計画どおりの)状態にあるかどうかを判定するためのもの。

参考1  $\bar{X}$ ,  $\bar{R}$ ,  $\bar{p}$  などなどで表すことができる。

参考2 広義には、企業の経営管理、品質管理の組織・運営・システムなどの諸活動の実施状況を示す管理特性の水準を表す場合もある。

参考3 現状ではなく、目標を示す水準に対して用いられることもある。

## 38. 機能別管理 cross-functional management

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

TQC用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.315)

「全社的(または全事業部的)な立場から, 品質, コスト, 納期等の各経営要素について機能別に計画を立案し, 各実施部門の日常管理・方針管理を通して実施し, 実施結果を全社的立場から評価し, 必要なアクションをとっていく管理活動。」

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.120)

「品質, コスト, 量, 納期などの経営基本要素ごとに全社的に目標を定め, それを効果的・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」

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

新版 品質管理便覧 第2版(朝香鐵一他編, 日本規格協会, 1988, p.693) を元に著者改変

職制による部長・課長・係長などというタテの管理に対して, 品質保証機能, 原価管理機能, 量管理機能というように, これをヨコに結びつける機能, システムを明らかにしていこうというもの。

QC的ものの見方・考え方(細谷克也著, 日科技連出版社, 1984, p.265)

「品質保証, 原価管理, 生産量管理といった機能別に全社的な目標を定めて, 各部門の業務をヨコに通して, その機能についての意志統一をはかり, 連携をよくして目的を遂行していく全社的な活動である。」

全社総合品質管理(水野滋著, 日科技連出版社, 1984, p.51)

「ある目的を持った総合的な企業活動」。「経営要素(目的)別管理」ということもできる。

方針管理の手引き(方針管理事例研究会, (社)日本品質管理学会, 1989, p.49)

(TQC用語辞典と同意)

「全社的または全事業部的な立場から品質, コスト, 納期等の各経営要素について機能別に計画を立案し, 各実施部門の日常管理, 方針管理を通じて実施し, 実施結果を全社的立場から評価し, 必要なアクションをとっていく管理活動」

品質管理誌「管理項目・方針管理・日常管理・機能別管理・部門別管理の定義」(TQC用語検討小委員会, 日科技連出版社, Vol39, No.3, 1988, p.50)

品質, 原価, 量, 納期のような経営基本要素ごとに, 全社の目標を定め, それを効率的に達成するために, 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.

日本のTQC(木暮正夫著, 日科技連出版社, 1988, p265)

部門別管理組織により部門別に管理されている経営諸機能のうち, 経営上特に重要として選択された項目を共通のメルクマールとして持つ機能の集合体, すなわち特定の経営重点項目別横断機能を, 全社または全社とそれに準ずる経営管理単位—たとえば事業部—の全般を通じて, 当該機能別に総合的に管理すること.

TQM 21世紀の総合「質」経営(TQM委員会編著, 日科技連出版社, 1998, p.65)

品質, コスト, 納期など, TQCという機能(管理目的, すなわち経営要素)を軸とした部門をまたがるプロセスがあると考えて, このプロセスを全社的(または全事業部的)な立場から管理しようとするもの.

品質誌「TQM ツールボックス」(鐵健司著, (社)日本品質管理学会, Vol32, No.3, 2002, p.12)

「品質, 原価, 量・納期(Q・C・D)などの経営基本要素ごとに全社的に目標を定め, 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」

JIS Q 9023 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善—方針によるマネジメントの指針)p.33

組織を運営管理する上で基本となる要素(例えば, 品質, コスト, 量・納期, 安全, 人材育成, 環境など)について, 各々の要素ごとに部門横断的なマネジメントシステムを構築し, 当該要素に責任をもつ委員会などを設けることによって総合的に運営管理し, 組織全体で目的を達成していくこと.

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

**【機能別管理】**

該当なし

**【機能】**

(function)物のはたらき. 相互に関連し合って全体を構成している各要素や部分が有する固有な役割. また, その役割を果たすこと. 作用. 「言葉の—」「胃の—が低下する」「十分に—しない」

**【管理】**

①管轄し処理すること. 良い状態を保つように処理すること. とりしきること. 「健康—」「品質—」  
②財産の保存・利用・改良を計ること. →管理行為. ③事務を経営し, 物理設備の維持・管轄をなすこと. 「公園を—する」



**【解説】**

- (1)機能別管理の目的は、『品質，コスト，量・納期，安全，人材育成，環境などの要素ごとに組織としての目標を設定し，各部門の業務に展開し，部門横断的な連携及び協力のもとで各部門の日常管理の中で目標達成のための活動を実施する』ことである(JIS Q 9023 の附属書 5 より引用)。
- (2)『機能別管理の運営には多くの部門がかかわってくる．組織全体の活動の改善をその一構成部門が行うのは一般に困難であり，部門を越えた委員会によって行うのがよい．これは本来トップマネジメントの職務であるが，機能別委員会はこれを代行するものといえる．委員会の委員長は，その委員会が取り扱う問題を直接担当していない経営者，場合によってはトップマネジメント自身が担当するのがよい．また，委員会活動に必要な調査・原案作成を行うための事務局をおく．事務局は当該の問題に一番深くかかわっている部門が担当する場合が多い．規模の大きな組織では，要素ごとに委員会を設けている場合もあるが，小規模の組織では，一つの委員会内で内容を分けて運営していることもある．当該要素に関する組織のマネジメントシステムを最も効果的，かつ，効率的に運営管理するためのシステムづくりが重要である．』(JIS Q 9023 の附属書 5 より引用)

**【JSQC定義】**

組織を運営管理する上で基本となる要素について，各々の要素ごとに部門横断的な管理システムを構築して総合的に運営管理し，組織全体で目的を達成していくための活動。

参考 1 組織を運営管理する上で基本となる要素には，品質，コスト，量・納期，安全，人材育成，環境などがある。

参考 2 総合的に運営管理するために，参考 1 に記した要素に責任をもつ委員会を設けることがある。

## 39. 日常管理／部門別管理

daily management day-to-day management ／ functional management

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000:2006/ JIS Q 9001:2000/ JIS Q 9004:2000

該当なし

JIS Q 9023 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善－方針によるマネジメントの指針)P.33

### 【日常管理】

方針によるマネジメントでカバーできない通常の業務について、各々の部門が各々の役割を確実に果たすことができるようにするための活動.

TQC 用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.314)

「それぞれの部門において当然日常的に実施されなければならない分掌業務について、その業務目的を効率的に達成するために必要なすべての活動である。この活動は経営管理の最も基本的な活動となる。」

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.395 と p.459)

### 【日常管理】

組織のそれぞれの部門において、日常的に実施されなければならない分掌業務について、その業務目的を効率的に達成するために必要なすべての活動.

### 【部門別管理】

方針管理でカバーできない通常の業務について、各々の部門が各々の役割を確実に果たすことができるようにするための活動.

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.159)

### 【日常管理】

方針管理でカバーできない通常の業務について組織的に取り組むためのしくみであり、おのおのの部門がおのおのの役割を確実に果たすことができるようにするのがねらいである.

QC 的ものの見方・考え方(細谷克也著, 日科技連出版社, 1984, p.264)

### 【日常管理】

部門の分掌業務について業務の目的を効率的に達成するための活動.

### 【部門別管理】

「部の役割・機能を果たすために、仕事のしくみにしたがって業務を遂行し、結果を目標と対比させて評価し、必要に応じて処置をとる、いわゆる管理のサイクル PDCA を回すことによって仕事のしくみ

を改善し、レベルアップしていくこと。」

全社総合品質管理(水野滋著, 日科技連出版社, 1984, p.123)

【日常管理】

各部門がその機能(目的)を果たすために定められた業務について PDCA の管理のサークルを回していくこと。

品質管理誌「管理項目・方針管理・日常管理・機能別管理・部門別管理の定義」(TQC 用語検討小委員会, 日科技連出版社, Vol39, No.3, 1988, pp.49-50)

【日常管理】

各部門の担当業務について, その目的を効率的に達成するために日常実施しなければならないすべての活動であって, 現状を維持する活動を基本とするが, さらに好ましい状態へ改善する活動も含まれる。

【部門別管理】

階層構造の組織を採用している企業において, それぞれの部門がその担当する任務を全うするために行う活動。

日本の TQC(木暮正夫著, 日科技連出版社, 1988, p131)

【部門別管理】

職能別の編成を基準とする部門を管理単位として, その管理業務を職位別に分担管掌する体系的な管理活動のすべて。

方針管理の手引き(方針管理事例研究会, (社)日本品質管理学会, 1989, p.116 と p.138)

【日常管理】

「企業の経営活動のうち, 維持・管理を目的としてその部門に与えられた分掌業務の中で, 日常定常的に遂行している業務について PDCA のサイクルをまわすこと」

【部門別管理】

部門の業務の管理を職位階層別に分担する管理活動のすべてであり, 方針管理と日常管理の双方を含む。

TQM 21 世紀の総合「質」経営(TQM 委員会編著, 日科技連出版社, 1998, p.65)

【日常管理】

組織の命令指揮系統を通じて実施する業務分掌に規定された業務にかかわる管理, すなわち, それぞれの部門で日常的に当然実施されなければならない分掌業務について, その業務目的を効率的に達成するためのすべての活動の仕組みと実施に関わる管理のこと。

品質誌「TQM ツールボックス」(久米均著, (社)日本品質管理学会, Vol32, No.3, 2002, p.11)

【日常管理】

各部門の担当業務で標準などに基づいて定常的に繰り返し行われる活動の管理である。日常管理は現状を維持する活動を中心とするが, さらに好ましい状態へ改善する活動も含まれる。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

【日常管理】

該当なし

【部門別管理】

該当なし

【日常】

つねひごろ．ふだん．平生．平常．「一的」「一の生活」「一業務」

【部門】

全体を区分けしたおのおのの部分．「人文科学の各一」「一別ランキング」

【管理】

- ①管轄し処理すること．良い状態を保つように処理すること．とりしきること．「健康一」「品質一」  
 ②財産の保存・利用・改良を計ること．→管理行為．③事務を経営し，物理設備の維持・管轄をなすこと．「公園を一する」

【解説】

(1) 日常管理と部門別管理は，同義とみなせる．

(2) 『マネジメントシステムの運営管理は従来から実施していることの継続が大部分であり，日常管理の基本は，各々の部門が標準類を遵守して現状を維持していくことである．方針によるマネジメントのような明確な形での部門間調整は不要であり，各々の部門がその職務を明確にした上でそのパフォーマンスを測るための管理項目及び管理水準を設定し，検出した異常について確実な原因追究及び対策を実施することが基本的な進め方である。』（JIS Q 9023 の附属書 5 より引用）

(3) 『日常管理の実施に当たっては，他部門にどのようなもの，サービス，又は情報を提供しているかという視点から職務分掌を見直すこと，各々の部門の職務・実力に応じた管理項目・管理水準を定めること，異常が発見された場合の原因追究・処置の手続き及び役割分担を決めておくことが重要である．

管理項目や管理水準については管理項目一覧表として整理し，組織内部で公のものとしておくのがよい．また，異常の原因は複数の部門にまたがる場合が多いので，発生した異常を一件一葉の異常報告書にまとめ，関連すると思われる部門に送付するなど，他部門の協力を得るための工夫が必要である．さらに，1件1件の異常報告書については，応急対策，原因追究，再発防止対策，効果確認などのステップに分けてその進ちょく（捗）をフォローするのが望ましい．異常の件数が多い場合には，その影響の大きさによってランク分けを行い，それぞれのランクに応じた取扱いをするのがよい。』（JIS Q 9023 の附属書 5 より引用）

(4) 決められた作業標準などの標準類に従って作業を行い，その活動結果をチェックし，問題がある場合には，改善を行うサイクルを回すことが主要事項となる．

【J S Q C 定義】

方針管理で対応していない通常の業務について組織的に取り組むためのしくみであり，各々の部門が各々の役割を確実に果たすことができるようにするための活動．

参考 日常管理のことを部門別管理ということがある．

## 40. 工程管理, プロセスコントロール Process Control

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

Z-8101-2

【工程管理】

工程の出力である製品又はサービスの特性のばらつきを低減し、維持する活動。その活動過程で、工程の改善、標準化、及び技術蓄積を進めていく。

JIS Q 9000/9001/9004/19011

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.145)

【工程管理品質管理実施】

「工程の結果を左右する要因の集りを処置の対象とした機能であって、工程で品質を作り込む予防の原則に則った活動。」

通常、工程管理とは、決められた品質、納期、コストを実現することをいうが、品質管理では、「品質は工程で作る込む」との観点から特にこのようにいわれる。

工程の管理が適切さを欠いたり、不十分であったりという状態では、どんなに厳重な検査が実施されていても品質の確保は困難なものとなるし、何よりもコストアップにつながってしまう。そこで、工程管理を実施するためには、まず工程管理計画の策定が必要である。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.177)

【工程管理】

「工程の出力である製品又はサービスの特性のばらつきを低減し、維持する活動。その活動過程で、工程の改善、標準化、及び技術蓄積を進めていく。」(Z 8101-2)

通常、工程管理とは、決められた品質、納期、コストを実現することをいうが、品質管理では、「品質は工程で作る込む」との観点から特にこのようにいわれる。

工程の管理が適切さを欠いたり、不十分であったりという状態では、どんなに厳重な検査が実施されていても品質の確保は困難なものとなるし、何よりもコストアップにつながってしまう。そこで、工程管理を確実に実施するためには、まず工程管理計画の策定が必要である。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

QC 的ものの見方・考え方 (細谷克也, 日科技連, 1984, P76)

【プロセス・コントロール】

結果のみを追うのではなく、プロセス(仕事のやり方)に着目し、これを管理し、仕事のしくみとやり方を向上させること。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

**【工程管理】**

生産計画に基づいて、設備機械と原材料と労働力とを合理的に組み合わせ、所定製品を予定の期日までに完成するために行う管理手続。

**【プロセス】**

①手順. 方法. ②過程. 経過. 道程. ③食品の保存処理. ④プロセス平版の略. ⑤コンピューターにおける処理の単位の一つ. オペレーティング - システムの制御単位。

**【コントロール】**

①制御すること. うまく調節すること. 統制. 管理. 「体重を一する」  
②野球で, 制球. 制球力。

**【解説】**

- (1) 「工程管理」は、従来主に製造業で使われてきた用語であり、狭義な製造ラインの品質管理を意味していた（工程で品質を作り込む）。しかし、近年、産業構造が変化する中（第2次産業から第3次産業へ）、サービス業でも工程管理の概念が適用されるようになり、サービス業に馴染みやすい用語として「プロセスコントロール」とも呼ばれるようになってきた。
- (2) 工程管理、プロセスコントロールの実施においては、計画を作成することが必要である。計画の作成に当たっては、通常、以下のような点に留意するとよい。
  - ①一連のプロセスを明確にする。
  - ②プロセスをその流れにそって分解する。
  - ③プロセスの各段階でのアウトプット及び作り込むべき「質」を明確にする。
  - ④質を確保するために、プロセスの各段階で誰が、いつ、どこで、何を、どのような管理を行ったらよいかを明確にする。
  - ⑤個々のプロセスが安定しているかどうかを判定するための管理項目、管理水準をはっきりさせる。
- (3) 工程管理、プロセスコントロールにおいては、プロセス管理計画に基づいて、PDCAの管理のサイクルを回しながら、プロセスの安定化を図る。プロセス管理を実施していく上では、よく「管理図」が利用される。管理図によるプロセス管理では、操業条件を確立して、プロセスの結果として生れる品質（管理特性値）の挙動を予測することをめざす。

**【J S Q C 定義】**

プロセスの出力である製品又はサービスの特性のばらつきを低減し、維持する活動。

注記 活動の過程では、プロセスの改善、標準化、及び技術蓄積を進めていく。

## 41. 工程異常

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000/90001/9004/19011

該当なし

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.88-89, p.143-144)

「工程が管理状態にないこと。」

工程の標準化を行い管理図を用いて工程を管理している場合に、管理図から読み取れる異常の考え方を更に一般化して、「工程 (=要因の集合)」が見逃せない原因によって定常状態でなくなることをいう。製品の特性が、規格に合致していない「不良」とは明確に区別しなければならない。異常が発生した場合には、収率が異常に高いというように「良すぎる異常」であったとしても、必ずその原因を追究する必要がある。また、その検出から再発防止に至る一連の組織的な活動を行うための情報の媒体として工程異常報告書が用いられる。

【管理状態】

「技術的・経済的に検討して、好ましい水準における安定状態。Z8101」

工程が安定していても、好ましくない状態に安定しては経済的でないので、特定の品質水準における安定性を達成する必要がある。また、完全な統計的管理状態よりも、工具の磨耗等、特定のわけのある要因の存在も許した管理状態のほうが、経済的・技術的には好ましいことがある。このためには、許容されるアクションに特定の目的性と標準性が伴っていて、結果の再現性が守られている必要がある。いずれにせよ、工程が真に安定状態にあるかどうかは知ることができないため、管理図を通じて工程の状態は推測される。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.176)

工程が管理状態にないこと。

工程の標準化を行い管理図を用いて工程を管理している場合に、管理図から読み取れる異常の考え方を更に一般化して、「工程 (=要因の集合)」が見逃せない原因によって定常状態でなくなることをいう。製品の特性が、規格に合致していない「不良」とは明確に区別しなければならない。異常が発生した場合には、収率が異常に高いというように「良すぎる異常」であったとしても、必ずその原因を追究する必要がある。また、その検出から再発防止に至る一連の組織的な活動を行うための情報の媒体として工程異常報告書が用いられる。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, P165)

【工程異常報告書】

工程異常報告書は、検出した異常に対する原因の追究・対策を組織的に実施するうえで重要である。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

**【工程】**

- ①作業の手順。またその進み具合。
- ②生産過程を多くの段階に分けて分業を行う際の，それぞれの加工段階。

**【異常】**

通常とはちがっていること。並外れたところのあるさま。「この夏は一に暑かった」「一な行動」  
・好ましくない意を込めて使うことが多い。

**【解説】**

- (1)プロセス異常は，その原因を追究し，プロセスに対して適切な処置を取る必要がある。そのためにはプロセス異常報告書を作成するとよい。
- (2)プロセス異常報告書を作成する狙いは次のようなものである。
  - ① 発生した異常を確実に記録，伝達する。
  - ② 処置済みと未処置を区別する。
  - ③ 処置の内容，処置に関する実施部門の意見を記録する。
  - ④ 再発防止処置の内容とその効果を記録する。
  - ⑤ 他部課係に依頼した処置を記録する。
  - ⑥ より根本的な解析・対策のための基礎資料とする。
- (3)製造業などの第二次産業では「工程」という用語が一般的に通用しているが，サービス業などの第三次産業においても「工程」が違和感なく使用できることを考慮し，JSQC の用語定義では「プロセス」という用語を使用している。

**【JSQC定義】**

プロセスが管理状態にないこと。

注記 管理状態とは，技術的・経済的に検討して，好ましい水準における安定状態をいう。



## 42. QC 工程図, QC 工程表 QC process chart

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000/90001/9004/19011

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.100)

「工程管理計画の中で、計画時にその中心となる管理資料として、また工程管理の実施時には工程の管理標準として活用されるための標準。」

QC 工程図は「QC 工程表, 管理工程図, 工程保証項目一覧表, 管理項目一覧表など種々の呼称が用いられており、それぞれ内容や使い方に多少の相違はあるが、工程管理計画の具体的なまとめとしてあるいは工程管理標準として用いられる。」

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004)

該当なし

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, P.167)

プロセス管理計画の狙いは、これらの活動の現状を QC 工定表などを用いて一覧表に整理することで、現行のプロセス管理のしくみに内在する問題点を系統的に洗い出すこと、改善活動や異常の検出・処置の成果を将来のプロセス管理のしくみに確実に反映させること、新製品開発において、プロセス管理についての蓄積されたノウハウを効果的に活用することである。

QC 的ものの見方・考え方 (細谷克也, 日科技連, 1984, P.196)

### 【QC 工定表】

1 つの製品について部品材料の供給から完成品として出荷されるまでの工程を図示し、この工程の流れにそって誰が、いつ、どこで、何を、どのように管理したらよいかを定めたもの、つまり各工程での管理項目と管理方法を明らかにしたものである。

品質誌「TQM ツールボックス」 (JSQC, 2002)

製造品質が設計仕様に適合しているかを確認するために、各製品ごとに材料・部品の供給から完成品として出荷されるまでのすべての工程を図示し、各工程の管理項目、管理方法を明らかにしたもの。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

(略)

### 【QC】

(quality control) (→) 品質管理.

### 【工程図】

製作工程の途中の状態を示す製作図。また、製造工程を示す系統図。

### 【工程表】

1 個の品物を加工して行く過程を示した表で、各工程においてどのような種類の処理を行うべきかを表示したもの。

### 【解説】

(1)QC 工程表, QC 工程図は, 共に TQC (日本式品質管理) が盛んであった 1970 年代に盛んに使われた用語であるが, 同義語である。

(2)QC 工程図の作成においては, 次の点が明確になるようにするのがよい。

- ①プロセスがどのような配列であるか。工程記号などを用いて, 生産, 検査, 貯蔵などのプロセスをどのような流れで行うか検討する。
- ②プロセスの各段階でどのような作業を行うか。また, どのような設備や資材を使うか。管理方法を定めている標準書の有無や内容について総合的に検討する。
- ③だれが, どこで, なにを, そのような方法で, 検査・確認しているか。検査項目, 検査方法, 結果の判定基準, 検査担当者などについて検討する。
- ④プロセスの各段階で, だれが, どのような特性を, そのように見て, 異常を判定しているか。管理項目や点検項目, それらの管理に使用する帳票, 担当者, 異常の場合の処置方法などについて検討する。
- ⑤プロセスの各段階がどのような製品品質特性に影響があるか。各段階における担当者・設備・材料や管理項目・点検項目と主要な製品品質特性との関連をマトリックス図などを用いて明らかにする。

### 【J S Q C 定義】

製品・サービスの生産・提供に関する一連のプロセスを図表に表し, このプロセスの流れにそってプロセスの各段階で, 誰が, いつ, どこで, 何を, どのように管理したらよいかを一覧にまとめたもの。

## 43. JIT（ジャストインタイム）

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

「総ての工程が、後工程の要求に合わせて、必要な物を、必要なときに、必要な量だけ生産（供給）する生産方式」

### JIS Q 9000/9001/9004/19011

該当なし

### TQC 用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985）

該当なし

### クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.245-246）（筆者要約）

にんべんの付いた自動化とともに、トヨタ生産方式の重要な柱。ジャストインタイムの主なねらいは、作り過ぎによる中間仕掛品の滞留、あるいは、工程の遊休などを生じないように生産工程の流れ化を図るとともに、生産リードタイムの短縮を図ることにある。

### トヨタ自動車ホームページ（一部修正）

必要なものを、必要なときに必要な量だけ造り、生産現場の「ムダ・ムラ・ムリ」を徹底的になくし、良いものだけを効率良く造る生産方式をいう。

お客様にご注文いただいたクルマを、より早くお届けするために、次の内容により最も短い時間で効率的に造る。

- (1)お客様からクルマの注文を受けたら、なるべく早く自動車生産ラインの先頭に生産指示を出す。
- (2)組立ラインは、どんな注文がきても造れるように、全ての種類の部品を少しずつ取りそろえておく。
- (3)組立ラインは、使用した部品を使用した分だけ、その部品を造る工程（前工程）に引き取りに行く。
- (4)前工程では、全ての種類の部品を少しずつ取りそろえておき、後工程に引取られた分だけ生産する。

### 広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

#### 【ジャスト・イン・タイム方式】

「かんばん方式」に同じ。

#### 【かんばん方式】

（連絡用に「かんばん」と称する作業指図票を用いることから）トヨタ自動車が1970年代半ばに確立した生産管理方式。組立作業の流れに合わせて必要なときに必要な量だけ部品を購入・供給し、在庫・コストの抑制を目指すもの。ジャスト・イン・タイム方式。

## 【解説】

(1) トヨタ自動車工業（株）では、長年にわたって生産現場を中心に多くの工夫、改善を積み重ねてきた。JITは、それらの結果創出された生産及び工程の管理方式の総称をいう。JITは、むだをなくし、平準化生産を進める過程で開発された幾つかの手法から成り立っている。「かんばん方式」は、その代表的なものだが、その他、アンドン方式、組み立てライン生産方式、椅子取方式、乗継ぎ方式等ユニークな多くの現場管理方式がある。

(2) トヨタでは、製造だけではなく、管理、物流、経営までの総ての要素のコスト低減を目的としており、次の4つの主要な概念を徹底している。

- ① ジャスト・イン・タイム：必要な物を、必要な時に、必要な量だけを作る仕組み。
- ② 自働化：不良品が前工程から後工程に流れ、後工程を混乱させることのないようにする。
- ③ 少人化：必要な変化に対応して作業員数を弾力的に変化させる。
- ④ 創意工夫：作業員の提案を通じて改善活動を進める。

(3) トヨタでは、4つ概念を実現するため、次のような手段を講じている。

- ① ジャスト・イン・タイム生産を維持するための「かんばん方式」
- ② 需要の変化に適応するための「生産の平準化方式」
- ③ 生産リードタイムを短縮するための「段取り替え時間の短縮」
- ④ ラインの同期化を達成するための「作業の標準化」
- ⑤ 各ラインの作業員数を弾力的に増減させるための「機械レイアウト」と「多能工」
- ⑥ 作業員数を削減し、作業員の志気を高めるための、小集団による「改善活動」と「提案制度」
- ⑦ 「自働化」概念を実現するための「目で見える管理方式」
- ⑧ 全社的に品質管理等を推進するための「機能別管理方式」

## 【J S Q C 定義】

トヨタ生産方式において、必要なものを、必要なときに必要な量だけ造り、生産現場の「ムダ・ムラ・ムリ」を徹底的になくし、良いものだけを効率良く造る生産方式をいう。

注記 トヨタ生産方式全体を意味する場合もある。

## 44. 見える化，目で見る管理 Management by visualization

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000/9001/9004/19011

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004)

該当なし

トヨタ自動車ホームページ (一部修正)

「ジャスト・イン・タイム」の実現には，造られ，引取られる部品が全て良い部品でなければならない。それを実現するのが「自動化」である。自動化するには，問題を顕在化・見える化しなければならない。

(1)「自動化」とは，通常の加工が完了したら，機械が安全に停止することと，万一，品質，設備に異常が起こった場合，機械が自ら異常を検知して止まり，不良品の発生を未然に防止することである。それにより，後工程には，良品だけが送られる。

(2)加工完了時に，止まってくれるのと，異常があれば機械が止まって<アンドン (異常表示盤)>で知らせるので，作業者は安心してほかの機械で仕事ができ，また，異常の原因追求と再発防止も容易である。その為，作業者が多くの機械を受け持てるため，生産性も上がり，異常を改善し続けることで，工程能力も向上する。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

【見える】

- ① 自然に目にうつる。目に入る。古事記中「千葉のかづ野を見ればももちだる家庭やにわも一・ゆ国の秀ほも一・ゆ」。土佐日記「月明ければいとよく有様一・ゆ」。「眼下に山が一・える」
- ② 見る能力がある。「猫は夜でも物が一・える」
- ③ (他から) 見られる。万葉集 15「物思ふと人には一・えじ下紐の下ゆ恋ふるに」。源氏物語少女「うち腫れたるまみも人に一・えむが恥かしきに」。徒然草「心おとりせらるる本性一・えんこそ口惜しかるべけれ」
- ④ (他の人に見られる意から) 見せる。万葉集 18「月待ちて家にはゆかむわが挿せるあから橘影に一・えつつ」。源氏物語桐壺「はかなき花・紅葉につけても心ざしを一・え奉り」
- ⑤ (見られる意から) 妻となる。源氏物語若菜上「女は男に一・ゆるにつけてこそ，くやしげなる事も目ざましき思ひもおのづから打ちまじるものなめれど」
- ⑥ 会う。源氏物語葵「世の中のいと憂く覚ゆる程すぐしてなむ人にも一・え奉るべき」
- ⑦ 「来る」の尊敬語。源氏物語早蕨「時々も一・え給へ」。蜻蛉日記中「日暮るるほどに，文一・え

たり」。「まだどなたも一・えません」

⑧ 見受けられる。思われる。徒然草「ただ人も、舎人など賜はるきはは、ゆゆしと一・ゆ」。「金持に一・える」

⑨ 見て、わかる。見てとれる。「先が一・える」

#### 【管理】

- ① 管轄し処理すること。良い状態を保つように処理すること。とりしきること。「健康一」「品質一」②財産の保存・利用・改良を計ること。→管理行為。③事務を経営し、物理設備の維持・管轄をなすこと。「公園を一する」

#### 【解説】

- (1)「見える化」は「見える管理」「可視化」と同義語である。「見える化」の原点は、トヨタ生産方式における「アンドン（異常表示盤）」である。その後、見える化の対象は、経営・顧客・業務プロセスなど広範囲に広がっていった。
- (2)近代、多くのものが「見える化」の対象として取り上げられ、現代では問題を解決したい対象は、すべて「見える化」を検討することで問題解決への入り口がはっきりすると考えられている。
- (3)見える化の目的は、「事前に問題を起こさせないようにするため」と「問題が起きたときの解決のため」の2つがあるとされている。
- (4)見える化と測定（計測）とは密接な関係がある。現状がどのような状況にあるのか、正常な状態であるのか等を、測定して明確にしなければならないからである。
- (5)見える化の対象には次のようなものがある。
- ①問題の見える化
    - ・異常の見える化
    - ・ギャップの見える化
    - ・シグナルの見える化
    - ・真因の見える化
    - ・効果の見える化
  - ②状況の見える化
    - ・基準の見える化
    - ・ステータスの見える化
  - ③顧客の見える化
    - ・顧客の声の見える化
    - ・顧客にとっての見える化
  - ④知恵の見える化
    - ・ヒントの見える化
    - ・経験の見える化
  - ⑤経営の見える化

#### 【J S Q C 定義】

問題、課題、対象等さまざまな事をいろいろな手段を使って明確にし、関係者全員に認識できる状態にすること。

注記 見える化の目的は、「事前に問題を起こさせないようにするため」と「問題が起きたときの解決のため」の2つがある。

## 45. 小集団改善活動 small group activity

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

ISO/JIS (9000, 9001, 9004, 19011)

3. 1.1 小集団 (small group) 第一線の職場で働く人々による、製品 (JISQ9000) 又はプロセス (JISQ9000) の改善を行なう小グループ。

参考 この小集団は、QCサークルと呼ばれることがある。(JISQ9024:2003)

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.215)

### 【小集団活動】

10人以下の従業員により小集団を構成し、そのグループ活動を通じて構成員の労働意欲を高めて、企業の目的を有効に達成しようとするもので、経営参加の有効な方法として最近注目されている。この活動には職場別グループと目的別グループの2つの形がある。①職場別グループ：QCサークルのようなもので同じ職場の人たちが集まって問題解決を図っていくもので、職場のあるかぎり永続するもの。②目的別グループ：プロジェクトチームやQCチームのようなものである目的を達成すると解散するものである。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.267)

### 【小集団活動】

10人以下の従業員により小集団を構成し、そのグループ活動を通じて構成員の労働意欲を高めて、企業の目的を有効に達成しようとするもので、経営参加の有効な方法である。この活動には職場別グループと目的別グループの二つの形がある。①職場別グループ：QCサークルのようなもので同じ職場の人たちが集まって問題解決をはかっていくもので、職場のある限り永続するもの。②目的別グループ：プロジェクトチームやQCチームのようなもので、ある目的を達成すると解散するもの。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p. 111)

方針管理が実効を高めるためには、経営方針の達成のために絞り込まれた重点課題に対して、職位・職能に応じた改善が行なわれなければならない。方針管理では現状打破を指向した目標に挑戦することから、組織的な改善活動が不可欠であり、トップマネジメントが主導する機能別委員会や部門横断チーム、部課長・スタッフによるプロジェクト活動、職場第一線におけるQCサークルなどの小集団改善活動が重要な役割を担う。

- 1) 改善およびそのための人の育成と活用
- 2) 働く人の自己実現

の2つを同時に達成すること、このような経験を共有することで改善に積極的に取り組む意志をもった活力のある職場を実現する必要がある、その手段として大いに役立ってきたのが小集団改善活動であるといえる。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

【集団】

- ①多くの人や物のあつまり。「一就職」「小一」②(group)持続的な相互関係をもつ個体の集合。団体。  
 ③ [生] (population)有性繁殖の可能性を通して結ばれた生物の同種個体の集まり。生態学でいう個体群と同じ。メンデル集団。【改善】

悪いところを改めてよくすること。「待遇を一する」⇔改悪

【活動】

- ①はたらき動くこと。いきいきと行動すること。「社会に出て一する」「火山一が休止する」②活動写真の略。

【解説】

- (1)小集団活動は、職場の人々や同じ目的をもった人たちが集まり、共同の目的を達成するために活動することをグループ活動である。QCサークル、QCチーム、クロスファンクションチームなどはその代表的なものである。
- (2)小集団活動はつぎの条件を備えることが望ましい。
- ①メンバーは同一の目的をもった人の集まりである。
  - ②メンバーは運営を自発的、自律的に行う。
  - ③メンバーはお互いに十分な働きかけをもち、影響を与え合う。
  - ④メンバーは異質な意見や考えを認めあい、自由な雰囲気話し合う。
  - ⑤メンバーは問題解決・課題達成のために、積極的な討論を行い、建設的な批判を有効に活かす。
- (3)小集団活動には職場別グループと目的別グループの二つの形がある。
- ①職場別グループ：同じ職場の人たちが集まって、まずグループをつくり、次々とテーマを取り上げて問題解決・課題達成を継続的に行っていく。例えば、QCサークルなど。
  - ②目的別グループ：ある目的を達成するために、関連のある部門の人たちでグループを構成し、活動を行ない、目的が達成されれば解散する。たとえば、QCチーム、プロジェクトチーム、タスク・フォース、クロスファンクションチームなど。

【JSQC定義】

共通の目的及び異なった知識・技能・考え方を持つ少人数からなるチームを構成し、維持向上・改善・革新を行うことで、構成員の意欲を高めるとともに、組織の目的達成に貢献する活動。



## 46. QC サークル Quality Control Circle (Quality Circle)

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

ISO/JIS (9000, 9001, 9004, 19011)

該当なし

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.401)

「QCサークル綱領」(QCサークル本部編)によると、QCサークルとは、同じ職場内で品質管理活動を自主的に行う小グループのことで、全社的品質管理活動の一環として自己啓発、相互啓発を行い、QC手法を活用して職場の管理、改善を継続的に全員参加で行うものである。活動の基本理念は、①企業の体質改善・発展に寄与する、②人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる、③人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す、の3つになっている。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.125-126)

1962年に始められ、(財)日本科学技術連盟に本部を置く小集団によって現場の改善などを行う活動の仕組み、あるいはその小集団をさす。いわゆる小集団活動の別名として、世界的にもQCサークルといわれる。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p. 112)

小集団改善活動の原型となった「QCサークル」は、第二次世界大戦後の日本において、

- ・技術者・スタッフによる統計的手法の実践・活用
- ・方針管理などの経営者・管理者による組織的な運営強化

とともに総合的品質管理の一角をなすものとして誕生し発展してきた。第一線の職場で働く人々が継続的に製品・サービス・仕事などの質の改善・管理を行うための小グループである。メンバーの能力向上・自己実現、明るく活力に満ちた生きがいのある職場づくり、お客様満足の向上および社会への貢献を目指し、運営を自主的に行い、改善や管理の考え方・手法などを活用し、創造性を発揮して自己啓発・相互啓発をはかり活動を進める。

管理技術ポケット事典 (石川馨監修, 日科技連出版社, 1981, p. 76)

QCサークルとは「同じ職場内で、品質管理活動を、自主的に行なう、小グループである。この小グループは、全社的品質管理活動の一環として、自己啓発・相互啓発を行い、QC手法を活用して、職場の管理・改善を継続的に、全員参加で行なう」(QCサークル本部編:『QCサークル綱領』)と定義されている。いいかえると、職場の第一線で働く人々が数人のグループで、自主的に品質や原価・安全・能率など、職場が抱えているいろいろな問題を取り上げ、管理・改善にとりくんでゆく活動をQCサークル活動という。なお、企業によってはこのような活動を自主管理(JK)活動、ZD運動などよんで進めているところもある。また、これらの活動を総称してグループ活動、小集団活動とよぶこともある。QCサークル活動の基本理念は『QCサークル綱領』によれば、(1)企業の体質改善・発展に寄与

する、(2)人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる、(3)人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す、とされている。QCサークル活動の心がまえとしては自己啓発、自主性、グループ活動、全員参加、QC手法の活用、職場に密着した活動、活発化と永続、相互啓発、創意工夫、および品質意識、問題意識、改善意識の10項目があげられている。これをQCサークルの10の心がまえという。

営業部門のQC用語 (小田島弘編, 日本規格協会, 1991, p.51)

QCサークルとは、“同じ職場内で品質管理活動を自主的に行う小グループである。この小グループは全社的な品質管理活動の一環として自己啓発、相互啓発を行い、QC手法を活用して職場の管理、改善を継続的に全員参加で行う”と「QCサークル綱領」(QCサークル本部編)で定義されている。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

【QC】

(quality control) (→) 品質管理。

【品質管理】

(quality control) 経営管理方式の一つ。製品の品質の安定化および向上を図ること。管理図法などの手法を用い、小集団活動として行われることが多い。QC

【サークル】

①円。円周。「ストーン - 」 ②同じ主義・趣味の者の集まり。同好会。「一活動」「演劇 - 」

【QCサークル】(和製語)

日本企業が開発した品質管理活動。1965年頃から普及・定着。多くは職場ごとの小グループによる自主的活動として行われる。小集団活動。

【解説】

(1) QCサークル本部編『QCサークル綱領』では、QCサークルを「同じ職場内で、品質管理活動を、自主的に行なう、小グループである。この小グループは、全社的な品質管理活動の一環として、自己啓発・相互啓発を行ない、QC手法を活用して、職場の管理・改善活動を継続的に、全員参加で行なう」と定義している。

(2) しかし、最近では、同じ職場内だけではなく、複数の職場で働く人がグループを作って活動を行う場合がある。

(3) また、QCサークルが発足した当時は、自主性が重んじられ、時間外で無給での活動が多かったが、最近では業務の一環として行われ、時間内で有給の傾向が強くなっている。このため、自主性の範囲は、活動計画の作成、会合の実施などの運営が中心になってきている。

(4) QCサークル活動の基本理念は、『QCサークル綱領』によれば、

- ①企業の体質改善・発展に寄与する、
- ②人間性を尊重して、生き甲斐のある明るい職場をつくる、
- ③人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す、  
とされており、現在でも活動の根幹をなしている。

(5) QCサークルが取り組むテーマは、品質に限らず、量・納期、原価、安全、能率、環境など、職場

が抱えているいろいろな問題にわたっている。また、活動の内容としては、標準をつくり守る、技能を向上する、作業・業務のやり方を改善する、ゼロ化へ挑戦するなどがある。

(6)QC サークルの呼び方は、組織で様々であり、例えば、自主管理（JK）活動、ZD運動、KAIZEN 活動などと呼んで進めているところもある。

(7)QC サークル活動では、

- ① 正社員のみならず派遣、パート、アルバイトなどを含め、広く関係する人たちがどこかのQC サークルの一員となること、
- ② QC サークルを構成する全員がサークル内で適正な役割を持ち、全員がサークル活動に積極的に参画すること。

が望ましい。

(8)QC サークル活動は、一般的には、数名～10 名以内の小グループで行われている。但し、2 名～3 名の場合や10 名以上の場合もある。構成員としては、一般的には管理職がメンバーにならないが、管理職がメンバーになる場合、管理職だけの場合もある。

(9)現在では、e-QCC（進化したQC サークル）活動へと展開がなされ、第一線職場の環境変化に対応しようとしている。そのビジョンは、

- ①業務といった活動の中で自己実現をはかる活動
- ②個の価値を高め、感動を共有する活動
- ③幅広い部門で活用される活動

である。

#### 【JSQC定義】

第一線の職場で働く人々が、自分たちの業務にかかわる製品・サービスの品質又はプロセスの質の維持向上・改善・革新を継続的に行なうための小グループ。

## 47. 改善・革新チーム improvement and innovation team

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

ISO/JIS (9000, 9001, 9004, 19011)

### 3. 10 部門横断チーム(cross-functional team)

部門単独では解決が困難な課題に対処するために、異なった部門から、活用できるすべての関連知識及び技能を結集し編成されたチーム。

参考 部門横断チームには、組織の設計、製造、技術、品質、生産、及び他の該当する要員を含む。また顧客(JISQ9000)、又はパートナーを含めてもよい。(JISQ9024:2003)

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.102)

#### 【QC チーム】

既存の部門別組織では取り組めないような品質に関する重要問題について、各組織から専門家が集まり、プロジェクト的にその問題を解決していく組織のことを特にQCチームと呼んでいる。

これは特にアメリカにおいて発達したものであるが、日本においてもいろいろな会社で導入が試みられた。しかし、このQCチームがうまく活動していけるためには大幅な権限委譲が必要であり、縦割り社会の強い日本では導入しづらい面がある。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.126)

#### 【QC チーム】

既存の部門別組織では取り組めないような品質に関する重要問題について、各組織から専門家が集まり、プロジェクト的にその問題を解決していく組織のことを特にQCチームと呼んでいる。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

#### 【QC チーム】

該当なし

管理技術ポケット事典 (石川馨監修, 日科技連出版社, 1981, p. 84)

#### 【QC チーム】

QCチームとは品質にかんする問題について、その解決のためにつくられた専門家の集り。なにをやるかというテーマ(問題)は職制より与えられ、テーマ(目的を達成する)に適した専門家を集めてチームをつくり、グループで活動する。与えられたテーマについて問題を解決したら、そのチームを解散する。いわゆる品質管理上の問題にたいするプロジェクトチームである。ときには品質管理上の問題をつぎつぎに解決する常設的なチームの場合もある。QCサークルの場合、“テーマは自主的にえらび、グループは同じ職場の人たちで、活動は永続的である”という点で、QCチームとは対照的である。

営業部門のQC用語（小田島弘編，日本規格協会，1991，p.55）

**【QCチーム】**

品質管理上の問題を解決するためにスタッフにより編成されるグループ。多くの場合，部門間のスタッフで編成されるが，最近は部門内でも編成されるようになった。

アメリカ，ウェスタン・エレクトリック社のQCチームにはQC，製造，検査のスタッフで工程管理を担当した（製品SQCチーム），買手と売手あるいは需要者と供給者，つくり手と送り手，使い手と助け手などの間で同様のチームを編成し（購買SQCチーム），QCスタッフを窓口として連結する連結QCチーム(joint QC team)，または複合QCチーム(double QC team)，生産準備段階での新製品設計上の品質問題解決のための製品仕様チームなどがある。

最近は営業部門における業務改善グループ活動をQCチーム活動といい，新製品の市場参入，販売促進などについて特定の問題を持ち改善活動をすることがある。また特定の重要品質保証問題（例：重要クレーム問題やユーザーニーズと製品規格・検査規格・工程能力などの整合性問題など）を取り扱う品質保証グループ(quality assurance group, QAG)が編成されることもある。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

**【改善】**

悪いところを改めてよくすること。「待遇を一する」⇔改悪

**【革新】**

旧来の組織・制度・慣習・方法などをかえて新しくすること。改新。「技術一」

**【チーム】**

① 共同で仕事をする一団の人。②二組以上に分かれて行う競技のそれぞれの組。

**【解説】**

- (1) 経営上，この問題を解決しないと大事に至るとか，新事業を起こして軌道に乗せるとか，組織の先行きに大きく影響を及ぼす，重要問題・重要課題を解決・達成のために作られる。
- (2) 名称は，QCチーム，タスク・フォース，プロジェクトチーム，クロスファンクションチームなどと言われる場合もある。
- (3) 問題・課題が発生した都度，その解決・達成に適した人を集めてチームをつくり，グループで活動し，問題・課題を解決・達成したら，そのチームを解散する。これは，QCサークルが，問題解決をしても解散せずに，また次の問題を求めて継続的に活動を続ける点と対照的である。
- (4) チームは，目的達成のために必要なメンバーで構成され，管理者，スタッフがその中心となる。
- (5) 改善・革新チームの中で各部門からメンバーを集めて構成される場合を特に「部門横断チーム」という。

**【JSQC定義】**

品質及びそれ以外の，組織の重要問題・重要課題について，その解決・達成のためにプロジェクト的につくられた管理者・スタッフの小グループ。

## 48. 提案制度 Suggestion System

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

ISO/JIS (9000, 9001, 9004, 19011)

5. 3. 3 提案制度 (JIS Q9024:2003)

トップマネジメントは、継続的改善に対する組織の人々の動機付け、及び問題に対する改善提案を進めるために提案制度を作ることが望ましい。提案制度は、提案件数及び提案内容の質を確保するために、報奨する制度を取り入れ、提案に対する効果の大きさ及び件数に応じて評価する仕組みとするとよい。また、優秀な提案は公開し、組織内で成果の共有化を図るとよい。

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004)

該当なし

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

管理技術ポケット事典 (石川馨監修, 日科技連出版社, 1981, p. 222)

従業員が業務の改善や合理化に関する提案、意見、アイデア、工夫、考案を一定の方式に従って会社に提案する制度。従業員は自分のアイデアを所定の用紙（提案用紙）に記入し、提案箱に入れるかまたは事務局が監督者に提出する。この提案を管理者または提案委員会が審査し評価する。もし提案が採用されれば提案者は報奨を受ける、という形式が一般的である。

提案制度のねらい（効果）は、

- (1) 管理者・スタッフの気づかない細部の事項について具体性のある改善案がだされる（企業の効率化）
- (2) 仕事の方法について自発的に考え、創造力を発揮する（人間としての成長）
- (3) 合理化にたいし関心をもち、参画意欲を高める（モラルの向上）
- (4) 労使間の意思疎通による相互理解ができる、

などである。

提案制度は現在ではどの企業でも採用しているが、さらに活性化させるためには

- ① 経営者が意義を理解し、熱意を態度で示すこと
- ② 第一線監督者は自分の職場の欠点を指摘されるなどと考えず、部下の提案を積極的に援助すること
- ③ 提案の中には、具体性の乏しい苦情や要望のようなものがあっても、それは提案でないことを認識させ、別途に処理する
- ④ 提案はできるだけ簡単に、口頭でも受け付け、事務局が手続きを代行してもよい、
- ⑤ 提案の審査は迅速に行う

⑥審査は公正に行う

⑦グループ提案は個人の提案に比較してレベルが高く、実施率も良いので、QCサークルなどグループ提案を奨励する

⑧部門間の提案競争制度をつくる

などを積極的に推進することが大切である。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

労務管理制度の一つ。労働者に業務改善の着想・意見を提案させるもの。コスト節減・参加意欲向上が目的。

**【解説】**

(1) 提案制度の狙いは、①組織のパフォーマンスを一層向上するために、構成員が持っているノウハウを活用する、②自発的に考え、創造力を発揮する人を育てる、③経営への参画意欲を高める、などである。

(2) 日本の組織での提案制度はかなり充実している。一人当たりの提案件数は高く、特許や実用新案取得につながっている例もある。

**【J S Q C 定義】**

組織の構成員が製品・サービス及びプロセスの改善や革新に関する意見、アイデア、工夫、考案を一定の方式に従って組織に提出し、それを組織が評価してよいものについては採用・実施・表彰・褒賞するしくみ。

## 49. 力量 competence

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語) : 1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 : 2005 3.1.6 力量

知識と技能を適用するための実証された能力

注記 この規格では、力量の概念を一般的な意味で定義している。他の規格では、この用語の使い方がより固有なものとなり得る。

JIS Q 9000 : 2005 3.9.14

【監査】

実証された個人的特質、並びに知識及び技能を適用するための実証された能力。

JIS Q 19011 : 2003 3.14 力量

実証された個人的特質、並びに知識及び技能を適用するための実証された能力。

JIS Q 9001 : 2000 6.2.1 一般

製品品質に影響がある仕事に従事する要員は、関連する教育、訓練、技能及び経験を判断の根拠として力量があること。

<参考>

ISO/DIS 9001 : 2008 6.2.1 一般

製品要求事項への適合に影響がある仕事に従事する要員は、関連する教育、訓練、技能及び経験を判断の根拠として力量がなければならない。

注記 製品要求事項への適合は、品質マネジメントシステム内の作業に従事する要員によって直接又は間接的に影響を受ける可能性がある。

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

JAB ISO 9001 Workshop (財団法人 日本適合性認定協会, 2003)

・規格の解釈

①6.2.1で「製品品質に影響がある仕事に従事する要員は、関連する教育、訓練(6.2.2 標題, b), c) 項では、教育・訓練と表現されている)、技能及び経験を判断の根拠として力量があること。」と記述している。



- ②6.2.2 で「組織は、次の事項を実施すること、a) 製品品質に影響がある仕事に従事する 要員に必要な力量を明確にする」と記述している。
- ③必要な力量があることの判断の根拠を示すことと、必要な力量を明確にすることを求めている。  
・推奨
- ④1994 年版では、[4.1.2.2 資源]において、「訓練された要員の割り当てなど、必要な 資源を明確にし、提供すること」としていたが、多くの品質システムにおいて要員についての配慮しかしていなかった。しかも訓練された要員とはどのような要員を指すのか について明確な要求事項が示されていなかったために、訓練された要員の一覧表の確認 だけでよしとしていた機関、あるいは審査員もいたようである。
- ⑤この問題を受けて、改定規格では、訓練された要員の代わりに、力量のある要員が業務 に就くことを要求するようにした。そのベースとして必要とされる力量をまず明確にすることを 6.2.2 a) で要求している。これは、1994 年版では、「4.18 教育・訓練」にて、「供給者は、品質に影響する活動に従事するすべての要員に対する教育・訓練のニーズを明確にする手順を文書に定め、維持するとともに、その教育・訓練を行うこと」と規定はされていた内容である。
- ⑥結局、まず必要な力量が何であるかを明確にしていることを求めなければならない。これによって、適切な要員が業務を担当していると言えるようになる。
- ⑦competent (力量) は、「知識、技能を適用することが現在可能な能力」をいい、知っている、あるいは知っていた、ではない。その人が今その仕事ができるかどうかが大変。 できなければだめである。従って、現在の能力を審査することが大事。  
(例：ペーパードライバーは、運転は未熟ではあるが法律上は正しい、無免許運転は、運転する能力はあるが法律違反である。しかし何れもここで言う運転する力量があるとは言えない。)
- ⑧対象となる work affecting product quality に該当する業務とは、直接、間接に製品の品質に影響を与える業務を意味している。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

人の能力の大きさの度合。また、その大きいこと。日葡辞書「リキリャウナモノ」。「一が問われる」

#### 【解説】

(1) 力量とは、「ある業務をきちんと担当できる能力のこと」である。従って万能な人に仕事をさせることの要求ではなく、担当させる要員が、その業務を担当するにあたって、必要な知識及び技能能力を、担当させる要員が備えているかどうかを、その本人が今までに受けた教育、訓練、これまでの経験、あるいは現在具備している知識・教育、訓練、技能、経験などを基準としてを持っているかどうかをによって評価することが重要である。て、就業させることである。

教育：仕事を担当するために、備えていなければならない知識を習得させるためのもの

訓練：仕事を担当するために、備えていなければならない技術技能を習熟されるためのもの

技能：仕事を担当する上で必要なスキル (技術的なスキル、あるいは資格など)

経験：仕事を担当する上で必要な、業務経験

(2) 一般として、一般的には、教育 (education)、技能 (skill) 及び経験 (experience) は、その仕事に就く前に、その本人が備えていることが必要なもの、そして訓練 (training) は、その仕事

をさせる前に組織／企業が、その本人に OJT 他で実施するものと考えたとよい。ただし、これに限らない場合もあるので、絶対！とは考えないこと。仕事に従事させる前に必要な知識及び技能を持っていることを確認し、仕事を遂行する上での知識及び技能が不足していれば、教育及び訓練を行って所定の知識・技能を修得させる必要がある。

- (3) 日本の組織／企業では、その本人の今後の育成／キャリアパスプロモーション、あるいは組織企業の事業計画達成を目的として、いろいろな教育を実施している。これは従業員の満足及び組織の企業発展のために、非常に重要なことである。教育プログラムを考える場合には、直近に必要な知識及び技能だけではなく、将来必要となる知識及び技能の育成を考慮することが「企業のために」、そして「企業で働く従業員のために」いろいろな教育プログラムを組むことは、必要であることと思う。

**【J S Q C 定義】** ISO 9001 をベースとして

業務を遂行する上で必要となる、知識及び教育、訓練、技能経験などについて実証されたを総合的に判断した個人の能力。

英語の competence を、に対しては力量といいに対してと言う語を使う。を注記する。

## 50. 文書 document

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 : 2006 3.7.2 文書

情報及びそれを保持する媒体.

例 記録, 仕様書, 手順書, 図面, 報告書, 規格

注記1 媒体としては, 紙, 磁気, 電子式若しくは光学式コンピュータディスク, 写真若しくはマスターサンプル, 又はこれらの組合せがあり得る.

注記2 文書の一式, 例えば, 仕様書及び記録は“文書類”と呼ばれることが多い.

注記3 ある要求事項(例えば, 読むことができるという要求事項)はすべての種類の文書に関係するが, 仕様書(例えば, 改訂管理を行うという要求事項)及び記録(例えば, 検索できるという要求事項)に対しては別の要求事項があることがある.

JIS Q 9001 : 2000 4.2.1 一般

品質マネジメントシステムの文書には, 次の事項を含めること.

- a) 文書化した, 品質方針及び品質目標の表明
- b) 品質マニュアル
- c) この規格が要求する“文書化された手順”
- d) 組織内のプロセスの効果的な計画, 運用及び管理を確実に実施するために, 組織が必要と判断した文書
- e) この規格が要求する記録 (4.2.4 参照)

<参考>

ISO/DIS 9001 : 2008 4.2.1 一般

品質マネジメントシステムの文書には, 次の事項を含めなければならない.

- a) 文書化した, 品質方針及び品質目標の表明
- b) 品質マニュアル
- c) この規格が要求する“文書化された手順”及び記録
- d) 組織内のプロセスの効果的な計画, 運用及び管理を確実に実施するために, 組織が必要と決定した記録を含む文書

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.382)

該当無し (ただし文書管理あり)

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.474)

文書 document

「情報及びそれを保持する媒体. 例: 記録, 仕様書, 手順書, 図面, 報告書, 規格.

参考1. 媒体としては、紙、磁気、電子式若しくは光学式コンピュータディスク、写真若しくはマスターサンプル、又はこれらの組合せがあり得る。2. 文書の一式、例えば、仕様書及び記録は“文書類”と呼ばれることが多い。3. ある要求事項（例えば、読むことができるという要求事項）はすべての種類の文書に関係するが、仕様書（例えば、改訂管理を行うという要求事項）及び記録（例えば、検索できるという要求事項）に対しては別の要求事項があることがある。」（Q 9000）

TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006）

該当なし

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

（古くはブンジョとも）文字や記号を用いて人の意志を書きあらわしたもの。かきもの。ふみ。もんじょ。  
「一にして提出する」

#### 【解説】

- (1) JIS Q 9000 では、文書（ドキュメント）を、「記録、仕様書、手順書、図面、報告書、規格などの、情報及びそれを保持する媒体」と定義しており、仕様書・手順書、記録など全てを包括している。また、この中で述べている「媒体」には、「紙、磁気、電子式若しくは光学式コンピュータディスク、写真若しくはマスターサンプル、又はこれらの組合せられたもの」があり、紙に書いたものを含め、写真でも、物でもよいと、述べている。
- (2) 同じ文書でも、仕様書・手順書・図面・規格などの指示を出す文書と記録では性格が大きく違う。前者には改訂があるが、後者にはない（改訂すると改ざんとなる）。前者には、「この内容（例えば、方針、マニュアル）に従いなさい」、「手順書に従って仕事をしなさい」、「仕様書、規格、マスターサンプルに合わせなさい」といった「指示書／命令書」のニュアンスがある。これに対し、記録は「足跡」であり、検索が可能ということが特別な意味を持っている。使用目的に応じて、いざというときにはいつでも引き出すことができることが大切である。

#### 【J S Q C 定義】

組織のマネジメントで必要となる、行われるべき業務内容を指示する情報又は行われた業務の結果に関する情報を記した媒体。

注記 媒体には、紙、磁気、電子式若しくは光学式コンピュータディスク、写真若しくはマスターサンプル、又はこれらの組合せがあり得る。

## 51. 文書管理 document control

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

### JIS Q 9001 : 2000 4.2.3 文書管理

品質マネジメントシステムで必要とされる文書は管理すること。ただし、記録は文書の一種ではあるが、4.2.4に規定する要求事項に従って管理すること。

次の活動に必要な管理を規定する“文書化された手順”を確立すること。

- a)発行前に、適切かどうかの観点から文書を承認する。
- b)文書をレビューする。また、必要に応じて更新し、再承認する。
- c)文書の変更の識別及び現在の改訂版の識別を確実にする。
- d)該当する文書の適切な版が、必要なときに、必要なところで使用可能な状態にあることを確実にする。
- e)文書が読みやすく、容易に識別可能な状態であることを確実にする。
- f)どれが外部で作成された文書であるかを明確にし、その配付が管理されていることを確実にする。
- g)廃止文書が誤って使用されないようにする。また、これらを何らかの目的で保持する場合には、適切な識別をする。

### ISO/DIS 9001 : 2008 4.2.3 文書管理

品質マネジメントシステムで必要とされる文書は、管理しなければならない。ただし、記録は文書の一種ではあるが、4.2.4に規定する要求事項に従って管理しなければならない。

次の活動に必要な管理を規定するために、“文書化された手順”を確立しなければならない。

- a)発行前に、適切かどうかの観点から文書を承認する。
- b)文書をレビューする。また、必要に応じて更新し、かつ、再承認する。
- c)文書の変更の識別及び現在の改訂版の識別を確実にする。
- d)該当する文書の適切な版が、必要なときに、必要なところで使用可能な状態にあることを確実にする。
- e)文書は、読みやすく、かつ、容易に識別可能な状態であることを確実にする。
- f)品質マネジメントシステムの計画及び運用のために組織が必要と決定した外部からの文書を明確にし、その配付が管理されていることを確実にする。
- g)廃止文書が誤って使用されないようにする。また、これらを何らかの目的で保持する場合には、適切な識別をする。

### TQC用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985，p.382）

経営や業務の意思伝達が、人から人へ直接行われなくて、文書を媒介とするシステムの場合、この文書による意志伝達の運用管理と文書の保管管理をいう。定型的業務に使用される文書管理を帳票管理という。

### クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004）

該当なし

TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006）

該当なし

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

【文書】

（古くはブンジョとも）文字や記号を用いて人の意思を書きあらわしたもの。かきもの。ふみ。もんじょ。「一にして提出する」

【管理】

- ①管轄し処理すること。良い状態を保つように処置すること。とりしきること。「健康一」「品質一」  
 ②財産の保存・利用・改良を計ること。→管理行為。③事務を経営し，物的設備の維持・管轄をなすこと。「公園を一する」

【解説】

- (1)文書のうち，仕様書，手順書，図面，規格など，「指示書／命令書」の性格を持つものについては，それを受け取った者が業務において正しく活用できるため，適切な管理が必要となる。これが文書管理である。
- (2)文書管理としては，一般的には，次に述べる7項目の管理が必要となる。
- ①権限者が，内容が適切かどうかを確認し，承認する必要がある。ここで，承認者は文書の作成者である必要はない。
- ②今使っている文書が，現在の活動に対して適切かどうかを確認する必要がある。文書の変更が必要な場合には，内容を変更し，基本的には，最初にその文書を承認したときと同じ方法で再度承認することが必要である。
- ③文書の改訂は，指示／命令が変更されたこと意味する。従って，今まで出されていた指示／命令がどのように変更されたかが分かるようになっていることが，まず第1である。また，「どのように変わった」のかが，それを担当する要員に適切に伝達されることが必要である。
- ④業務を行う要員が使うこと／参照することができる必要がある。このためには「配付の管理」が重要となる。「配布」とは，活動する要員が，見たいときに，どこにあるのかが分かっている，使うことができる状態にあることをいう。
- ⑤指示書／命令書は，その情報を使う人が読めない／理解できないと活動につながらない。したがって，「文書の内容を理解できること」という意味で，「読みやすく」と書かれている必要がある。これには，仕事をする要員が使う言語，例えば，英語，スペイン語などで表記しなければならないことも含まれる。また，作業現場に配付された「図面」が油で汚れて見にくくなっている，“1”なのか“I”なのか判別がつかないことがないようにすることも含まれる。
- ⑥組織で使う指示文書には，組織内部で作成し，承認した文書ばかりとは限らない。例えばJISなどで決められた規格書，お客さまからの図面のように，組織の外で作られ，組織では承認することが不可能（内容を変更することができない）な文書もある。それらの対象となる外部で作成された文書が何であるか，またその文書を必要とする要員が使うことができるかの管理が必要となる。
- ⑦指示書／命令書も，組織の業務内容によって当該文書を使わなくなる（廃止すること）がある。

このような場合、誤ってその文書を使用しないための管理が要求されている。基本的には、廃止した業務に該当する文書は、その組織内から撤去、抹消することである。当該の文書が無くなれば、誤って使うことはない。しかし、文書には、組織のノウハウが含まれている、あるいは次に続く活動のための参考文書になる場合もある。また、保管してある記録の正当性を証明するために必要な場合もある。このように、ある目的で廃止した業務に該当する文書を、組織内に情報として保持しておく場合には、誤って使うことのないように、識別して管理することが要求されている。

**【J S Q C 定義】**

行われるべき業務内容を指示する文書 (xx) を作成し、維持・統制する活動し、改善するシステム。

## 52. 記録 record

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 : 2006 3.7.6 記録

達成した結果を記述した，又は実施した活動の証拠を提供する文書。

注記 1 記録は，例えば，次のために使用されることがある。

- － トレーサビリティを文書にする。
- － 検証，予防処置及び是正処置の証拠を提供する。

注記 2 通常，記録の改訂管理を行う必要はない。

TQC 用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985）

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.135）

記録 record

「達成した結果を記述した，又は実施した活動の証拠を提供する文書。

参考 1. 記録は，例えば，次のために使用されることがある。①トレーサビリティを文書にする。②検証，予防処置及び是正処置の証拠を提供する。2. 通常，記録の改訂管理を行う必要はない。」(Q 9000)

TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006）

該当なし

JSQC 標準委員会，日科技連，2006）

該当なし

JAB ISO 9001 Workshop（財団法人 日本適合性認定協会，2003）

### 【規格の解釈】

4.2.1 には、「品質マネジメントシステムの文書には，次の事項を含めること。」とあり，その第 5 項に「e)この規格が要求する記録（4.2.4 参照）」と記述され，規格の中で「4.2.4 参照」とした記録は，文書のひとつであると記述されている。

### 【推奨】

- (1) 「e)この規格が要求する記録（4.2.4 参照）」の意味は，ISO 9000:2000 の定義に従い，文書の一種としての記録を QMS の文書の一つとして列挙し，かつこ内に「関連する要求事項として 4.2.4 を参照せよ」と注記したものである。また，文書とは「情報（意味あるデータ）及びそれを保持する媒体」をいい，その仲間には，上述の a)～e)が該当すると述べているのみで，管理について言及しているわけではない。
- (2) 4.2.4 参照とされた記録が文書の一種であって，4.2.3 を適用しようとして，「ただし，記録は文書の一種ではあるが，4.2.4 に規定する要求事項に従って管理すること。」とあるのだから，記録の



管理については、4.2.4に従うべきである。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

- ①のちのちに伝える必要から、事実を書きしるすこと。また、その文書。特に史料としての日記・部類記の類。克明に一する」「会議の一をとる」→古文書こもんじょ。
- ②競技などの成績・結果。特に、その最高のもの。また、物事の状態・結果などを数値で表したもの。レコード。「一を破る」「今年最高の人出を一する」「新一」

**【解説】**

記録は、諸活動の「効果的運用の証拠」、「要求事項への適合を実証するもの」、「達成した結果を実証するもの」などとなる。どのような記録を残すかは、組織が、証明のために何が必要かを考え、決定することになる。それらをどのような形で残すかも、組織が決めることである。形態は、記録用紙、電子媒体（電子データ）、ノート、メモ用紙、日報など何でも構わない。

**【J S Q C 定義】**

達成した結果を記述した、又は実施した活動の証拠を提供するとなる**文書**。

注記 通常、記録は、誤記訂正以外に変更しない。

## 53. 記録の管理 record control

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

### JIS Q 9001 : 2000 4.2.4 記録の管理

記録は、要求事項への適合及び品質マネジメントシステムの効果的運用の証拠を示すために、作成し、維持すること。記録は、読みやすく、容易に識別可能で、検索可能であること。記録の識別、保管、保護、検索、保管期間及び廃棄に関して必要な管理を規定するために、“文書化された手順”を確立すること。

### <参考>

### ISO/DIS 9001 : 2008 4.2.4 記録の管理

要求事項への適合及び品質マネジメントシステムの効果的運用の証拠を示すために作成された記録は、管理しなければならない。

組織は、記録の識別、保管、保護、検索、保管期間及び廃棄に関して必要な管理を規定するために、“文書化された手順”を確立しなければならない。

### TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

### クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004)

該当なし

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

### JSQC 標準委員会, 日科技連, 2006)

該当なし

### 広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

#### **【記録】**

- ①のちに伝える必要から、事実を書きしるすこと。また、その文書。特に史料としての日記・部類記の類。克明に一する」「会議の一をとる」→古文書こもんじよ。
- ②競技などの成績・結果。特に、その最高のもの。また、物事の状態・結果などを数値で表したもののレコード。「一を破る」「今年最高の人出を一する」「新一」

#### **【管理】**

- ①管轄し処理すること。良い状態を保つように処置すること。とりしきること。「健康一」「品質一」
- ②財産の保存・利用・改良を計ること。→管理行為。③事務を経営し、物的設備の維持・管轄をなすこと。「公園を一する」

**【解説】**

- (1) 記録は、要求事項への適合及び品質管理マネジメントシステムの効果的運用の証拠を示す文書であることから、組織として必要なときに活用できることが要求されている。このためのキーワードが、どの文書が必要な記録であるかが識別できること、そして必要な時に活用できるよう検索が可能なことである。このための管理が記録の管理である。
- (2) 記録の管理については、一般的には次の6項目の管理が必要となる。
- ① 識別：何の記録なのか、どのようにそれらが分かるようにファイルするのか、それらを決めておくこと。
  - ② 保管：どのように保管することが、先に述べた検索が容易になるのか、追跡が可能になるのかを決めること。
  - ③ 保護：記録が散逸したり、内容が分からなくなったりしないように、保護すること。許可されていない人が閲覧・使用できないようにすること。
  - ④ 検索：検索ができること。
  - ⑤ 保管期間：記録の性質に従って保管期間を決めること。
  - ⑥ 廃棄：どのように廃棄するのか、廃棄する場合にはどのように情報を保護して、どのような方法で処理・処分するのかなどを決めること。

**【JSQC定義】**

記録が、許可された人が必要なときに閲覧でき、読みやすく、容易に識別可能で、検索可能であるために、記録その識別、保管、保護、検索、保管期間及び廃棄に関する内容を含め、記録を適切に維持・統制する活動こと。

注記 何を記録として作成し、残すかに関しては、通常品質計画書において明確にされる。

## 54. 仕様書 specification

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

材料・製品・工具・設備などについて、要求する特定の形状・構造・寸法・成分・能力・精度・性能・製造方法・試験方法などを定義したもの、仕様を文書化したものを仕様書という。

### JIS Q 9000 : 2006 3.7.3 仕様書(specification)

要求事項を記述した文書。

注記 仕様書には、活動に関するもの（例：手順書、プロセス仕様書及び試験仕様書）又は製品に関するもの（例：製品仕様書、性能仕様書及び図面）があり得る。

### TQC 用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985，p.215）

材料・製品・工具・設備等について、要求する特定の形状・構造・寸法・成分・能力・精度・性能・製造方法・試験方法等，更に包装方法・表示方法等納入のさいの必要事項を定めたものを仕様といい，それらを成文化したものを仕様書という。

「品質水準，性能，安全性，寸法のような製品又はサービスの特性を記述した文書．ISO ガイド2」

### クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.267）

要求事項を記述した文書。

参考 仕様書には、活動に関するもの（例：手順書、プロセス仕様書及び試験仕様書）又は製品に関するもの（例：製品仕様書、性能仕様書及び図面）があり得る（Q 9000）。

環境マネジメントシステム（ISO 14001）はシステムへの要求事項を仕様と呼んだ。

### TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006）

該当なし

### 広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

＝しよがき。

やり方や次第を書きしるした文書．製品の構造・デザインなどを記した書類．しよしよ．

#### 【解説】

要求する特定の性状を記述した文書．これには，材料・製品・工具・設備などについて，要求する特定の形状・構造・寸法・成分・能力・精度・性能・製造方法・試験方法などを定義したもの，調理の材料，調理方法などを記したものなどがある。

#### 【J S Q C 定義】

製品・サービスまたは活動，・プロセス(xx)に対して，要求される特性およびその範囲，並びにを定義したもの，またはその他の要求事項を示した文書化したもの。

注記1 仕様書には，活動に関するもの（例：プロセス仕様書及び試験仕様書）又は製品に関するも

の（例：製品仕様書，性能仕様書及び図面）があり得る．

注記2 その他の要求事項には，特定の機構，加工方法などがある．

## 55. 手順 procedure

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000:2006 3.4.5 手順(procedure)

活動又はプロセスを実行するために規定された方法.

注記 1 手順は文書にすることもあり, しないこともある.

注記 2 手順が文書にされた場合, “書かれた手順” 又は “文書化された手順” という用語がよく用いられる. 手順を含んだ文書を, “手順書” と呼ぶことがある.

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.371)

手順 procedure

「活動又はプロセスを実行するために規定された方法. 参考 1. 手順は文書にすることもあり, しないこともある. 2. 手順が文書にされた場合, “書かれた手順” 又は “文書化された手順” という用語がよく用いられる. 手順を含んだ文書を, “手順書” と呼ぶことがある.」(Q 9000)

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

手をつける順序. 物事をする順序. だんどり. 「一を踏む」「一通りに運ぶ」

### 【解説】

- (1) プロセスと手順とは密接な関係があるが, 次のように説明される. 同じではない. プロセスはインプットをアウトプットに変換する一連の活動であり, 手順はこれら一連の活動の順序, 方法などをいう.
- (2) 手順は, 文書にされる場合と文書にされない場合がある. どこまで文書化するかは, 組織の規模・形態・要員の力量などに影響される.
- (3) 手順を含んだ文書を手順書というが, どのような名前と呼ぶかは, 組織により, 異なる. また, 同じ組織でも文書階層のどこに位置するかで異なることがある., 例えば, 規定書, 手順書, 要領書など, 別々の呼び方をする場合が多い.

### 【J S Q C 定義】

活動又はプロセス (xx) を実行するために規定された方法.

注記 規定された方法とは, 細分化された活動の順序及びその実施の手段をさす.

## 56. 作業標準 manufacturing standard, operation standard, process specification, code of practice work standard

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

作業条件, 作業方法, 管理方法, 仕様材料, 使用設備その他の注意事項などに関する基準を定めたもの。

JIS Q 9000 : 2006

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.177)

「作業条件, 作業方法, 管理方法, 使用材料, 使用設備その他の注意事項などに関する基準を定めたもの。 Z 8101」

製造作業について, 材料規格や部品規格で定められた材料・部品を加工して, 製品規格で定められた品質の製品を効率的に製造するため, 製造の設備, 加工条件, 作業方法, 使用材料等を定めた, 製造作業の標準の総称。作業の標準化により品質の安定, 仕損の防止, 能率の向上, 作業の安全化を図ることができる。

作業標準の分類として, ①製造技術標準: 製造上の物を対象とした技術事項を決めたもの (製造技術規格, 工程仕様書など), ②製造作業標準: 製造する人を対象とした作業方法を定めたもの (作業指導票, 作業要領書など), ③作業指示票: 監督者, 作業員への作業指示を行ったもの (作業指導票, 製造指示票など) からなっている。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.215)

(TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)) に同じ

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.145)

作業標準書とは要求品質をできるだけ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であり, なすべき仕事について行なわれた分析と総合の最終成果ともいえる。作業標準書は, 作業の担当者が替わった場合でも同じ作業が行われ, 同じ成果が得られることを確実にする手段であり, 組織のなかのさまざまな部門・階層で作業に関する同一の理解が得られることを確実にする手段でもある。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

### 【作業】

- ① 肉体や頭脳を働かせて仕事をする事。また, その仕事「流れ」 「一服」
- ② 所行。事蹟。行跡。「サントスの御一」

### 【標準】

- ① 判断のよりどころ。比較の基準。めあて。めじるし。
- ② あるべきかたち。手本。規格。「一に合わない」
- ③ いちばん普通のありかた。「一的な家庭」 「一型」

**【解説】**

- (1)作業標準には、一般に、適用範囲、作業の目的、使用する材料・部品・情報、使用する設備・機器、作業を担当する者が有すべき資格・技能、作業時期、作業場所、作業の手順・やり方、品質規格とその計測方法、品質・安全上で注意すべき事項、異常時の処置などに関する必要かつ十分な記述を含めるべきである。
- (2)どこまで詳しく記述するかは、これは使用されている方法、それを実施するのに必要となる技能、担当者の教育・訓練レベル、監督の程度などによって異なる。詳細な標準書を作ったからといって活動が完全に管理できるとは限りない。むしろ過度の詳細さは可能な限り避けるべきである。担当者が仕事をする上で必要な情報を既に持っているのなら改めて標準書を作ってみても何の意味もない。
- (3)作業標準を効果的に活用するためには、その目的や適用される作業の種類に応じて、いくつかの形態に分けて使用するのがよい。

**【J S Q C 定義】**

プロセス (xx) に必要な一連の活動作業??に関する基準及び手順 (xx) を定めたもの。

注記 作業標準には、作業条件、作業方法、管理方法、仕様材料、使用設備、良否の判断基準、注意事項などを含む。



## 57. 品質マニュアル quality manual / quality management manual

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000 : 2006 3.7.4 品質マニュアル

組織の品質マネジメントシステムを規定する文書.

注記 個々の組織の規模及び複雑さに応じて、品質マニュアルの詳細及び書式は変わり得る.

JIS Q 9001 : 2000 4.2.2 品質マニュアル

組織は、次の事項を含む品質マニュアルを作成し、維持すること.

- a) 品質マネジメントシステムの適用範囲. 除外がある場合には、その詳細と正当とする理由(1.2 参照).
- b) 品質マネジメントシステムについて確立された“文書化された手順”又はそれらを参照できる情報
- c) 品質マネジメントシステムのプロセス間の相互関係に関する記述

<参考>

ISO/DIS 9001 : 2008 4.2.2 品質マニュアル

組織は、次の事項を含む品質マニュアルを作成し、維持しなければならない.

- a) 品質マネジメントシステムの適用範囲. 除外がある場合には、除外の詳細、及び除外を正当とする理由(1.2 参照)
- b) 品質マネジメントシステムについて確立された“文書化された手順”又はそれらを参照できる情報
- c) 品質マネジメントシステムのプロセス間の相互関係に関する記述

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.447)

品質マニュアル quality manual

「組織の品質マネジメントシステムを規定する文書.

参考: 個々の組織の規模及び複雑さに応じて、品質マニュアルの詳細及び書式は変わり得る.」(Q 9000)

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

JAB ISO 9001 Workshop (財団法人 日本適合性認定協会, 2003)

・規格の解釈

- ①品質マニュアルは「組織の品質マネジメントシステムを記述する文書」と定義されている. この品質マネジメントシステムの適用範囲を記述するとは、組織がどの範囲について QMS を構築しているかを記述することになる.

②この際、適用の除外（該当しないことの宣言）についても理由とともに記述することが求められている。

・推奨

- ①規格をそのまま理解すれば、1)組織が活動し、対象とする製品の範囲、2)品質マネジメントシステムに含まれる組織の範囲、3)規格の要求のうち該当しないと宣言する範囲（具体的には該当しないと宣言する要求事項）を記述すれば問題ない。
- ②厳密に言えば、品質マニュアル上でカバーされている適用内容であり、登録上の表現とは異なることがある（例えば、樹脂成形における型の設計）
- ③また品質マニュアルの定義（品質マネジメントシステムを記述した文書）から言って 4.2.2 に記述されている a) b) c)のみを記述したものは、品質マニュアルとはいえない。組織の品質マネジメントシステムが見えないような品質マニュアルと称する文書は、品質マニュアルとは言えない。（例えば、手順集へのリンクからのみ成り立っている品質マニュアルは、手順集を含めた全体が品質マニュアルの実体といえる）

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

【品質】

品物の性質。しながら。「一保証」

【マニュアル】

- ①「手の」「手動の」の意。「一操作」⇔オートマチック。
- ②手引き。便覧。取扱説明書。「一通りの対応」

【解説】

- (1) JIS Q 9001:2000 では、「品質マニュアル」と呼んでいるが、適切な表現としては「品質管理マニュアル」が妥当と思われる。
- (2) 品質管理マニュアルとは、組織のマネジメントの内、品質に係る管理システムを記述した文書である。この文書には、品質管理システムを含め、以下を記述することが必要である。
  - ①組織が活動し、対象とする製品の範囲、
  - ②品質管理システムに含まれる組織の範囲、
  - ③規格の要求のうち該当しないと宣言する範囲

【J S Q C 定義】

組織の、適用範囲及び適用の除外を含めて、品質管理システム(xx)を規定したの諸活動を記述した文書

## 58. 品質計画書 quality plan(s)

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

### JIS Q 9000 : 2006 3.7.5 品質計画書

個別のプロジェクト、製品、プロセス又は契約に対して、どの手順及びどの関連する資源が、誰によって、いつ適用されるかを規定する文書。

注記1 通常、これらの手順には、品質マネジメントのプロセス及び製品実現のプロセスに関連するものが含まれる。

注記2 品質計画書は、品質マニュアル又は手順書を引用することが多い。

注記3 品質計画書は、通常、品質計画の結果の一つである。

### JIS Q 9001 : 2000 7.1 製品実現の計画

組織は、製品実現のために必要なプロセスを計画して、構築すること。製品実現の計画は、品質マネジメントシステムのその他のプロセスの要求事項と整合性がとれていること (4.1 参照)。

製品実現の計画に当たっては、組織は次の事項について該当するものを明確にすること。

- a) 製品に対する品質目標及び要求事項
- b) 製品に特有な、プロセス及び文書の確立の必要性、並びに資源の提供の必要性
- c) その製品のための検証、妥当性確認、監視、検査及び試験活動、並びに製品合否判定基準
- d) 製品実現のプロセス及びその結果としての製品が要求事項を満たしていることを実証するために必要な記録(4.2.4 参照)

この計画のアウトプットは、組織の計画の実行に適した様式であること。

参考1 特定の製品、プロジェクト又は契約に適用される品質マネジメントシステムのプロセス（製品実現のプロセスを含む）及び資源を規定する文書を、品質計画書と呼ぶことがある。

### <参考>

### ISO/DIS 9001:2008 7.1 製品実現の計画

組織は、製品実現のために必要なプロセスを計画して、構築しなければならない。

製品実現の計画は、品質マネジメントシステムのその他のプロセスの要求事項と整合性がとれていなければならない(4.1 参照)。

組織は、製品実現の計画に当たって、次の事項について適切なものを明確にしなければならない。

- a)製品に対する品質目標及び要求事項
- b)製品に特有な、プロセス及び文書の確立の必要性、並びに資源の提供の必要性
- c)その製品のための検証、妥当性確認、監視、測定、検査及び試験活動、並びに製品合否判定基準
- d)製品実現のプロセス及びその結果としての製品が、要求事項を満たしていることを実証するために必要な記録(4.2. 4 参照)

この計画のアウトプットは、組織の運営方法に適した形式でなければならない。

注記 1 特定の製品、プロジェクト又は契約に適用される品質マネジメントシステムのプロセス（製品実現のプロセスを含む。）及び資源を規定する文書を、品質計画書と呼ぶことがある。

TQC用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985，p.360）

**【品質計画】**

「個々の契約，プロジェクトのため策定された品質確保のための資源，活動に関する計画書」

TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006）

該当無し

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

**【品質】**

品物の性質。しな。ながら。「一保証」

**【計画】**

〔史記陳丞相世家〕物事を行うに当たって，方法・手順などを考え企てること。また，その企てる内容。もくろみ。はかりごと。企て。プラン。「一を練る」「一倒れ」

**【解説】**

品質計画書は，QC工程表（QC工程表を参照）の様式を用いて示される場合もある。

**【J S Q C定義】**

個別のプロジェクト，製品，プロセス又は契約に対して，どの手順及びどの関連する資源が，誰によって，いつ適用されるかを規定する文書。

## 59. 検査 Inspection

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

### JIS Z8101-2

品物又はサービスの一つ以上の特性値に対して、測定、試験、検定、ゲージ合わせなどを行って、規定要求事項と比較して、適合しているかどうかを判定する活動。

### JIS Q9000:2006

必要に応じて測定、試験又はゲージ合わせを伴う、観察及び判定による適合性評価。(=ISO/IEC ガイド 2)

### JIS Q17000:2005 (適合性評価一用語及び一般原則)

製品設計、製品、プロセス又は据付けの調査、及びその特定要求事項に対する適合性の確定、又は一般要求事項に対する適合性の専門的判断に基づく確定。

### TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.129)

品物をなんらかの方法で試験した結果を、品質判定基準と比較して、個々の品物の良品・不良品の判定を下し、又はロット判定基準と比較して、ロットの合格・不合格の判定を下すこと。Z 9001

### クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.161)

(1) 必要に応じて測定、試験又はゲージ合わせを使う、観察及び判定による適合性評価 (Q9000)。

(2) 品物又はサービスの一つ以上の特性値に対して、測定、試験、検定、ゲージ合わせなどを行って、規定要求事項と比較して、適合しているかどうかを判定する活動 (Z8101-2)。

検査には、品物又はサービスの一つ一つに対して行うものと、品物又はサービスの幾つかのまとまり(ロット)に対して行うものがある。単に試験、測定することと違い、一つ一つに対して適合品(適合サービス) / 不適合品(不適合サービス)を判定し、又はロットに対して合格 / 不合格の判定を下すまでの活動を意味する。検査が行われる生産活動の段階に応じて、受入検査、購入検査、工程間検査、最終検査、出荷検査などと呼ばれる。

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p 84)

製品・サービスをなんらかの方法で測定した結果を判定基準と比較して、個々の製品・サービスの良・不良またはロットの合格・不合格をくだすこと。

### 第3版 品質管理入門 (石川馨, 日科技連, 2001, p 355)

検査とは、「品物をなんらかの方法で試験した結果を、品質判定基準と比較して、個々の品物の良品・不良の判定を下し、またはロット判定基準と比較して、ロットの合格・不合格の判定を下すこと」をいう。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

（基準に照らして）適不適や異状・不正の有無などをしらべること。「所持品を一する」「血液一」

**【解説】**

- (1) 検査の目的は，後工程や顧客の製品を引き渡す前に，定められた品質基準を満たしているかどうかの合格・不合格を判断し，不適合品を後工程や顧客に引き渡さないようにすること。つまり，製品をなんらかの方法で測定した結果を判定基準と比較して，個々の製品・サービスの良・不良またはロットの合格・不合格を判断することである。
- (2) 検査方式については，計数型，計量型の一回抜き取り，逐次抜き取り方式やその手順について JISZ9002（計量規準型一回抜取検査）～9015（計数値検査に対する抜取検査手順）に規定されており，目的や用途に準じて活用できるように整備されている。
- (3) プロセスで品質をつくり込むには，基準・手順を明確にした上で，作業者が自分の仕事のできばえを，その都度，自分で確認することが有効である。この行為は自主検査といわれる場合がある。

**【J S Q C 定義】**

製品・サービスの一つ以上の特性値に対して，測定，試験，又はゲージ合わせなどを行って，規定要求事項に適合しているかどうかを判定する行為。

注記 （注）検査には，製品の一つ一つに対して行うものと，いくつかのまとまり（ロット）に対して行うものがある。

## 60. 不適合 Nonconformity

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Z 8101-2

規定要求事項を満たしていないこと。

JIS Z8115

アイテムが製造業者の意図した設計又は仕様から逸脱している状態。

JIS Q 9000:2006

要求事項を満たしていないこと。

JIS Z 9015-1

規定要求事項を満たしていないこと。

JIS Q 17000:2005 (適合性評価－用語及び一般原則)

製品，プロセス，システム，要員又は機関に関する規定要求事項を満たしていないこと。

TQC 用語辞典 (三浦新他編，日本規格協会，1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.456-457)

- (1) 要求事項を満たしていないこと (Q 9000)。
- (2) 規定要求事項を満たしていないこと (Z 8101-2)。
- (3) 作業標準，慣行，手順，規則，マネジメントシステムパフォーマンスなどのいかなる逸脱も含むもので，傷病，財産の損害，職業環境の損害，又はそれらの組合せを，直接的又は間接的に引き起こしうるもの (OHSAS 18001)。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006)

該当なし

広辞苑 (新村 出編，岩波書店，第六版，2008)

記述なし

### 【解説】

(1) 不適合には，製品・サービスだけでなく，標準(基準，手順など)，慣行，マネジメントシステム，

要員，組織などが要求事項を満たさない場合も含む。

(2)不適合と不良とは同義語ではない。不良とは用途を満たしていないものをいう。例えば不適合製品には，規定要求事項を満たしていないが，使用には差支えない傷や汚れのある製品など，製品の用途は満たしているアウトレット（B級品）としての価値はあるものが含まれるが，不良品とはいわない。例えば，規格外の曲がったきゅうりは，不適合製品(規格外品)ではあるが，食用には差し支えないため不良品ではない。

**【JSQC定義】**

製品・サービス，プロセス，又はシステムが，その規定要求事項を満たしていないこと。



## 61. 不良（「欠陥」の解説を含む） Defect

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

### JIS Z 8101-2

該当なし

### JIS Q 9000:2006

#### 【欠陥】

意図された用途又は規定された用途に関連する要求事項を満たしていないこと。

注記 1 欠陥と不適合という概念の区別は、特に製品の製造物責任問題に関連している場合には、法的意味をもつので重要である。したがって、欠陥という用語は特段の注意を払って使用することが望ましい。

注記 2 顧客によって意図される用途は、供給者から提供される情報の性質によって影響を受けることがある。これらの情報には、例えば、取扱説明書、メンテナンス説明書などがある。

### JIS Z 9015-1

#### 【欠陥】

意図した使用条件に関する要求次項からの外れ。

備考 1 “欠陥”という用語は、製品又はサービスの品質特性を使用する観点からの評価するとき使用するのが適切である（規格に適合することとは別である）

備考 2 “欠陥”という用語は法律用語として特定の意味をもっているため、一般用語として使用しないほうがよい。

### 製造物責任法（PL法）

#### 【欠陥】

当該製造物の特性、その通常予見される使用形態、その製造業者等が当該製造物を引き渡した時期その他の当該製造物に係る事情を考慮して、当該製造物が通常有すべき安全性を欠いていること。

### TQC用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985，p.126）

#### 【欠陥】

品物・サービスが機能上具備すべき条件の不備。

例えば、窓口におけるたらい回しサービス、前進ギアで後退する自動車等。機能そのものの不備以外に、機能に付随した予想外の欠陥問題にも注目すべきである。

### クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.155）

#### 【欠陥】

意図された用途又は規定された用途に関連する要求事項を満たしていないこと。

参考1 欠陥と不適合という概念の区別は、特に製品の製造物責任問題に関連している場合には、法的意味をもつので重要である。したがって、“欠陥”という用語は特段の注意を払って使用することが望ましい。

参考2 顧客によって意図される用途は、供給者から提供される情報の性質によって影響を受けることがある。これらの情報には、例えば、取扱説明書、メンテナンス説明書などがある(Q 9000)。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

**【不良】**

- ① よくないこと. わるいこと. 「栄養一」「一品」
- ② 品行のわるいこと. また, そういう人. 「一におどされる」

**【欠陥】**

かけて足りないもの. 不足. 不備. 欠点. 「一車」

**【解説】**

- (1) 意図された用途又は規定された用途に関連する要求事項 (合否判定基準) を満たしていないことを不良という。
- (2) 不良の中で、身体、生命、財産に危害を及ぼす場合は欠陥という。不良と欠陥という概念の区別は、特に製品の製造物責任問題に関連している場合には、法的意味をもつので重要である。したがって、欠陥という用語は特段の注意を払って使用することが望ましい。
- (3) 不良、欠陥と類似した用語に不具合がある。不具合は、製品・サービスの具合がよくないこと又はその箇所をいう。不具合は、不良かどうかもわからない場合に使われることが多い。

**【J S Q C 定義】**

製品・サービスが、その用途 (機能上具備する条件) に関連する要求事項を満たしていないこと。

## 62. 試験 Test

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

供試品について、特性を調べること。

### JIS Z 8115

アイテムの特性又は性質を測定、定量化、又は分類するために行われる実験

備考1. システム又は部品を規定の条件で動作させ、結果を観察又は記録し、そのシステム又は部品を幾つかの視点について評価するプロセス。

備考2. ソフトウェアの場合は特定の条件でシステム又はその部品を実行させ、その結果を観察し、記録しそして評価する諸活動を指す。一般に目的事項〇〇を冠して〇〇テストと表現することがある。

### JIS-Q9000:2006

手順（活動又はプロセスを実行するために規定された方法）に従って特性（そのものを識別するための性質）を明確にすること。

### TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006，p68）

試作・試験の目的は、実物の製作・実験またはそれに類する方法により、設計が正しいか、設計どおりに作れるか・実施できるか、企画書に定められたねらいが達成できるか、コスト目標が達成できそうかなどを確認することである。

### JIS Q17000（適合性評価一用語及び一般原則）

手順（活動又はプロセスを実行するために規定された方法）に従った、適合性評価の対象のひとつ以上の特性の確定。

備考 試験の代表的な適用対象は、材料、製品又はプロセスである。

### TQC用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985，p.187）

一般的には、サンプルのなんらかの特性値を調べることを意味し、その手段は問わないが、特に分析・試験と併記するときには、前者は化学分析、後者は物理試験の意味に用いられる場合がある。

### クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.229-230）

手順に従って特性を明確にすること（Q9000）、アイテムの特性又は性質を測定、定量化、又は分類するために行われる実験（Z8115）。

一般的には、サンプルの何らかの特性値を調べることを意味し、その手段は問わないが、特に分析・試験と併記するときには、前者は化学分析、後者は物理試験の意味に用いられる場合がある。

### TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006）

該当なし（ただし試作・試験の説明あり）

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

【試験】

- ① [劉迎，詩] ある事物の性質・能力などをこころみためすこと。「耐久性を一する」「まだ一段階にある」
- ② 問題や課題を出して回答・実行させ，学習・訓練の成果・習得度や及第・合否・採否を評価・判定すること。（季，春）「実地一」「入学一」「学期末に一する」

【評価】

- ① 品物の価格を定めること。また評定した価格。「一額」
- ② 善悪・美醜・優劣などの価値を判じ定めること。特に，高く価値を定めること。「一が低い」「努力を一する」

【実験】

- ① [顔氏家訓帰心] 実際の経験
- ② (experiment) 理論や仮説が正しいかどうかを人為的に一定の条件を設定してためし，確かめてみる。「一して確かめる」

【解説】

- (1) 試験は，規定された手順に従って，機械的，電氣的，化学的など物理的特性や機能的特性などを調べること，またはシステム又は部品を規定の条件で動作させ，結果を観察又は記録することである。
- (2) 一般的に，問題の発見が遅れるほど品質，コスト，日程に与える影響が大きくなるので，試験では問題がないことを確認するのではなく，問題をできる限り数多く抽出する姿勢が重要である。
- (3) 試験と類似の用語に評価がある。評価は，試験の結果に対して判定基準を当てはめ，優劣を定めることである。
- (4) 試験と類似の用語に実験がある。実験は，理論や仮説が正しいかどうかを人為的に一定の条件を設定してためし，確かめてみることである。

【J S Q C 定義】

規定された手順に従って，製品・サービス，要員，設備などの特性値を調べること。

## 63. 測定 Measurement

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

ある量を，基準として用いる量と比較し，数値又は符号を用いて表すこと。

### JIS Z 8103 (計測用語)

ある量を，基準として用いる量と比較し，数値又は符号を用いて表すこと。

### TQC 用語辞典 (三浦新他編，日本規格協会，1985，p.260)

「ある量を，基準として用いる量と比較し，数値又は符号を用いて表すこと．Z 8101」  
最も簡単な場合は，適当な単位と直接比較して，その何倍であるかを決定できることもあるが，一般には測定装置の目盛りの読みから，理論を媒介として間接的に数値を決定することが多い。

### クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.324)

ある量を，基準として用いる量と比較し数値又は符号を用いて表すこと (Z8103).  
最も簡単な場合は，適当な単位と直接比較して，その何倍であるかを決定できることもあるが，一般には測定装置の目盛の読みから，理論を媒介として間接的に数値を決定することが多い。

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006)

該当なし

### 広辞苑 (新村 出編，岩波書店，第六版，2008)

はかり定めること．ある量の大きさを，装置・器械を用い，ある単位を基準として直接はかること．また，理論を媒介として間接的に決定すること。

#### 【解説】

- (1) 測定とは，ある量を基準として用いる量と比較し，量の値を決定する目的をもつ一連の作業である．一般には測定装置の目盛の読みから，理論を媒介として間接的に数値を決定することが多い。
- (2) 「測定なくして改善なし」といわれるように，現状の姿や目標とする水準を定量的に決める基となる極めて重要な行為である。
- (3) プログラム言語のようなソフトウェア製品の品質(使用性，拡張性など)の測定は，質的な分類(属性)による測定法となる。

#### 【JSQC定義】

ある量を，基準として用いる量と比較し，数値又は符号を用いて表すこと。

## 64. 官能検査, 感性評価 Sensory Evaluation

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

人間の感覚を用いて品質特性を評価し, 判定基準と照合して判定を下す検査. ただし, ここでいう検査は試験のことを意味する場合もある.

### JIS Z 8144 (官能評価分析用語)

#### 【官能試験】

官能評価分析 (官能特性を人の感覚器官によって調べることの総称) に基づく検査・試験.

### JIS Z 2300 (非破壊試験用語)

人間の五感によって試験体の特性を選別する試験方法.

### TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.85-86)

#### 【官能検査】

人間の感覚を用いて品質特性を評価し, 判定基準と照合して判定を下す検査. ただし, ここでいう検査は試験のことを意味する場合もある. Z 8101

官能検査は, 品質情報を感覚に対する刺激として人間が受け取り, これを評価する.

官能検査には2つの型があり, それぞれ異なった役割を果たしている. その1つは分析型官能検査で, 品質特性そのものを官能によって測定するもので, いわば人間が測定器の代用に使われる検査である. (中略) もう1つの型は, 嗜好型官能検査で, 食品のおいしさ, デザインの美しさ等人間の感覚の状態そのものを, 測定の対象とする官能検査である.

### クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.103)

#### 【官能評価】

官能評価分析に基づく評価 (Z 8144).

官能試験 (sensory inspection) は, 工場における品質の良否の判定, 製品規格の検査における合否の判定に相当するもので, 人間の感覚を測定器のセンサーとして製品の品質を測定する行為であり, 従来から使われている“官能検査”という用語に最も適切な英語である.

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

### 第3版品質管理入門 (石川馨, 日科技連, 2001, p.37)

傷, ごみ, 色, 音, におい, 味, 感触などのような五感に頼るものあるいはサービスの品質など人間の感性によるものは, なかなか数量化しにくいものであるが, たとえば物理, 化学的測定法の進歩, 標準資料の整備, パネル・メンバーの設置, 順位づけによる識別, 市場調査, その他いろいろな官能検査の問題として統計的に解析され, 進歩してきているから, これを学ばれたい. 官能検査では, 標準見本ではダメで, 限度見本が必要である.

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

【官能】

- ① 感覚器官の機能。また，一般に生物諸器官のはたらき。
- ② 俗に「感覚」「感官」と同意に用い，特に性的感覚をいう。「一を刺激する」

【検査】

（基準に照らして）適不適や異状・不正の有無などをしらべること。「所持品を一する」「血液一」

【感性】

（sensitivity イギリス・Sinnlichkeit ドイツ）

- ① 外界の刺激に応じて感覚・知覚を生ずる感覚器官の感受性。「一豊か」
- ② 感覚によってよび起こされ，それに支配される体験内容。従って，感覚に伴う感情や衝動・欲望をも含む。
- ③ 理性・意志によって制御されるべき感覚的欲求。
- ④ 思惟（悟性的認識）の素材となる感覚的認識。

【評価】

- ① 品物の価格を定めること。また評定した価格。「一額」
- ② 善悪・美醜・優劣などの価値を判じ定めること。特に，高く価値を定めること。「一が低い」「努力を一する」

【解説】

- (1) 人間の感覚(五感)を測定器のセンサーとして製品の品質を評価・判定する行為である。
- (2) 現在では，官能検査，官能評価，感性評価の三つの用語が混在して使われている。
- (3) 官能検査は，品質特性を人間の感覚により測定し，判定基準に基づいてその良否を判定することである。
- (4) 感性評価(官能評価)は，食品のおいしさ，デザインの美しさ等人間の感覚の状態そのものを評価することである。主に，市場調査，設計・開発などの場面で使われる。

【J S Q C 定義】

人間の感覚を用いて品質特性を評価・判定する行為。

## 65. 限度見本 Boundary Sample

### JIS Z 8101:1881 (品質管理用語)

良品又は不良品となる品質の限度を示した見本.

### TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.135)

良品又は不良品となる品質の限界を示した見本. Z 9080

限度見本には「これまでは良品の範囲」という与え方と「これまでは不良品の範囲」という与え方があり, この与え方により不確定領域に良品が入りやすくなると, 不良品が入りやすくなるときのがある.

### クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.169)

適合又は不適合となる品質の限度を示した見本. 限度見本には「適合限界」と「不適合限界」のどちらの見本であるかを明確にする必要がある.

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

### 広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

#### 【限度】

それ以上には出られない区切り. 限った程度. かぎり. 限界. 「預金高を一に融資する」

#### 【見本】

①ある商品・製作品の品質・意匠・効用などを知らせるために, その中から一部を取り出して示すもの. また, そのために作った品物. サンプル. ②転じて, 代表的な例. 「悪人の一のような男」

#### 【解説】

- (1) 感性品質のように数値データがとりにくい品質のチェックに使われる. 例えば, 微妙な色合いや傷の多寡は仕様書だけではうまく判定できないため, 現物同士を照合して, その合否を判定するなど.
- (2) 判定に使う基準となるサンプルは数種あるのが普通で, 一般に現物同士を比べるので, その判定結果は最も信頼性があるとされている.

#### 【J S Q C 定義】

計量的に測定の困難な検査・確認項目に対して, 適合又は不適合となる品質の限界を示した例.



## 66. 現場診断 on-site diagnosis

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9023 : トップマネジメントによる診断

トップマネジメントは、組織の人々に方針を浸透させ、参画意識を持たせるために診断を実施することが望ましい。また、トップマネジメントは、現場、現物及び現実による診断を通じて、方針の達成度及び方針達成のためのプロセスを把握することによって、方針によるマネジメントをより確実なものとするのが望ましい。

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.101)

【現場診断】

該当なし

【QC 診断】

QC 活動を見直し、一層良いものにするため、活動状況を診断者に見てもらい問題点の指摘や指導をしてもらう。更に悩んでいる点についても相談し、今後のアドバイスをってもらう。診断者によって、外部 QC 診断と内部 QC 診断がある。

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.126, p.250)

【現場診断】

該当なし

【社長診断 (一部筆者改変)】

社長が各部門へ適時出向いていき、その部門の長より QC 活動状況を聞き、点検することである。

【QC 診断】

QC 活動を見直し、一層良いものにするため、活動状況を診断者に見てもらい問題点の指摘や指導をもらう。さらに悩んでいる点についても相談し、今後のアドバイスをもらう。診断者によって、外部 QC 診断と社内 QC 診断がある。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, P.106)

【トップマネジメントによる現場診断】

トップマネジメントは、組織の人々に方針を浸透させ、参画意識をもたせるために診断を実施する。現場・現物・現実による診断を通じて、「方針の達成」と「方針達成のためのプロセス」を把握し、方針管理をより確実なものにできる。

品質保証ガイドブック (石川・朝香, 日科技連, 1974, P.12)

【品質管理診断】

ある企業の品質管理のやり方を診断すること。

品質そのものはもちろんであるが、それが作り出されるまでの過程、方法、やり方—広い意味での工

程一を診断することになる。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

該当なし

**【現場】**

物事の現に行われ，または既に行われた場所．げんば．

**【診断】**

医師が患者を診察して病状を判断すること．転じて，物事の欠陥の有無をしらべて判断すること．「企業一」

**【解説】**

(1) 目的

診断とは，医者が患者を診断するように，組織のマネジメントシステムの運営管理状態が良いのか，悪いのかを現場で，現物を，現実に基づいて評価し，何が効果的に働いているのか，何が問題になっているのかを抽出し，改善すべき要素を抽出し，指導を行うことである。

(2) 対象

診断の対象は，製品の品質，サービスの質などの結果系とそれを生み出すプロセス，システムの一部または全体

(3) 診断者

診断は，トップマネジメント，上司，組織構成員の相互診断，又はマネジメントシステムの専門家などが行う。

トップマネジメントが行う場合には，方針が現場の第一線まで理解され，それを達成するための活動が行われているかどうかを確認することである。

(4) トップ診断

トップ診断とは，総合的品質管理に最終責任を持っている経営層が行うものであり，各部門が推進している総合的品質管理の運営管理状況をヒヤリングすることで経営層自らが直接把握し，改善を促す活動である。

(5) QC 診断

QC 診断とは，診断対象の部門が品質管理の活動を第三者から診断を受け，診断者から品質管理の活動上の問題点や改善事項について指摘や意見をもらう活動である．これにより，品質管理の活動が効果的かつ効率的になることが期待できる。

**【J S Q C 定義】**

現場で総合的品質管理の結果系と要因系の運営管理状況を評価する活動。

注記 1 診断では，組織の上位者と現場の責任者とのコミュニケーションを通じて，現場で行われている活動に関する情報を収集して，指導が行われる。

注記 2 診断は学習（教える，教えられる）の機会である。

注記 3 診断は改善のきっかけとすることで総合的品質管理の改善活動につながる

## 67. マネジメントレビュー, 経営者による見直し management review

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000

【レビュー】

設定された目標を達成するための検討対象の適切性, 妥当性, 及び有効性を判定するために行われる活動.

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.501)

PDCA を回すマネジメントシステムにおいて, 経営責任者によって行われるシステムとその運用の見直し.

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし

【マネジメント】

①管理. 処理. 経営. ②経営者. 経営陣. 「トップ - 」

【レビュー】

① 批評. 評論. 書評. 「ブック - 」 ②評論雑誌.

【経営者】

企業を経営する人. 雇用関係からは使用者に同じ. 所有と経営との分離していない企業にあっては, 資本家・企業家などと同義.

【解説】

- (1) トップマネジメントが, 当該組織のマネジメントシステムのパフォーマンスが戦略, 方針を満たしているかどうかを評価し, マネジメントシステムの改善及び革新する対象を決定することである.
- (2) マネジメントレビューのインプットには, 次の事項がある.
- ①方針の展開状況
  - ②組織の業績 (市場占有率, 売上高, 利益, 格付けなど)
  - ③内部監査の結果及びその他の監査の結果

- ④自己評価の結果
- ⑤顧客及びその他の利害関係者の認識
- ⑥プロセスの実施状況及び製品・サービスの適合性
- ⑦予防処置及び是正処置の状況
- ⑧前回までのマネジメントレビューの結果に対するフォローアップの状況
- ⑨マネジメントシステムに影響を及ぼす可能性のある変更
- ⑩改善のための提案

(3) マネジメントレビューのアウトプットには、次の事項がある。

- ①マネジメントシステム並びにそのプロセスの有効性及び効率の改善
  - 例 IT化の推進, 生産管理システムの導入, 海外へのアウトソースの実施, 標準の改訂, 品質保証体系の改善
- ②顧客満足の向上に必要な製品・サービスの改善
  - 例: 製品特性の向上, 工程能力指数の向上
- ③利害関係者の認識の改善
  - 例: 社員満足度の向上, 供給者の満足の向上, 社会貢献の実施
- ④経営資源の必要性
  - 例: 新技術対応の設備導入, 高度技術者の採用
- ⑤革新の必要性
  - 例: 新技術を必要とする製品の開発,
- ⑥事業戦略の修正の必要性, 並びにその修正すべき対象及び内容
  - 例: 戦略・方針の追加・改訂,
- ⑦革新のための組織体制
  - 例: 事業部制の廃止, 新規事業開発部門の設置

(4) トップマネジメントとは

トップマネジメントは、会社全体の場合と ISO の受審単位の分割された組織体（例えばある事業部レベルやある部レベル）の場合もある。会社全体では一般的には常務以上を指すが、執行役員を含めるとか、ISO の受審単位では、その単位の長、または指定した複数人などとか、使用目的に応じて組織によって決めるとよい。

#### 【JSQC 定義】

経営責任者自身が、マネジメントシステムの適切性、妥当性、及び有効性を評価し、改善につなげる活動。

## 68. 品質監査（「監査」の解説を含む） quality audit

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000

該当なし

TQC用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985，p.100）

【品質監査】

該当なし

【QC 監査】

各部門が，標準(品質管理規定など)に定められている QC 分担業務を十分遂行しているかを監査すること。

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.125)

【品質監査】

該当なし

【QC 監査】

各部門が，標準(品質管理規定など)に定められている QC 分担業務を十分遂行しているかを監査すること。

TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006）

該当なし

品質保証ガイドブック（石川・朝香，日科技連，1974）

品質が消費者を満足できるかどうか，十分保証されたものになっているかどうかをチェックすること。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

該当なし

【品質】

品物の性質。しながら。「一保証」

【監査】

- ① 監督し検査すること。
- ② 企業などの特定の行為，またはその行為を示す情報が適正か否かを，第三者が検証し報告すること。会計監査など。

**【解説】**

品質監査は、組織の品質保証活動が適切に行われているかどうかをチェックする活動である。

品質監査は、製品監査、内部監査などを含む、品質に関する監査の総称である。

監査は基準に照らして適合しているかどうかを判断することであり、診断は目的に照らして組織の活動を評価することである。両者ともその結果を活かして改善につなげることが重要である。

**【J S Q C 定義】**

顧客・社会のニーズを満たすことを確実にし、確認し、実証するために、組織が行う体系的活動が適切に行われているかをチェックする活動。

## 69. 製品監査 Product audit

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000

該当なし

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004)

該当なし

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし

**【製品】**

製造した品物。「新一」

**【監査】**

- ① 監督し検査すること。
- ② 企業などの特定の行為, またはその行為を示す情報が適正か否かを, 第三者が検証し報告すること。会計監査など。

**【解説】**

(1)製品監査は, 顧客の視点で製品・サービスの品質が満足しているかどうかをプロセスのアウトプットを中心に定期的に評価することである。製品監査の例には, 工程内の製品, 最終検査後の製品, 又は出荷前の製品を抜き取って, 製品仕様と比較することなどがある。

**【J S Q C 定義】**

製品・サービスが, 要求事項を満たしているかを顧客の視点でチェックする活動。

## 70. 内部監査 internal audit

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Q 9000

### 【監査】

監査基準が満たされている程度を判定するために、監査証拠を収集し、それを客観的に評価するための体系的で、独立し、文書化されたプロセス。

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.389)

マネジメントレビュー及びその他の内部目的のために、その組織自体又は代理人によって行われる監査。第一者監査ともいう。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.168)

ISO9001などの要求事項をもとに、おのおのの部門の活動が計画通りに実施されているか、要求事項に適合しているか、効果的に運用され維持されているか否かを判定する活動である。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

監査主体が被監査組織の内部者である場合の監査。株式会社では、一般に監査役による監査をいう。⇔外部監査。

### 【解説】

組織のマネジメントシステムが、個別製品の実現の計画に適合しているか、要求事項に適合しているか、及び組織が決めた要求事項に適合しているか、マネジメントシステムが効果的に実施され、維持されているかを評価するために、その組織の構成員又は代理人によって行われる。組織のマネジメントシステムには、品質、環境、労働安全、情報などがある。

### 【J S Q C 定義】

組織のマネジメントシステムに関する基準が満たされている程度を判定するために、組織が指名した監査員が、証拠を収集し、それを客観的に評価するための独立した、体系的で、文書化されたプロセスに基づいた活動。

注記1 監査は、結果系及び要因系について行う。

注記2 監査員は、力量のある者が行う。

注記3 監査は、組織の構成員又は代理人によって行われる。



## 71. 自己評価 self assessment

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

### JIS Q 9000

組織の自己評価とは、基準となる品質マネジメントシステム又は卓越モデルを対照とする、組織の活動、並びに結果の包括的及び体系的なレビューである。

### JIS Q 9004

組織の内部監査プロセスは、品質マネジメントシステムの有効性と効率とを評価するものであり、現行の方針、手順又は要求事項が満たされていることの客観的証拠を得るために使用される独立した監査であるのに対して、自己評価は組織がパフォーマンス改善の評価を行う手助けにもなる。

### JIS Q 9006

環境の変化に適応し、組織にとっての強み及び弱みを抽出し、組織の方向を合わせて確実に課題を解決して行く運営管理を維持するために、組織は、トップマネジメントのリーダーシップに基づき、次の事項に留意した活動を行うことが重要である。

- (1) 組織の品質マネジメントシステムの有効性及び効率、並びに成熟度を自己評価する。
- (2) 改善及び革新の必要性を明確にし、優先度を決定する。
- (3) 改善又は革新を実施し、更にその結果が妥当なものかを再評価する。

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.190-191)

#### 【自己評価】

該当なし

#### 【自己診断】

品質管理 (QC) の部門診断のうち、自部門で行う診断。最近では、QC サークルによる自分達のサークル活動の自己評価もこのようにいわれることがある。

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.232)

#### 【自己評価】

該当なし

#### 【自己診断】

品質管理 (QC) の部門診断のうち、自部門で行う診断。品質管理の推進状況について、自ら問題点に気付いて、改善していくために行う。最近では、QC サークルによる自分たちのサークル活動の自己評価もこのようにいわれることがある。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

該当なし

【自己】

われ. おのれ. 自分. その人自身. 「一の責任」

【評価】

- ① 品物の価格を定めること. また評定した価格. 「一額」
- ② 善悪・美醜・優劣などの価値を判じ定めること. 特に, 高く価値を定めること. 「一が低い」「努力を一する」

【解説】

(1)目的

自己評価とは, ある定められたマネジメントシステムの成熟度モデルに従って, 組織のマネジメントシステムがどのような成熟度になっているかを評価し, 改善又は革新すべき要素を抽出することである.

(2)対象

自己評価の対象は, 組織のマネジメントシステムである.

(3)自己評価者

自己評価は, 誰もが必要に応じて基準に基づいて行うものである.

組織活動においてはトップマネジメント及びプロセスオーナーが行うことが効果的である.

(4)自己評価基準

マネジメントシステムの成熟度モデルに従って, 評価を行う.

【J S Q C定義】

総合的品質管理のパフォーマンス向上のために, 組織が定めた評価基準に基づいて, 組織自身はその成熟度を測定する活動

注記1 パフォーマンスには, 結果系及びプロセス系がある.

注記2 自己評価プロセスには, 自己評価後の改善及び革新の実施, 実施後の再評価を含む.

## 72. 認証制度 certification system

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

**【品質認証制度】**

生産者が規格又は仕様に適合している品質をもつ品物またはサービスを提供できることを、中立的な機関が証明する制度。

第三者品質認証制度(third party quality certification system)ということもある。

JIS Z 8101-2

該当なし

JIS Q 9000

該当なし

ISO17000

**【認証】**

製品、プロセス、システム又は要員に関する第三者証明

TQC用語辞典(三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.326)

適合認証の実施について、手続き及び運営に関する独自の規則をもつ制度。ISO ガイド 2

クオリティマネジメント用語辞典(吉澤正他編, 日本規格協会, 2004)

該当なし

TQMの基本(中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006)

該当なし

JAB (JAB の活動パンフレット)

製品、プロセス、システム又は要員が特定の要求事項に適合していることを第三者が審査し、証明すること

日本工業標準調査会 HP

一般に、製品・サービスといったものが、規格などの要求事項を満たしているかどうかを確認することを適合性評価といい、製品・サービスが規格の要求事項に適合していることを文書で保証する手続きを認証という。

広辞苑(新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

**【認証】**

- ① 一定の行為または文書が正当な手続・方式でなされたことを公の機関が証明すること。特定公務員の任免、批准書や外交文書には天皇の認証が必要とされ、また、株式会社の定款には公証人が

認証を行う。

- ② コンピューター - システムで、対象の信頼性・正当性を確認すること。ユーザーの利用資格を確認することなど。暗号技術を用いて実現される。

**【制度】**

- ① 制定された法規。国のおきて。「議会」「社会保障」
- ② 社会的に定められている、しくみやきまり。「世襲」

**【解説】**

- (1) 認証制度には、マネジメントシステム認証制度、製品認証制度、要員認証制度、試験所認定制度などがある。制度とは、社会的に定められている仕組みや決まりごとのことであり、認証制度では第三者が認証することが基本的な考え方である。
- (2) 自己宣言とは、JISQ14021 “環境ラベラー自己宣言による環境主張”で、「製造者、輸入業者、流通業者、小売業者、その他環境主張によって利益を得ることができるすべての人が行う、独立した第三者の認証を必要としない環境主張」と定義している。
- (3) 自己適合宣言とは、JISQ0022 “供給者による適合宣言に関する一般基準”で、「供給者が、製品、プロセス又はサービスが規定要求事項を満たしているという信頼を与える表明につながる活動」と定義しており、組織自身が規格への適合を組織外に宣言することである。

**【JSQC 定義】**

製品、プロセス、システム又は要員に対する特定の要求事項への適合性を、第三者が審査し、証明する仕組み。

## 73. 原因 cause

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし.

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし.

JIS Q 9024

要因のうち、ある現象を引き起こしていると特定されたもの

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.156)

【原因 root cause】

要因のうち、ある現象を引き起こしているとして特定されたもの。(Q 9024)

工程に影響を及ぼす原因は無数にあるが、これを一般用語として「原因」という。取り上げた原因のことを「要因」ともいう。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006,)

該当なし

第3版 品質管理入門 (石川馨, 日科技連出版社, 1989, p.53)

工程に影響を与える原因は無数にあるが、これを一般用語として「原因」という。これに対し、品質管理ではわれわれが取り上げた原因のことを要因という。

TQCにおける問題解決法 (日科技連問題解決研究部会編, 日科技連出版社, 1985, p.40)

“問題”とは、改善すべき「現状と目標または理想との差」である。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

(cause)

- ① ある物事を引き起こすもと。また、その働き。「火事の—」「—をつきとめる」
- ② 事物の変化を引き起こすもの。アリストテレスは形相因・質料因・動力因(作用因)・目的因の4種を区別した。現在の科学でいう原因は動力因にあたる。⇔結果。

【解説】

- (1) 石川の説明にあるとおり、一般用語としては結果に影響を与えそうなものと、結果に影響を与えるものを特に区分していない。一方、品質管理用語としては、これらを明確に区分している。
- (2) 生産管理、統計学の分野では、原因を分野固有に定義しておらず、広辞苑などに示されている一般用語として用いられている。
- (3) 実験計画法などの統計的手法では、「原因」という用語を特別に定義したり、「要因と原因」を明

確に定義したりはしない。一方、「要因と因子」は明確に区分している場合が多い。

(4) 原因と要因の区分などは、「要因」の解説を参照のこと

**【J S Q C 定義】**

(1) ある物事を引き起こすもと、事物の変化を引き起こすもの

(2) 要因のうち、ある現象を引き起こしていると特定されたもの

参考 (2)の定義は、問題解決を実践する上で有効である。

## 74. 要因 cause/ factor

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Z8101-3

【因子, 要因, factor】

応答変数に対する効果を評価する事を意図して変動させている説明変数

参考2 ここでは因子という用語を説明変数の同義語としており, 一般用語としての因子(factor)よりは, 限定的に用いている

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし.

JIS Q 9024

【原因 cause】

ある現象を引き起こす可能性のあるもの

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クォリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.522)

【要因 factor】

ある現象を引き起こす可能性のあるもの. (Q 9024)

仕事の結果に対し, 影響を与える原因となるもの. データのばらつきや変化をもたらす原因の総称をいう.

データの解析にあたっては, どの要因が特性に影響を与えるか, またその要因がどの程度ばらつきを与えているかを知ることが重要である.

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006,)

該当なし

第3版 品質管理入門 (石川馨, 日科技連出版社, 1989, p 53)

工程に影響を与える原因は無数にあるが, これを一般用語として「原因」という.

これに対し, 品質管理ではわれわれが取り上げた原因のことを要因という.

実験計画法—方法編 (山田秀, 日科技連出版社, 2004, p 4)

応答が決まると, 次にそれに影響を及ぼすと予想される変数を決める. これを因子 (factor) と呼ぶ.

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

物事の成立に必要な因子・原因．主要な原因

【解説】

- (1) 「要因」が主に用いられるのは，問題解決手順などの実践面と実験計画法をはじめとした統計的手法である．両者とも，結果に影響を与える可能性があるという意味で一致している．
- (2) 英語について，JIS Q9024 が **cause** を用いているのに対し，統計用語の規格である JIS8101 では **factor** を用いる場合が多い．
- (3) 日常用語，品質管理用語，統計的手法用語を概観すると，結果に影響を与えるもの，あるいは，与える可能性があるものという点では共通している．一方，類似する用語である「要因」，「原因」，「因子」があり，それらの使分けは若干異なる．例えば石川の言う品質管理用語では要因，原因を区分していて，一方日常用語ではそれらの区分はほとんどない．また統計的手法では要因と原因の区分はないが要因と因子を区分して用いている．
- (4) 実験計画法などの統計的手法では，「原因」という用語や，「要因と原因」の区分はあまり用いられない．一方，「要因と因子」は明確に区分して場合が多い．
- (5) 石川の説明にあるとおり，一般用語としては結果に影響を与えるものをすべて原因といている．一方，品質管理用語としては，結果に影響を及ぼす可能性のあるものの中から特に取り上げたものを要因と呼び，その中で因果関係が明確になったものを原因と呼ぶ．
- (6) 品質管理入門には「品質管理ではわれわれが取り上げた原因のことを要因という」という記述があるが，これは「品質管理では原因と考えられるものの中からわれわれが取り上げたもののことを要因という」と理解するとよい．

【J S Q C 定義】

- (1) ある現象を引き起こす可能性のあるもの，結果果に影響を及ぼすと思われる変数
- (2) 実験，考察の対象で取り上げた変数



## 75. 問題 problem

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし.

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし.

JIS Q 9024

設定してある目標と現実との, 対策して克服する必要のあるギャップ

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985)

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.517)

設定してある目標と現実との, 対策して克服する必要のあるギャップ(Q 9024).

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.117)

設定してある目標と現実のギャップ

QCサークルのための課題達成型 QC ストーリー—改訂第3版—(狩野紀昭監修, 日科技連出版社, 1993, p.4)

既にある物の作り方や仕事のやり方などにおいて発生する問題 (あるべき姿や目標と現状との差・ギャップ) を, 現状のやり方を分析して, そのやりやり方の中にあるまずさの原因を究明し, やり方の一部を変更することによって改善することをいいます.

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

- ①問いかけて答えさせる題. 解答を要する問い. 「試験—」
- ②研究・議論して解決すべき事柄. 「—提起」「人口—」
- ③争論の材料となる事件. 面倒な事件. 「また金銭の事で—を起こした」
- ④人々の注目を集めている (集めてしかるべき) こと. 「これが—の文書だ」

### 【解説】

- (1) 一般用語での問題には広辞苑(1) 問いかけて答えさせる題, (2)研究・議論して解決すべき事柄, (3)争論の材料となる事件, (4)人々の注目を集めていること, のとおり種々の用法がある. これに対して品質管理では, 広辞苑の(2)をさらに具現化し, 狙いと現状の水準との差をもとに定義している点に特徴がある.
- (2) 課題と問題を区別する場合には, 問題は, 目標を設定し, 目標達成のためのプロセスを決めて実施した結果, 目標とのギャップが発生したことを言う. 一方, 課題は, 新たに設定しようとする

目標と現実とのギャップのことを言う。

**【JSQC定義】**

設定してある目標と現実の、対策して克服する必要のあるギャップ

参考 問題と課題を区別しない場合には、設定しようとしている目標と現状とのギャップを含め問題と呼ぶ場合がある。

## 75. 課題 issue/ task

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし.

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし.

JIS Q 9024

【課題 issue】

設定しようとする目標と現実との，対策を必要とするギャップ

参考 課題は，方針においては，重要課題，重点実施事項，重要実施事項，挑戦課題などと呼ばれることがある。

TQC用語辞典（三浦新他編，日本規格協会，1985）

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典（吉澤正他編，日本規格協会，2004，p.89）

設定しようとする目標と現実との，対策を必要とするギャップ

参考 課題は，方針においては，重要課題，重点実施事項，重要実施事項，挑戦課題などと呼ばれることがある。

TQMの基本（中條武志・山田秀編著，日本品質管理学会標準委員会編，日科技連，2006，p.117）

設定しようとする目標と現実とのギャップ

QCサークルのための課題達成型QCストーリー，狩野紀昭監修，日科技連，1993，p.12）

方策を追求していくことによってはじめて目標を達成できるような「現状打破」，「魅力的品質の創出」，「予測される課題への対処」など，“良さの追及”のことをいいます。

現状打破・創造への道～マネジメントのための課題達成型QCストーリー（狩野紀昭編著，日科技連，1997，p.25）～

経営方針を実現するための手段（活動の方向）

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

題，また問題を課すること。また，課された題・問題。「今後に残された一」

### 【解説】

(1) 日常用語では，課題と問題はほぼ同義で用いるのに対し，品質管理では課題と問題を区分して用

いる場合がある。課題と問題を区別する場合には、課題は、新たに設定しようとする目標と現実とのギャップを言う。他方、問題は、設定してある目標と現実とのギャップを言う。

- (2) 方針管理では、経営方針の達成ために設定しようとしている目標と現実とのギャップを課題と呼んでいる。これは、JIS Q9023, JIS Q9024 の定義と同じである。活動の結果、目標が達成されなかった場合、目標と実績とのギャップを問題と呼ぶ。(3) 目標と現実とのギャップが大きい又は達成に要する期間が長い場合(新しいプロセス・仕組みを作る場合など)を課題と呼び、ギャップが小さい場合(既存のプロセス・仕組みを改善する場合など)を問題と呼ぶ場合がある。

**【JSQC 定義】**

設定しようとする目標と現実との、対策を必要とするギャップ

## 76. 問題解決 problem solving

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし.

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし.

JIS Q 9024

問題に対して, 原因を特定し, 対策し, 確認し, 所要の処置をとる活動

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.102)

### 【QCストーリー】

問題を解決していく方法はいろいろあるが, QCの世界では以下に示すようなデータに基づく実証的問題解決法が, その通用範囲の広さと確実性のために広く提唱され, QC的問題解決法, もしくはQCストーリーと呼ばれている. これは, 「テーマ」「取り上げた理由」「現状の把握」「解析」「対策」「効果の確認」「標準化 (歯止め)」「残された問題と今後の進め方」という8つのステップによって構成されている. もともとQCストーリーは, 過去の問題解決事例を他の人にわかりやすく説明するために工夫された報告書の構成のステップであった. QCストーリーという名称もこのことに発している. その後, 実際に問題を解決していくときの進め方としても非常に有効であることが確認されるようになったため, 問題解決法として広く提唱されるようになってきたわけである.

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.517)

問題に対して, 原因を特定し, 対策し, 確認し, 所要の処置をとる活動.

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.118)

問題解決・課題達成の手順を継続的改善の手順として共通的に表現すると, 次の8ステップとなる. この手順は循環的であり, PDCA または CAPD のサイクルのいずれの場合もあり得る. 個々の問題への適用にあたっては反復的に適用されるのがふつうであり, 1つの改善活動が終了した場合には, その進め方の反省を行うと同時に, 新しい問題を選んでさらなる改善に取り組むことになる.

- 1) テーマ選定
- 2) 現状把握
- 3) 目標設定
- 4) 計画の策定
- 5) 要因解析
- 6) 対策の検討と実施
- 7) 効果の確認
- 8) 標準化と管理の定着

現状打破・創造への道～マネジメントのための課題達成型 QC ストーリー（狩野紀昭編著，日科技連，1997，p.6）

現状の水準とねらいに乖離がある場合，その乖離を既存システムの枠組みを前提として解決しようとする活動

TQCにおける問題解決法（日科技連問題解決研究部会編，日科技連出版社，1985，p.10）

目標と現状のズレを“問題”というが，このギャップを埋め，問題を解決に導くことを“問題解決”という。

広辞苑（新村 出編，岩波書店，第六版，2008）

**【問題】**

- ① 問いかけて答えさせる題．解答を要する問い。「試験—」
- ② 研究・論議して解決すべき事柄。「—提起」「人口—」
- ③ 争論の材料となる事件．面倒な事件。「また金銭の事で—を起こした」
- ④ 人々の注目を集めている（集めてしかるべき）こと。「これが—の文書だ」

**【解決】**

問題やもつれた事件などを，うまく処理すること．また，事件が片づくこと。「問題を—する」「紛争が—する」

**【解説】**

- (1) 全ての定義において，明示的に示されていないものの，問題を目標と現実の差としてとらえ，それを法則，手順，指針などに則って生める活動を問題解決としている．例えば JIS Q9024 では，原因の特定，対策，確認という手順がある．またケプナートリガーなどではクリティカルシンキングなどがある．
- (2) 問題解決を広義に捉える場合には，日科技連問題解決研究部会や高橋のように，目標と現実の差を法則，手順，指針などに従って埋める一連の活動を問題解決と呼ぶことが多い．
- (3) 問題解決と課題達成を区分する場合には，設定している目標と現実とのギャップがそれ程大きくなく，既存のプロセスやシステムを前提として解決する場合を問題解決と呼んでいる．他方，新たに設定しようとしている目標と現実とのギャップが大きく，新たなプロセスやシステムの構築を前提として取組む場合を課題達成と呼んでいる．

**【J S Q C 定義】**

問題に対して，原因を特定し，対策し，確認する一連の活動

参考 問題と課題を区別せずに，課題達成を含め問題解決と呼ぶことがある．

## 78. 課題達成 issue achieving / task achieving

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし.

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし.

JIS Q 9024

【課題達成 Issue achieving】

課題に対して、努力、技能をもって達成する活動

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p. )

該当なし

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.89)

課題に対して、努力、技能をもって達成する活動.

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.118)

問題解決・課題達成の手順を継続的改善の手順として共通的に表現すると、次の8ステップとなる。この手順は循環的であり、PDCA または CAPD のサイクルのいずれの場合もあり得る。個々の問題への適用にあたっては反復的に適用されるのがふつうであり、1つの改善活動が終了した場合には、その進め方の反省を行うと同時に、新しい問題を選んでさらなる改善に取り組むことになる。

- 1) テーマ選定
- 2) 現状把握
- 3) 目標設定
- 4) 計画の策定
- 5) 要因解析
- 6) 対策の検討と実施
- 7) 効果の確認
- 8) 標準化と管理の定着

現状打破・創造への道～マネジメントのための課題達成型 QC ストーリー (狩野紀昭編著, 日科技連, 1997, p.6)

新しいシステムを構築、あるいは、既存のシステムについて、その枠組みにとらわれずに現状を打破することによって、狙いを達成しようとする活動

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

【課題】

題，また問題を課すること．また，課せられた題・問題．「今後に残された」

**【達成】**

成しとげること．目的を達し成功すること．「目標を一する」

**【解説】**

- (1) JIS Q9024 は，課題を「設定しようとする目標と現実との，対策を必要とするギャップ」と定義しており，課題達成は，それを達成する一連の活動である．その手段としては努力，技能などというように比較的広範囲にしている．
- (2) 課題達成は，新たに設定しようとしている目標と現実とのギャップが大きく，新たなプロセスやシステムの構築が必要となる場合が多い．
- (3) 課題達成を課題解決と言う場合もある．

**【J S Q C 定義】**

新たな目標を設定し，その目標を達成するためのプロセス及び／又はシステムを構築し，目標を達成する一連の活動



## 79. QC七つ道具      QC seven tools

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし.

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし.

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.102)

「事実に基づく管理」を具現化する基礎的手法. パレート図, 特性要因図, グラフ, チェックシート, 散布図, 管理図, 層別のことをいう.

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.126)

「事実に基づく管理」を具現化する基礎的手法のことで, パレート図, 特性要因図, ヒストグラム, グラフ/管理図, チェックシート, 散布図, 層別のことをいう.

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.179)

品質管理を進めるうえで基礎になるデータのまとめ方に関するツールの集合.

QC七つ道具 (細谷克也, 日科技連, 1982)

QC七つ道具の定義に関する記述はないが, やさしいQC手法として, パレート図, 特性要因図, ヒストグラム, グラフ, チェックシート, 散布図, ヒストグラム, 管理図を取り上げている.

品質管理の実践 (福丸典芳, 日科技連, 2008, p.181)

問題解決のための基本的な手法.

TQM 21世紀の総合「質」経営 (飯塚悦功他, 日科技連, 1998, p.83)

問題解決において, 問題・課題の状況把握や分析などに用いられる一群の基礎的な手法の集まりである. 道具の数が7である必然性は無い. チェックシート/チェックリスト, パレート図, ヒストグラム, 特性要因図, 層別, 散布図, グラフ/管理図.

品質誌「TQM ツールボックス」(JSQC, 2002)

QC活動において数値データをむずかしい数式を使わずに図で表すことによって必要な情報を得るための5つの方法と, 数値データを採取するにあたって用いる2つの手法である, 特性要因図, チェックシート, パレート図, ヒストグラム, 散布図, 管理図, 統計グラフ.

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし.

【QC】

(quality control) (→) 品質管理.

### 【七つ道具】

- ① 7種の道具. また, 一組にして携える種々の小道具. 「盗人の一」
  - ア. 慶が背負ったという鎌・鋸・槌・斧・熊手などの7種の武器.
  - イ. 武士が戦陣に携えたという七つの道具, 具足・刀・太刀・弓・矢・母衣ほろ・兜の称. 流派により小異がある.
  - ウ. 大名行列に用いた槍・長刀なぎなた・台笠・立傘・馬印・挟箱・大鳥毛の7種の用具.
  - エ. 女性が携帯する鋏はさみ・ナイフ・針・耳かき・毛ぬき・糸巻・爪切りなどを一まとめにしたものの称.
- ② 花りっかの形式の役枝やくえだ中の心・正心・副そえ・請うけ・流枝ながし・見越・前置の総称.
- ③ 質種しちぐさの異称. 俚言集覧「質物を一と云ふ, 質を七と云ふに因て云ふ也」

### 【解説】

- (1) 基礎的な手法の集合であるが, これらを活用することにより現場の問題の大半が解決可能といわれている.
- (2) これらの手法は, 通常定量的なデータのまとめに用いられる.
- (3) 当初はパレート図, 特性要因図, ヒストグラム, グラフ, チェックシート, 散布図, 管理図の7つの手法を七つ道具とすることが多かったが, 最近では重要な考え方である層別をこの一つにとりあげ, グラフと管理図を一つにまとめて, 七つ道具とすることが多い.

### 【J S Q C 定義】

品質管理を進めるうえで基礎になるデータのまとめ方に関するツールの集合, 通常パレート図, 特性要因図, ヒストグラム, グラフ/管理図, チェックシート, 散布図, 層別のことをいう.

参考 パレート図, 特性要因図, ヒストグラム, グラフ, チェックシート, 散布図, 管理図を QC 七つ道具という場合もある.

## 80. パレート図 Pareto diagram

### 旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

項目別に層別して、出現頻度の大きさの順に並べるとともに、累積和を示した図。

例えば、不適合品を不適合の内容の別に分類し、不適合品数の図に並べてパレート図を作ると不適合の重点順位がわかる。

### JIS Q 9000/9001/9004

該当なし

### TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.342)

項目別に層別して、出現度数の大きさの順に並べるとともに、累積和を示した図。 Z 8101

例えば、不良品を不良の内容の別に分類し、不良個数の順に並べてパレート図を作ると不良の重点順位がわかる。

### クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.419)

項目別に層別して、出現頻度の大きさの順に並べるとともに、累積和を示した図。例えば、不適合品を不適合の内容の別に分類し、不適合品数の順に並べてパレート図を作ると不適合の重点順位がわかる。(Z 8101-2)。

### TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.180)

出現が多い順に項目を並べて表示した棒グラフで、どのような現象を重点的に責めたらよいかを導くためのツール。

### QC 七つ道具 (細谷克也, 日科技連, 1982, p.2)

私たちの職場で問題となっている不良品や手直し、欠点、クレーム、事故などを、その現象や原因別に分類してデータを取り、不良個数や手直し件数、損失金額など多い順にならべて、その大きさを棒グラフであらわし、累積曲線で結んだ図。

### 品質管理の実践 (福丸典芳, 日科技連, 2008, p.181)

ミス、手直し、クレーム、事故などの件数、または損失金額などを現象や原因別に分類してデータを取り、分類項目の多い順に棒グラフで示し、累積曲線で結んだ図。

### JIS Q 9024 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善—継続的改善及び技法の指針), p.14

項目別に層別して、出現頻度の大きさの順に並べるとともに、累積和を示した図。(JIS Z 8101-2:1999 と同一定義)

### 広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし。

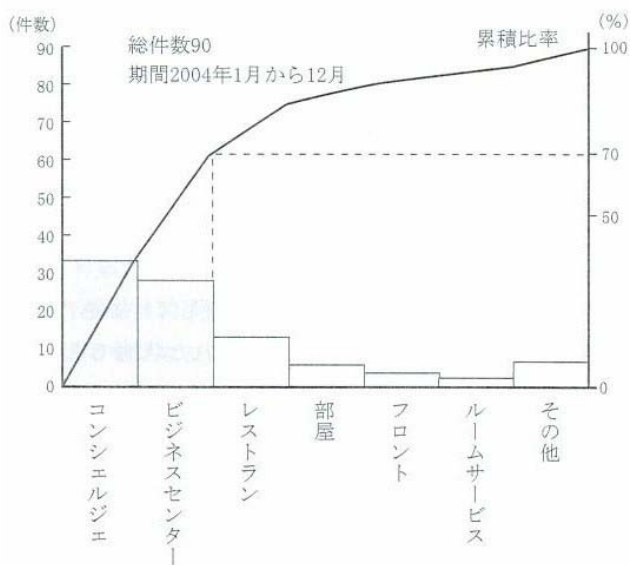
## 【解説】

- (1) パレート図は、イタリアの経済学者のパレートが所得の分布が不均等であるという説に関係したもので、**vital few and trivial many** の考え方を基本とする。
- (2) この図は問題解決のあたり、取り上げる項目を重点的に決める（重点指向する）際に用いる手法である。
- (3) この図は、対策の改善効果を示すために、対策前と対策後の2つの図を並べて表すことがある。

## 【JSQC定義】

項目別に層別して、棒グラフを出現頻度の大きさの順に並べるとともに、累積和を示した図。

注 どのような現象を重点的に責めたらよいかを導くためのツール（下図参照）。



パレート図の例

(出典：TQM の基本)

## 81. 特性要因図 cause and effect diagram

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

特定の結果と原因系の関係を系統的に表した図。

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし。

JIS Q 9024 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善—継続的改善及び技法の指針), p.21

特定の結果(特性)と要因との関係を系統的に表した図。

TQC用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.309)

特定の結果と原因系との関係を系統的に表した図。Z 8101

魚の骨ともいう。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.382)

特定の結果と原因系の関係を系統的に表した図。(Z 8101-2)

魚の骨ともいう。

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.184)

結果の特性とそれに影響を及ぼすと思われる要因の関係を構造的にまとめたもの。

QC七つ道具 (細谷克也, 日科技連, 1982, p.18)

問題する特性と、それに影響をおよぼしていると思われる要因との関係を整理して、魚の骨のような図に体系的にまとめたもの。

品質管理の実践 (福丸典芳, 日科技連, 2008, p.182)

一つの結果(特性)が、いろいろな要因が複雑に絡み合っている様子を図式化したもので、石川ダイアグラム、魚の骨とも言われる。

広辞苑 (新村出, 岩波書店, 第6版, 2008)

該当なし。

### 【特性】

そのものだけが有する、他と異なった特別の性質。特質。性格特性。「一を發揮する」

### 【要因】

物事の成立に必要な因子・原因。主要な原因。

## 【解説】

- (1) 特性と要因の関係の整理に役立ち、原因についての仮説を議論するときに用いられる、通常要因解析のステップで使われる。
- (2) この図の矢印の先端の部分（右端）には、特性（結果を表すもの）を置き、骨の部分には、それに影響を及ぼす要因（原因）を置く。大骨の部分にはいわゆる4Mに相当するものをおくことがある。

## 【J S Q C 定義】

結果の特性と、それに影響をおよぼしていると思われる要因との関係を整理して、魚の骨のような図に体系的にまとめたもの。

注記 特性要因図は石川ダイアグラムともいう（下図参照）。



(出典：クオリティマネジメント用語辞典)

## 82. ヒストグラム histogram

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし

JIS Z 8101-1:1999, p.8

計量特性の度数分布のグラフ表示の一つ。測定値の存在する範囲をいくつかの区間に分けた場合、各区間を底辺とし、その区間に属する測定値の度数に比例する面積をもつ長方形を並べた図。

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし。

JIS Q 9024 : 2003(マネジメントシステムのパフォーマンス改善—継続的改善及び技法の指針), p.16

計測値の存在する範囲を幾つかの区分に分けた場合、各区間を底辺とし、その区間に属する測定値の度数に比例する面積をもつ長方形を並べた図。(JIS Z 8101-2:1999 と同一定義)

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.350)

測定値の存在する範囲をいくつかの区間に分け、各区間を底辺とし、その区間に属する測定値の出現(相対)度数に比例する面積をもつ柱(長方形)を並べた図。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.431)

計量特性の度数分布のグラフ表示の一つ。測定値の存在する範囲を幾つかの区間に分けた場合、各区間を底辺とし、その区間に属する測定値の度数に比例する面積をもつ長方形を並べた図。(Z 8101-1)

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p.180)

量的なデータに対して区間を区切り、その区間ごとに出現度数をまとめた図である。連続量のデータをもとにデータの出現状況を探れるので、工程能力の把握、問題解決などに役に立つ。

QC 七つ道具 (細谷克也, 日科技連, 1982, p.116)

データの存在する範囲をいくつかの区間に分け、各区間にはいるデータの出現度数をかぞえて度数表を作り、これを図にしたもの。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

度数分布を表す棒グラフの一種。ある幅をもった区間または階級を横軸上にとり、各区間上にその区間の相対度数を高さとする長方形を描いて得られる柱状図形。柱状図。柱状グラフ。

### 【解説】

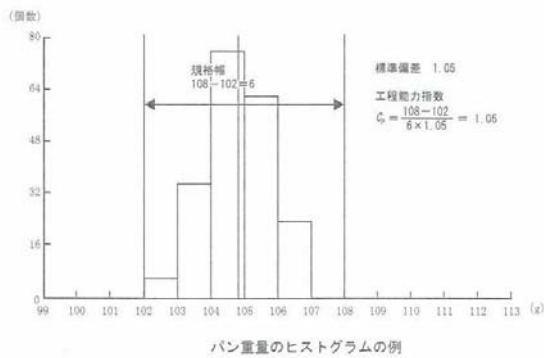
(1) この図は連続量のデータの出現状況やバラツキを探るために用いられる。

(2) この図はデータの分布の形を把握するためにも使い、データの平均、標準偏差の値、規格の幅などを記入することもある。

### 【J S Q C 定義】

測定値の存在する範囲を幾つかの区間に分けた場合、各区間を底辺とし、その区間に属する測定値の度数に比例する面積をもつ長方形を並べた図。

注記 計量特性の度数分布のグラフ表示の一つで、連続量のデータの出現状況やバラツキを探るために用いられる（下図参照）。



(出典：TQM の基本)



## 83. 統計的手法      statistical methods

旧 JIS Z 8101:1981 (品質管理用語)

該当なし.

JIS Q 9000/9001/9004

該当なし.

TQC 用語辞典 (三浦新他編, 日本規格協会, 1985, p.450)

統計的方法とは、ある目的のためにデータを集める方法、及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の総称である。

クオリティマネジメント用語辞典 (吉澤正他編, 日本規格協会, 2004, p.378, p.572)

現象をばらつきの伴う事象とみて、統計手法を使いながら、データを集めて分析したり研究する方法。(付録 A-7 より)ある目的のためにデータを集める方法、及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の総称。(後略)

TQMの基本 (中條武志・山田秀編著, 日本品質管理学会標準委員会編, 日科技連, 2006, p190)

TQM「の中核を担う考え方として「事実に基づく管理」,「データで語る」がある。これを実現するには、事実を的確に集約することが重要であり、そのためには SQC 手法の活用が効果的である。

品質管理の実践 (福丸典芳, 日科技連, 2008, p.184)

検定, 推定, 実験計画法, 相関分析, 回帰分析を統計的手法の例として挙げている。

QC 的ものの見方・考え方(細谷克也, 日科技連, 1984, p 109)

目的に応じて、実験を正しく計画し、これらからえられたデータを正しく解析して、客観性のある結論を導く方法。

品質誌「TQM ツールボックス」(JSQC, 2002)

広い意味ではデータ解析の方法論の総称。一方、基本的な検定と推定の方法を「統計的手法」と呼ぶことも多い。

広辞苑 (新村 出編, 岩波書店, 第六版, 2008)

該当なし。

### 【統計的】

統計の手法によるさま。統計にあらわれた数字に基づくさま。「一に処理する」

### 【手法】

物を作ったり事を行なったりする際のやり方。特に、芸術作品の表現技法。「浮世絵の一をとり入れる」

**【解説】**

- (1) 統計的手法，統計的方法，SQC手法といろいろないい方があるが，データを分析し情報を引き出す手法の総称という意味では，同義語といえる。
- (2) 統計的方法には，解析のための手法だけでなく，実験計画法のような，データを作るための手法も含まれる。
- (3) 最近では，統計的手法を扱うコンピュータソフトの発展により，比較的容易にその解析結果を得られるようになってきた。ただその結果を，そのまま受け入れるのではなく，固有技術を含め，総合的に判断することも大切である。

**【JSQC定義】**

ある目的のためにデータを集める方法，及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の総称。

参考 統計的方法(手法)には，基本統計量とグラフ，工程能力指数，検定・推定，相関分析，回帰分析，実験計画法，タグチメソッド，多変量解析等がある。