

CD-JSQC-Std 41-001「品質管理教育の指針」に対するコメント

No.	番号	頁, 行, 図表番号など	コメント内容 (各250字以内)	提 案 (各250字以内)	処置
1	全体		QMSの審査登録制度についての説明, それに関連する社内事務局員のための能力について, 触れておく必要はありませんか。		× 審査登録制度は、TQMを実践する上で必須のものではないと考えます。内容的には、品質保証に関する知識・技能の一部になります。
2	全体		大組織向けの内容で、小さな組織では使いこなせないのではないかという懸念があります。 小さい組織向けに、どの部分を活かせばよいかを示した付録があればよいと思いました。		× 小規模の組織でも本指針で述べられているような品質管理教育の計画・実施・評価・改善は必要と考えています。ただし、小規模の組織ではすべての教育を自前で行うことは難しいと思います。これについては外部機関の行う研修の活用などの指針が既に書かれています。
3	目次	p1	組織の知的資産に関する記述がない。	組織の知的資産に関する教育についても記述する	× 本規格は、人材育成全般ではなく、品質管理教育に焦点を当てています。
4	目次	p1	継承に関する記述がない。継承が現実の課題であり、集合教育等の方法だけでは継承し難い。	継承に関する教育についても記述する	× 集合教育だけでなく、実践教育に関する指針が既に含まれています。
5	目次	p1	形式知に関連した品質管理教育の記述は比較的的確と判断できるが、（戦前の大御所時代の世代からの継承、高度成長期前の世代から継承、段階の世代からの継承における課題である）暗黙知に関する品質管理教育の記述がない	暗黙知の形式知化に関する品質管理教育についても記述する	× ご指摘の内容は日常管理や小集団改善活動に関する能力に含まれますが、その詳細を記すことは本規格の目的ではないと考えます。
6	目次	p1	協力関係にあるビジネスパートナーを対象とした人材育成の項が明示的に明確に記述されていない。	ビジネスパートナーを対象とした人材育成について明示的に記述する	△ 序文において、本規格で言う「組織」には、関連会社、パートナー等も含めて捉えるのがよいことを追記しました。
7	目次	p1	倫理綱領等広義の品質リスクに関する教育項目が記述されていない。二次・三次メーカーでの不正行為、品質保証関係者を巻き込んだ虚偽報告他、最近の品質管理に関する不信感の課題認識、及びその解消方策について記述がない。再発する。	倫理綱領等広義の品質リスクに関する教育項目を記述する	× 本規格は、人材育成全般ではなく、品質管理教育に焦点を当てています。

8	序文	p3, p18	説明に一貫性がない p4 定義では「組織の構成員が・・・」となっていて、この記述は比較的正確な表現である。しかし、序文 第二段落 「TQMを・・・，従業員一人ひとりが・・・」となっている。	TQMを実践する場合、組織の構成員(注；経営者も、パートナーも、海外の構成員も含む)一人ひとり	○ 「従業員」を「組織の構成員」に修正しました。
9	序文	p3, 第3段落	3. 誤記 ・・・・第三段落1行目は品質管理教育を計画・実施・評価・改善する・・・・・ 5行目は6. ～8. で・・・・計画, 実施, 評価・改善の・・・・ 計画・実施・評価・改善に統一する	計画・実施・評価・改善	○
10	序文	p3	↓6: 「捉まえ」→「捉え」 ↓13: 「あげている」→「上げている」 ↓14: 「理解したした」→「理解した」 ↓19: 「TQMが」→「TQMを」 ↑5: 「改正版」→「改訂版」		× ○ ○ ○ ○
11	序文	p3, 6行目	欧米から導入された品質管理 (Quality Control)。。。という文章がありますが、用語の3. 2 品質管理/品質マネジメントとは異なる意味合いで使用しているように思われます。規格の表題の品質管理教育の「品質管理」もどちらかというTQMのニュアンスに近いように思われます。本学会の名称である日本品質管理学会の「品質管理」も明確な定義を避けて今日に至っているように思います。しかし、欧米流の感覚 (ISO的なセンス) で作られた本規格では、より厳密な用語の使用方法が求められているのではないかと思います。		× 同じ意味です。品質管理の定義に示されている概念に含まれます。
12	序文	p3, 17行目		「4. では, 」はわかりにくいので, 「この規格の4章では」としてはどうですか。	○ 4. 等は4章等に修正しました。 4.1等は4.1節等に修正しました。 7.1.5等は7.1.5項等に修正しました。
13	3.4	p4, 注記1	組織能力の対象となす活動には経営も事業運営も含まれる。 現実の企業活動の質からすると、経営力や事業運営力が含まれないと組織能力とは言えない。 3.5項 注記1の階層記述には、経営層が含まれている。	特定の活動には、経営活動、事業運営・・・・	△ 「事業の計画・運営」を追加しました。
14	3.6	p5	研修講師のための研修が含まれていない	研修講師のための研修を含める。	× ご指摘の内容は「研修」という固有の業務に関する能力の育成に関するものであり、品質管理教育の範疇とは異なると考えます。
15	3.9, 4.1	p5		↓9: 「実務への適用の能力の向上」→「実務に適用する能力」 ↑9: 「拝する」→「拝す」 ↑2: 「うえて」→「上で」	○ ○ ○

16	4.1	p5, 第1段落の最後	原文「一全部門, 全階層の参加を得て行う。」 組織の構成員, 全関係部門, 全関係階層全員の参加を得て行う。海外拠点, 協力関係にあるビジネスパートナーも含まれる。	原文「一全部門, 全階層の参加を得て行う。」 組織の構成員, 全関係部門, 全関係階層全員の参加を得て行う。 海外拠点, 協力関係にあるビジネスパートナーも含む。	△ 序文において、本規格で言う「組織」には、関連会社、パートナー等も含めて捉えるのがよいことを追記しました。
17	4.1	p5, 図1 p5, 下から2番目の段落	原文「これを促進するために, 日常管理, 方針管理, 小集団活動に組織的に取り組むことが必要である。」 この記述及び図の表記では, 定常業務以外のプロジェクト業務が含まれていない。生産中心の時代のTQC・TQMの定義であり, 開発業務が含まれていない。	これを促進するために, プロジェクトマネジメント業務, 日常管理, 方針管理, 小集団活動に組織的に取り組むことが必要である。	× 「プロジェクトマネジメント」はTQMの活動要素としていません。内容的には、品質保証（新製品開発管理）、日常管理等の中に含まれます。
18	4.1	p6, 第1段落	原文「・・・外部から調達する方法は短期的には有効な場合もあるが, これだけでは十分ではない。内部の人材・・・。」 外部から買収等で調達した組織や人材も教育の対象である。これを怠ると, 最近の報道に知られている経営を危うくする事態が生じる。品質管理教育には就任した役員も含めることが不可欠である。	削除「外部から調達する方法は短期的には有効な場合もあるが, これだけでは十分ではない。」 外部から調達する方法, 買収等で調達する方法もある。これらの能力を持った人には, 海外組織役員, 社外取締役等も含まれる。	× 外部から獲得した人材も教育の対象です。
19	4.1, 4.2	p6	↓7: 「成果が他の人に」→「成果を他の人が」 ↓11: 「向上が実現」→「向上を実現」 ↓14: 「相乗的に」→「相乗的な」 ↓15, 16: 「行うのが」→「行う方が」 ↑11: 「おかれた」→「置かれた」 ↑3: 「したうえで」→「した上で」		○ ○ ○ ○ ○ ○
20	4.2	p7, 最初の段落	原文「・・・TQM関係の講演会やシンポジウムに参加する。また, TQMにおける, 学会や産業界の有識者, 経験者と人脈を形成して・・・」 これらは重要であるが, これだけでは不十分である, 荀子に記述がある, 師の居る人・・・が重要であり, 米国式経営での社外取締役も重要である。初期のTQCでは師（大御所）が居た組織があり, 師から指導教育された。これが日本のTQCの成功要因のひとつであった（過去形）。	・・・TQM関係の講演会やシンポジウムに参加する。また, TQMにおける, 学会や産業界の有識者, 経験者と人脈を形成して・・・さらに品質管理について有識者を社外取締役に任命し, 指導を受けることや, 品質管理について師につくことも有効な方法である。	△ 「さらに, 場合によっては, 品質管理の専門家の診断や指導を受けたりすることなども有効な方法である。」を追加しました。品質管理の専門家の社外取締役への就任は現状では特殊ケースと考えます。
21	4.2,	p7	↓12: 「影響はほとんど」→「ほとんど影響が」 ↓16: 「行動が」→「行動を」 ↓17: 「人だけが能力」→「人だけに能力」 ↓17: 「活動が」→「活動を」		○ ○ ○ ○
22	4.3	p7	用語・概念, 組織運営, プロセス保証, 解析手法, のすべてについて, 「。。。などがある。」という表現になっている。表1も含めて, これは単なる例示であって, 必要な項目はこの指針の利用者が調べなさいというのでは, 親切な指針であるとは思えません。この規格の意図は品質管理教育の推進手順に関する要求事項を示すものではなく, 有効性向上のための知識を規格利用者に提供することではないかと思いますが, いかがでしょうか。		× 「など」は, それに類する物事が他にもあることを示したり, それだけに限定せずやわらげているための表現です。したがって, 「○○など」の○○は例示でなく, 主要なものを示しています。

23	4.3	p7, a)	原文「さらに、pDCAサイクル・・・」 マネジメントサイクルはpDCAであるが、マネジメントを指示する責任者の立上げプロセス Initiation (目標の設定, 前提条件の明記, 制約条件の明記他)も重要である。プロジェクトマネジメント領域では常識である。なお、ISO-9000では品質マネジメントにはそれ以外に品質保証, 品質改善が含まれる。マネジメントをpDCAと教育するのは初期のTQC・TQMの頃の教育であり、ISO-9000の学習で講師用資料も変わった!	さらに、立上げプロセスInitiation, pDCAサイクル, 品質保証, 品質改善・・・	× PDCAサイクルにはinitiationも含まれます。
24	4.3	p7, b)	プロジェクトマネジメント (従来のTQC・TQMでは期日までに行う工程管理重視, 現在はプロジェクト概念が発展している; 金子の私見) が欠落している。	・・・運営のための方法としては, 方針管理, プロジェクトマネジメント, 日常管理, ・・・	× プロジェクトマネジメントはTQMの活動要素としていません。内容的には、品質保証、日常管理等の中に含まれます。
25	4.3	p7, c)	潜在ニーズ把握・・・潜在ニーズ把握 仮説設定マーケティングに基づくニーズの開拓も重要である。潜在ニーズ開拓or発掘or発見! 教育能力項目としては注意深い講師用説明書きが必要であろう。	潜在ニーズ把握, 仮説設定マーケティング, ボトルネック・・・	× 仮説設定マーケティングは、潜在ニーズの把握の中に含まれます。
26	4.3	p7, d)	原文「手法・数理に関する・・・」 シューハートの論説にある統計法則に基づく技法だけではなく、決定法則(確定法則とも言う)に基づく技法の重要である。ソフトウェア技術は決定法則準拠! 要件分析・要件開発・アーキテクチャ設計・設計, 実装, 検証, 妥当性確認の各工程を確実にを行う方法, これは日本の伝統的品質管理の方法でもある。	手法・数理に関する・・・ e) 決定法則(確定法則とも言う)に基づく技法; 要件分析・要件開発・アーキテクチャ設計・設計, 実装, 検証, 妥当性確認の各工程を確実にを行う能力, 設計指導力, レビュー能力, 追跡可能性証明力	× 分野固有の技法は明示的に記していません。列挙頂いている方法論はc)に含まれます。
27	4.3	p8	表1↑1:「ある方が」→「あるほうが」		○
28	4.3	p8, 表1	【前述】 潜在ニーズ把握・・・潜在ニーズ把握 仮説設定マーケティングに基づくニーズの開拓も重要である。潜在ニーズ開拓or発掘or発見! 教育能力項目としては注意深い講師用説明書きが必要であろう。	仮説設定マーケティングの欄を追記する 監督者・一般従業員以外は○ 立場に「マーケティング, 営業要員を追加すれば」◎	× 仮説設定マーケティングは、潜在ニーズの把握の中に含まれます。
29	4.3	p8, 表1	ITSSやETSSで規定している能力の段階が不明確であり、これでは知識水準の教育になりやすく、国際競争に勝てる水準の能力には達し難い。能力も質の差がある。7段階(国際最高水準), 6段階(国内最高水準), 5段階 4段階 3段階 2段階 1段階	表題:・・・求められるTQMに関する能力の種類 項目名 TQMに関する能力の種類	△ タイトルを「・・・能力と水準」に修正しました。
30	4.3	p8, 表1	TQMに関する能力項目において、課題発見能力, 風土・文化の違い認識能力, 行動科学能力・ヒューマンスキル(行動原則では理解不能), コミュニケーションスキルが明示的ではなく、欠落している。その他に見識, 胆識, 倫理綱領順守能力(行動原則の項か)に関する項目も欠落している。	TQMに関する能力項目に、課題発見能力, 風土・文化の違い認識能力, 行動科学能力・ヒューマンスキル(行動原則では理解不能), コミュニケーションスキル, 見識, 胆識, 倫理綱領順守能力項目を追加する	× TQMの能力に限定しています。内容としては、QC検定レベル表と整合させています。
31	4.3	p8, 表1	立場・役割項目に関連して、教育は昇格後(立場・役割確定後?)よりも、昇格候補生教育の方が効果ある。昇格候補生に対するケースメソッド, ロールプレイ研修を事業責任者が傍聴していると、誰が昇格候補か理解できる(評価できる)。	経営者及び経営者候補生 管理者及び管理者候補生 監督者及び監督者候補生 TQM推進者及びTQM推進者候補生	× 表1は教育の対象者を示しているわけではなく、役割に対して求められる能力を示しています。

32	4.4	p9	<p>↓13: 「身につける」→「身に付ける」 ↓15: 「体系化したほうが」→「体系化した方が」／「姿が俯瞰」→「姿を俯瞰」 ↑3: 「組合せで作られる各セル上に、対応」→「組合せに対応」 図2の注: 「多岐に渡る」→「多岐にわたる」</p>		○ ○ × ○
33	4.4	p9, 第2段落	<p>原文「教育体系を体系化する場合には、階層（既存組織構成員；経営者，管理者・・・），外部パートナー，買収組織構成員，幹部を含めた中途採用者，昇格前候補生【追記】）プロジェクトマネジメント（開発業務では必須）</p>	<p>階層（既存組織構成員；経営者，管理者・・・，外部パートナー，買収組織構成員，幹部を含めた中途採用者，昇格前候補生，プロジェクトマネージャ）</p>	<p>× 一般的な立場・役割のみを表示しています。</p>
34	4.4	p9, 図2	<p>原案：データ解析力 修正案：データ分析力 理由：本文の表現に合わせるため</p>	<p>左記，修正案を提案する</p>	○
35	4.4	p9, 図2	<p>図2 実務での品質管理教育は昇格候補生教育 対象者例；現役経営者，新規就任経営者・外部から就任した経営者，経営者昇格候補生 外部から就任した経営者への教育項目；当社の品質文化と留意事項（顧客からの圧力に弱い羊型，強く対応すると真実が隠れる），ISO-9001準拠マネジメント・レビューでの留意事項（品質マネジメント指導方法），品質課題・目標，幹部の能力課題（ISO-9001準拠マネジメント・レビュー記録より能力課題）</p>	<p>外部から就任した経営者への教育項目；当社の品質文化と留意事項（顧客からの圧力に弱い羊型，強く対応すると真実が隠れる），ISO-9001準拠マネジメント・レビューでの留意事項（品質マネジメント指導方法），品質課題・目標，幹部の能力課題（ISO-9001準拠マネジメント・レビュー記録より能力課題）</p>	<p>△ 図2は例です。本文中に「また，マネジメント力については，経営者，管理者，監督者などへの昇格時に行われる研修プログラムで扱われる場合も多い。」を追記しました。</p>
36	4.4	p10	<p>↓1: 「位置づけ」→「位置付け」 ↓6: 「適宜取って」→「適宜とって」 ↓11: 「幾つか」→「いくつか」／「一カ所」→「一箇所」 ↓12: 「コンピューター」→「コンピュータ」 ↓13: 「合せて」→「合わせて」 ↓16: 「身につかない」→「身に付かない」 ↑4: 「教育方法には」→「教育方法は」 ↑3: 「組合せて」→「組み合わせて」 表2: 「バラツキ」→「ばらつき」（2箇所）／「図り」→「はかり」／「易く(易い)」→「やすい(やすく)」 ↑2: 「位置づけ」→「位置付け」</p>		○ ○ ○ ○ ○ ○ × ○ ○ ○
37	4.4 (2)	p10	<p>教育方法には幾つかの形がある。・・・（創業者・中興の祖）逸話伝説による教育，ケースメソッド教育（例；上司が高い目標を命じた場合の小集団活動の行方），ロールプレイ教育（例；営業系に顧客の立場で，開発系が営業の立場で顧客に重要品質問題発生を報告，経営者が記者会見で謝罪，顧客企業別対応方法），ディベード教育（納期重視，コスト重視と品質重視など），原因分析結果指導会，品質会議直後に管理職への部下指導法や品質問題対応方法について指導・叱責型教育など。</p>	<p>教育方法には幾つかの形がある。・・・（創業者・中興の祖）逸話伝説による教育，ケースメソッド教育（例；上司が高い目標を命じた場合の小集団活動の行方），ロールプレイ教育（例；営業系に顧客の立場で，開発系が営業の立場で顧客に重要品質問題発生を報告，経営者が記者会見で謝罪，顧客企業別対応方法），ディベード教育（納期重視，コスト重視と品質重視など），原因分析結果指導会，品質会議直後に管理職への部下指導法や品質問題対応方法について指導・叱責型教育など。</p>	<p>× ここでは、表2に示す教育の4つのタイプとメリット・デメリットを概説しています。表現は異なりますが、ご提案頂いた内容は既に含まれていると考えます。</p>

38	4.4(3)	p10	原文「品質管理教育における小集団活動の位置づけ」の項 生産現場での小集団活動として適切であろうが、事務部門や開発部門等の現場での小集団活動としてこれらの品質管理教育では不足する。上司の小集団活動指導法、事務部門では上司よりも古参の社員が優れた指導者の場合がある（例；役員秘書グループの小集団活動の指導）。開発部門等の専門家組織では小集団活動を通じて技術課題、マネジメント課題を認識し、学習し、改善効果を挙げることで学習の達成感を味わい、継続的な学習意欲が形成されることがある。	事務部門や開発部門等の現場での小集団活動では、上司の小集団活動指導法、事務部門では上司よりも古参の社員が優れた指導者の場合がある（例；役員秘書グループの小集団活動の指導）。開発部門等の専門家組織では小集団活動を通じて技術課題、マネジメント課題を認識し、学習し、改善効果を挙げることで学習の達成感を味わい、継続的な学習意欲が形成されることがある。	△ 小集団改善活動の進め方についての指針を示すことは本規格の目的ではありません。JSQC 31-001「小集団改善活動の指針」を参照するのがよいことを明記しました。
39	4.4	p10, 表2	上司等による指導の項 上司による指導を行った際には、品質管理部門や上位上司がその指導方法を評価し、必要に応じて改善する。倫理綱領違反など（品質問題の隠蔽発生後）は厳しい指導を行わせる。一般に最初は注意型指導、二度目は厳しい叱責型&懲罰警告指導、三度目は懲罰型指導。	倫理綱領違反など（品質問題の隠蔽発生後）は厳しい指導を行うと徹底させることができる。デメリット：一般に最初は注意型指導、二度目は厳しい叱責型&懲罰警告指導、三度目は懲罰型指導などを行わないと徹底できない。上位層が指導方法を覆すと徹底できない。	× ここでは、表2に示す教育の4つのタイプを概説しています。上司による指導の内容については、いろいろな考え方があってよいと思います。
40	4.4(4)	p11	原文「TQMを実践している・・・人の能力は無限の可能性を秘めている・・・」 自らがもつ無限の能力を発掘し、学習が重要であり、この表現は楽観説であり、国際競争環境下にある場合にはこの程度では通じない、米国流ベンチマーキング法、欧州流論理的方法、中国流徹底海外調査法などがあり、日本流の楽観的自己発見期待では通じない。	そのためには、継続的学習が重要であり、その他に国際競争環境下にある場合には、米国流ベンチマーキング法、欧州流論理的方法、中国流徹底海外調査法などを指導し、実践させる。	× 表現は異なりますが、同様の内容が記されていると考えます。
41	4.4, 5.	p11	<ul style="list-style-type: none"> ・ ↓2: 「取り組み」 → 「取組み」 ・ ↓3: 「これを」 ← トル ・ ↓18: 「位置づけて」 → 「位置付けて」 ・ ↓19: 「もつ」 → 「持つ」 ・ ↑9: 「もうける」 → 「設ける」 		○ ○ ○ ○ ○
42	5	p12, 表3	【以下の項目ごとの指摘を反映させる必要がある】	【前面作成し直し?】	× 以下の項目をご参照下さい。
43	5	p12, 表3	原案：運営のプロセス 修正案：運営プロセス 理由：本文の表現に合わせるため	左記、修正案を提案する	○
44	5	p11	立上げプロセスInitiation抜け（前述）	立上げプロセスInitiation【追記】 方向付け、前提条件、制約条件、責任者・担当者の任命等を行う段階	× PDCAサイクルにはinitiationも含まれます。
45	5	p11 下から 11行目	原文「一組織・部門：組織全体又は部門としてどのような教育を行うか」 協力関係にあるビジネスパートナーの構成員、海外拠点における構成員に対してどのような教育を行うか。	組織・部門：組織全体又は部門、協力関係にあるビジネスパートナー、海外拠点に対してどのような教育を行うか。	△ 序文において、本規格で言う「組織」には、関連会社、パートナー等も含めて捉えるのがよいことを追記しました。

46	5	p11 下から2 行目に 追記	追記 ー管理技術の基礎となる，行動科学，比較文化論の教育	追記 ー管理技術の基礎となる，行動科学，比較文化論の教育	×	行動科学、比較文化論の教育は、既に記されている3項目に含まれると考えます。
47	5	p11 最後の 段落	上記のすべてのプロセスを一つの部門が担当するのが理想であるが・・・経営者や外部買収組織の役員を含めた構成員に対する教育は一般従業員対応の部門で教育を担当することは無理であり，理想ではない。品質保証担当役員CQ0の担当である。	上記のすべてのプロセスを一つの部門が担当するのが理想であるが・・・経営者や外部買収組織の役員を含めた構成員に対する教育は一般従業員対応の部門で教育を担当することは無理であり，理想ではない。品質保証担当役員CQ0の担当である。	△	「担当」を「統括管理」に修正しました。
48	6.1	p12	↑11:「踏まえたうえで」→「踏まえた上で」		○	
49	6.1	p12	原文「品質管理教育の計画，・・・計画を立てるに際しては，」マネジメント・レビューの結果，原因分析の結果に基づくプロセス能力の実態，顧客先での他社との品質水準・適用技術の差異，・・・を考慮して・・・育成に関するニーズを多角的かつ先取りして把握するのがよい。	品質管理教育の計画，・・・計画を立てるに際しては，マネジメント・レビューの結果，原因分析の結果に基づくプロセス能力の実態，顧客先での他社との品質水準・適用技術の差異，・・・を考慮して・・・育成に関するニーズを多角的かつ先取りして把握するのがよい。	×	表現は異なりますが、同様の内容が記されていると考えます。
50	6.1	p12, 最後の 段落	原文「部門や組織全体の能力は一人ひとりの能力を積み上げたものと必ずしも一致しないが，必ずしも一致しないが，・・・」⇒一致しないことが多い。一人ひとりの能力が業務上【プロセス計画】に必要な能力として発揮できているか分析する。プロセス能力の調達は経営者責任事項であり，不足する場合には能力修得・向上教育を計画する。十分に能力が発揮できていない場合には，相互の協調関係や牽制関係を分析し，組織文化の改革やマネジメント教育を行う。	・・・一人ひとりの能力が業務上【プロセス計画】に必要な能力として発揮できているか分析する。プロセス能力の調達は経営者責任事項であり，不足する場合には能力修得・向上教育を計画する。十分に能力が発揮できていない場合には，相互の協調関係や牽制関係を分析し，組織文化の改革やマネジメント教育を行う。	△	「なお，上記の2つの方法の結果が大きく異なる場合には，相互の連携や人材の活用が適切に行っていない可能性が高いため，そのような視点から組織のマネジメントを見直すのがよい。」を追記しました。
51	6.1	p13, 4 行目	原文「・・・レベルの定義（例えば，経験なし，助けを借りてできる，単独で遂行できる，指導・標準化できる，自ら課題を創出し改革できる，の5段階）・・・このレベルの例は，閉鎖市場型の作業分野等でのレベルの定義であり，国際競争以降，欧米だけではなく，海外諸国との競争環境下での能力水準としては全く不足している。ETSS ITSSなど政府の指導の下に検討された能力の定義では，国際競争で生き抜くための能力水準として7段階定義されている。	ETSS ITSSなど政府の指導の下に検討された能力の定義に変える	×	5段階を推奨しているわけではなく、例を示しています。
52	6.1(1)	p13, 5 行	原案：課題を創出し改革できる 修正案：課題を抽出し改革できる 理由：p.14 の”抽出された課題”という表現に合わせるため	左記，修正案を提案する	×	p14とは別の文脈です。6.1ではより広く捉えるのがよいと考えます。
53	6.1	p13, 9 行目追 記	一般業務職・管理職では同様に海外諸国との競争環境下では，専門職制度の促進が推奨されている。	同上（専門職制度）	×	5段階を推奨しているわけではなく、例を示しています。

54	6.1	p13, 図 3	本文中では「。。。の例を示す。」となっているが、図中の能力を示す評価軸の設定方法が分かりにくい。この点に関しては、上記の4.3項での説明がやや不十分であるように思います。4.3節で、ある程度の方向性を示したほうが良いと思います。		○ 4.3において、表1の「TQMに関する能力と水準」が、6.～8.でTQMに関する組織や個人の能力に関する計画や評価を行う場合に活用できることを明記しました。
55	6.1	p13, 図 3	↓9の位置に移動		○
56	6.1	p13, 図 3	【前述の内容に従い改訂が必要】 能力水準, 項目の例	【前述の内容に従い改訂が必要】 能力水準, 項目の例 或は、この図を生産中心の企業の例とする	× 5段階を推奨しているわけではなく、例を示しています。
57	6.1	p14	↑10:「このように」の行頭は一字下げ		×
58	6.1	p14, 第 2段落	原文「・・・特に強化が必要となる階層及び分野・・・」 別項にも述べたように開発系事業では専門分野, 専門能力水準別に検討することが望ましい。	開発系事業では専門分野, 専門能力水準別に検討することが望ましい。	× 本規格は、人材育成全般ではなく、品質管理教育に焦点を当てています。
59	6.1	p14, 第 3段落	進め方 追記が必要 — ベンチマーキングからの有効な教育方法の情報を基にリストアップする。 — 顧客側からの参考意見(批評など)・クレームを基にリストアップする。 — 原因分析の結果から、教育における訓練不足等の指摘を基にリストアップする。	進め方 追記 — ベンチマーキングからの有効な教育方法の情報を基にリストアップする。 — 顧客側からの参考意見(批評など)・クレームを基にリストアップする。 — 原因分析の結果から、教育における訓練不足等の指摘を基にリストアップする。	× ここでは、中長期経営計画及び組織方針との関連付けについて述べています。
60	6.1	p14, 表 4	原文「新製品開発や新技術開発の促進」 日本企業の製品開発は最初の開発は優れているが、2回目、3回目以降の開発の速度【商品化期間】、品質は劣っていて競争に敗退していることがある。従って、新製品開発だけが中長期経営計画の課題ではない。そのための方策として逐次開発、連続商品開発等の開発方法の研究と実践が強化されている。アーキテクチャ設計力、アーキテクチャ設計思想の継承、追跡可能性の証明、構成管理記録等知的資産の保存(日本の資産ではなく、負債!)の向上が重要能力課題を見逃しているからである。	組織能力の現状 日本企業の製品開発は最初の開発は優れているが、2回目、3回目以降の開発の速度【商品化期間】、品質は劣っていて競争に敗退していることがある。 逐次開発、連続商品開発等の開発方法の研究と実践が強化されている。 アーキテクチャ設計力、アーキテクチャ設計思想の継承、追跡可能性の証明、構成管理記録等知的資産の保存が劣っている	× 表4は例です。あまり詳細にしすぎるとわかりにくくなると考えます。内容的には同じと考えます。
61	6.1	p14, 表 4	この例は生産等での能力向上, 目標であり、これでは開発系の事業での能力向上, 目標としては不適切である。	課題として組織の知的資産の蓄積と活用がある。	× 本規格は、人材育成全般ではなく、品質管理教育に焦点を当てています。

62	6.1	p14, 表 4	課題として能力及び技術資産の継承もある。	・能力継承が劣っている ・技術資産の継承能力が劣っている	× 本規格は、人材育成全般ではなく、品質管理教育に焦点を当てています。
63	6.2	p15	↑3: 「キャリアプランの他」 → 「キャリアプランのほか」		○
64	6.2	p16, 表 6	「パート・ナー」 → 「パートナー」		○
65	6.2	p16, 表 6	原文「新入社員・・・責任者15年次～」 これらの分類は長期雇用・年功序列型の記載で、専門職制度や国際競争の時代には向いていない。注)に記載されている分野などで記載することが望ましい。	分野などの例を記載する	× 表6は例です。
66	6.2	p16, 表 6	責任者15年次～*業務の欄 追記 専門家をえ、指導できる。	責任者15年次～*業務の欄 追記 専門家をえ、指導できる。	× 表6は例です。
67	6.3	p17	↓3: 「関連部門へ周知」 → 「関連部門への周知」		○
68	6.2	p17, 表 7	本文中では「。。。の例を示す。」となっているが、表中の能力の設定方法の説明がない。この点に関しては、上記の4.3項での説明がやや不十分であるように思います。4.3節で、ある程度の方向性を示したほうが良いと思います。		○ 4.3において、表1の「TQMに関する能力と水準」が、6.～8.でTQMに関する組織や個人の能力に関する計画や評価を行う場合に活用できることを明記した。
69	6.3	p17, 表 7	原案：検定二級，検定一級 修正案：検定2級，検定1級 理由：本文の表現に合わせるため	左記，修正案を提案する	○
70	6.3	p17, 表 7	能力水準の検討が不相当である。これらは工場の作業員対象の能力の段階であろう、それでも最高位が5程度では現在の競争環境では不足する。海外移転の原因になる。実際の現場では技能オリンピック優秀者クラス，指導者クラス，神様クラス，技術関係ではITSS, ETSSのように7段階が常識であろう。	(能力水準を7段階に変更する)	× 5段階を推奨しているわけではなく、例を示しています。
71	6.3	p18	↓9: 「対応づける」 → 「対応付ける」		○
72	6.3	p18, 1 項目3番	初級・・・中級・・・上級・・・ 上述に同じ	(上位水準の説明を追加する)	× 3段階を推奨しているわけではなく、例を示しています。

73	6.3	p18, 1 項目5番	・・・組織の従業員だけではない・・・組織の構成員, それだけではない	(対象者の定義に基づいて変更)	○
74	6.3	p18, 8 行目以降	品質管理検定の〇〇級相当というのは, あまり適切ではないように思います。QC検定の試験基準が変更されると, 連動してこの規格に沿った制度を運用している組織は, 制度の変更を迫られることになるのですか。		× 品質管理検定は学会が認定しているものであり, そのレベル表は表1とも対応しています。
75	6.3	p18, 最終 段落	－経営者コース：・・・ロールプレイ教育。 【追記】	－項目経営者：・・・ロールプレイ教育。	△ 他の項目と表現方法を合わせ「の講義と実践事例の紹介」を削除しました。ロールプレイ教育やグループディスカッションは, 教育の内容ではなく, 実践ノウハウ等を理解し身につけてもらうための教育の方法と考えます。
76	6.3	p18, 第 2段落	－項目経営者コース：・・・ 【追記】TQMに関する管理者, 品質保証部門を含めた指導と統率方法。	－項目経営者：・・・ 【追記】TQMに関する管理者, 品質保証部門を含めた指導と統率方法。	△ 「TQMについて管理者を指導・支援する方法」を追記しました。
77	6.3	p18, 第 2段落	－項目管理者(部課長)：・・・新製品開発管理・・・ 【追記】プロジェクトマネジメント	・・・新製品開発管理, プロジェクトマネジメント, プロセス保証・・・	× 「プロジェクトマネジメント」はTQMの活動要素としていません。内容的には, 品質保証, 日常管理等の中に含まれます。
78	6.3	p18, 第 2段落	－項目監督者(職組長)：・・・問題・課題を発見し, QC七つ道具・・・ 欠落; 問題・課題を発見し	－項目監督者(職組長)：・・・問題・課題を発見し, QC七つ道具・・・	○
79	6.3	p18, 第 2段落	－項目従業員：・・・ 下記の－項目一般職コースと用語が一致していない。	－項目従業員：・・・	× 役職名としては「一般従業員」が適切と考えます。ただし, コース名としては「一般従業員コース」は言わないことが多いため, 「一般職コース」としてあります。
80	6.3	p18, 第 3段落	【同上】 ー一般職・・・	－項目従業員：・・・	× 役職名としては「一般従業員」が適切と考えます。ただし, コース名としては「一般従業員コース」は言わないことが多いため, 「一般職コース」としてあります。

81	6.3	p19, 8 行目	－教育対象者は組織の構成員だけではない。協力関係にあるビジネスパートナーの構成員に対する内容も含める。	－ビジネスパートナーの構成員コース 【追記】 －海外要員コース 【追記】	△ 序文において、本規格で言う「組織」には、関連会社、パートナー等も含めて捉えるのがよいことを追記しました。
82	6.3	p19, 9 行	原案：進ちよく 修正案：進捗 理由：p.20の表現に合わせるため	左記、修正案を提案する	○
83	6.3	p19, 最 初の段 落	－項目品質管理専門技術者コース：・・・解決できるSQCのエキスパートを養成する・・・SQCだけでは品質管理専門技術者としては不足。品質管理技術者はシェーハートの述べている決定法則と統計法則の両面についてエキスパートである必要がある。システムやソフトに全く通じない。	－項目品質管理専門技術者コース： ・・・解決できるSQCのエキスパートを養成する・・・ システムやソフトでは課題に応じた技術を修得し、その品質保証上の要点を学ぶ。	△ 「SQCの」を削除しました。また、「並びにそれらを活用したプロセス保証、新製品開発管理の方法」を追記しました。
84	6.3, 7.1.1	p19	↓1:「とらえ」→「捉え」 ↓11, 14, 16:「取り組み」→「取組み」 ↓21:「海外拠点等」→「海外拠点など」 ↑10:「位置づけ」→「位置付け」 ↑3:「決めるのがよい」←文章OK?		○ ○ ○ ○ そのまま
85	7.1.1	p20	↓20:「話しを」→「話を」		○
86	7.1.1	p20, 29 行目	「24名～30名」とした根拠がありますか。例えば、20名あるいは22名では、著しい不都合があるのですか。	「30名程度まで」	○
87	7.1.1 (6)	p20, 32 行目以 降	(6) 項の文章は、読者に対して、合同研修に対して否定的な印象を与えます。最近では、サプライチェーンの上位者が部品等の供給者の社員に対しても教育に参加するように呼びかける例も多くなっています。サプライチェーン全体の品質向上のための教育についての配慮も必要のように思います。		△ 「サプライチェーン全体におけるTQMに関する能力の向上を図るために、サプライチェーンを牽引する組織が供給者や販売者などに対して品質管理教育に参加するように呼びかける例も多い。」「教育状況や教育計画を踏まえて、個別の研修を計画するのがよいのか、合同研修を行うのかを検討するのがよい。」を追記しました。
88	7.1.2	p21	↓7と8:「補助資料」, 「補助教材」は表現統一しては? ↓16:「カタバルト」→「カタバルト(発射台)」		○ ○

89	7.1.3	p21	研修終了時の達成度評価 (1) 研修終了時の達成度評価 【追記】・・・。経営者の場合には、当人の自己評価を行う必要がある。	研修終了時の達成度評価 (1) 研修終了時の達成度評価・・・ 経営者の場合には、当人の自己評価を行う。	△ 「なお、評価に当たっては、対象者及び研修内容に応じて自己評価と他者評価を適切に組み合わせるのがよい。」を追記しました。
90	7.1.3	p21-22	品質管理検定の各級のレベルを規定している表とはなにか。2章の引用には説明がない。付録に示すか、他の適当な方法でわかりやすい工夫が必要のように思います。		○ 品質管理検定のレベル表を参考文献に追加します。
91	7.1.3, 7.1.4	p22	↓2:「受験」→「受検」 ↓6, 7:「身につけた」→「身に付けた」		○ ○
92	7.1.4	p22, 16 行目	「社内講師は、視野が狭くなりやすいため、」について、右欄のような変更を提案します。	社内講師は、視野が狭くならないように、	○
93	7.1.4 (1)	p22-23	「上司は受講生に研修で身につけた能力に合った課題を与えて、解決させ、報告させるのが良い」とありますが、このような事が出来る上司を相当数揃えるにはどうしたらよいか、短期的にそれが不可能ならば、実務をこなしながら育成するにはどのような仕組みがあり得るか、について、このガイドラインには書いていないように思います。 特にTQM導入期には社外リソースも取り込んで、制度的な縛りをかけてでも現場に「手法を使う」ことを徹底させないとうまくいかないと思います。	7.2.1(2)にアドバイザー制度が紹介されていますが、このアドバイザー資格者には、①現場からあがってくる課題について適用すべきQC手法の手ほどきをする、②解決策について結論の導き方に誤りが無いことを確認する という役割を与えうることを補足すると良いと思います。	○ 7.2.1の方に「問題・課題の見つけ方、問題・課題の解決・達成プロセス、品質管理手法の活用方法などについて、参加者の職場の状況や能力レベルなどを考慮しながら具体的なアドバイスを与える必要がある」という文章を追記しました。
94	7.1.5	p22	研修プログラム別の考慮事項 (1) 経営者コース 昇格候補生を含めた経営者や執行役員クラスが対象となる。【追記】	研修プログラム別の考慮事項 (1) 経営者コース 昇格候補生を含めた経営者や執行役員クラスが対象となる。	○ なお、管理者コースにも同様の追記を行いました。
95	7.1.5	p22	研修プログラム別の考慮事項 原稿；(1) 経営者コース 経営計画・戦略の立案、 【追記が必要】 顧客・市場からの評価、製品戦略・開発戦略、開発プロジェクトマネジメントの改革・改善、・・・	研修プログラム別の考慮事項 (1) 経営者コース 経営計画・戦略の立案 顧客・市場からの評価、製品戦略・開発戦略、開発プロジェクトマネジメントの改革・改善、	× 本規格は、人材育成全般ではなく、品質管理教育に焦点を当てています。
96	7.1.5	p22	研修プログラム別の考慮事項 原稿；(2) 管理者コース・・・自分の担当する部門において方針管理、 【追記が必要】 開発プロジェクトマネジメント	研修プログラム別の考慮事項 (2) 管理者コース・・・自分の担当する部門において方針管理、開発プロジェクトマネジメント、日常管理・・・	× 「プロジェクトマネジメント」はTQMの活動要素としていません。内容的には、品質保証、日常管理等の中に含まれます。
97	7.1.5	p22	研修プログラム別の考慮事項 (2) 管理者コース・・・また、1/3ぐらいはケーススタディ、ロールプレイ教育、グループ・・・【追記】	研修プログラム別の考慮事項 (2) 管理者コース・・・また、1/3ぐらいはケーススタディ、ロールプレイ教育、グループ・・・【追記】	○

98	7.1.5	p23	↑3:「約半分の」←文章OK?		「約半分の時間をグループディスカッションに当てるのがよい」に修正しました。
99	7.1.5	p23	研修プログラム別の考慮事項 (3) 監督者(職組長)コース (4) 一般職コース (9) プロジェクトマネジメント担当者コース, (10) 専門技術者コースを追加する必要がある。	研修プログラム別の考慮事項 (9) プロジェクトマネジメント担当者コース, (10) 専門技術者コース	× 「プロジェクトマネジメント」はTQMの活動要素としていません。内容的には、品質保証、日常管理等の中に含まれます。また、本規格は、人材育成全般ではなく、品質管理教育に焦点を当てています。
100	7.1.5	p23	研修プログラム別の考慮事項 (5) 品質管理専門技術者コース(専門コースを含む) a) 基礎コース 統計的品質管理に偏りすぎ。開発プロジェクト品質マネジメントについての研修を行う。	研修プログラム別の考慮事項 (5) 品質管理専門技術者コース(専門コースを含む) a) 基礎コース 開発プロジェクト品質マネジメント研修	× 「プロジェクトマネジメント」はTQMの活動要素としていません。内容的には、品質保証、日常管理等の中に含まれます。
101	7.1.5	p23	研修プログラム別の考慮事項 (5) 品質管理専門技術者コース(専門コースを含む) b) 上級コース 統計的品質管理に偏りすぎ。開発プロジェクト品質マネジメントについての研修を行う。	研修プログラム別の考慮事項 (5) 品質管理専門技術者コース(専門コースを含む) b) 上級コース 開発プロジェクト品質マネジメント研修も行う。	× 「プロジェクトマネジメント」はTQMの活動要素としていません。内容的には、品質保証、日常管理等の中に含まれます。
102	7.1.5	p23	研修プログラム別の考慮事項 (8) TQM推進者コース 開発プロジェクト品質マネジメントについての研修も行う。	研修プログラム別の考慮事項 (8) TQM推進者コース 開発プロジェクト品質マネジメントについての研修も行う。	× 「プロジェクトマネジメント」はTQMの活動要素としていません。内容的には、品質保証、日常管理等の中に含まれます。
103	7.1.5	p23	品質管理検定の〇〇級相当というのは、あまり適切ではないように思います。QC検定の試験基準が変更されると、連動してこの規格に沿った制度を運用している組織は、制度の変更を迫られることになるのですか。		× 品質管理検定は学会が認定しているものであり、そのレベル表は表1とも対応しています。
104	7.1.5	p24	(9) プロジェクトマネジメント担当者コース, (10) 専門技術者コース 追記が必要。	(9) プロジェクトマネジメント担当者コース, (10) 専門技術者コース 追記が必要。	× 「プロジェクトマネジメント」はTQMの活動要素としていません。内容的には、品質保証、日常管理等の中に含まれます。また、本規格は、人材育成全般ではなく、品質管理教育に焦点を当てています。
105	7.2.1	p24	↓16:「身につける」→「身に付ける」		○

106	7.2.1 (4)	p25	関係会社との合同研修はとても良いアイデアですが、一般的な練習問題を議論するならば、普通の社外セミナーと差が無くなってしまいます。今、困っている問題に対する原因究明、検証の実験計画、結果のプレゼンテーションなど具体的な内容で議論するために、関係会社といえども、知財権や守秘義務については注意を払うべきだと思います。	実際に合同研修をしている組織から情報収集し、知財権や守秘義務の観点からの注意点を記載した方が良いと思います。	○ 「また、知的財産の保護の点から守秘義務等に対する取り扱いを明確にしておくのがよい。」を追記しました。
107	7.2.1, 7.2.2	p25	↓5:「はかれる」→「図れる」 ↓22:「取り組み」→「取組み」		○ ○
108	7.2.3 (2)	p26	表彰制度が社内的な案件に偏っているように思います。	参考情報として、デミング賞など外部の表彰制度や学会発表、シンポジウムなど目標水準に対して適切な具体例をいくつか紹介した方が良いと思います。	× 本規格は、企業が社内の品質管理教育を行う際の指針ですので、外部の表彰制度を含めるのは混乱を生じると考えます。
109	7.2.3, 7.2.4, 7.2.5	p26	↓8, 19, 20:「取り組み」→「取組み」 ↓19:「成績をおさめ」→「成績を修め」 ↓20:「身につけた」→「身に付けた」 ↑9:「訳」→「わけ」		○ ○ ○ ○
110	7.2.4 (1)	p26, 中段	[修了時の達成感醸成]への言及を増やしてはどうか ・以下2つは、狙いもタイミングも別なので、分けて取り上げた方が良い様に思います ・特に、原文では①が余り色濃く扱われていないようです。弊社では重視しています ①修了直後に「証書」や「資格」、「称号」等を付与すること ← 達成感・活用意欲醸成 ②のちに何らかの「登用」「活躍の場」を与えること ← 人材活用・伝承 なお、修了直後の成績優劣とその後の活用度・活躍度は必ずしも連動せず、優秀者に限定せず全員に達成感を感じて貰うことは意義があります	7.2.4.(1)研修実施後の達成感醸成 修了時には、例えば「修了証」「資格」「称号」等を付与するなどして、達成感を覚え、身に付けた知識・スキルをその後活かそうとの意欲を強く、且つ長く保つよう導くのがよい 7.2.4.(2)能力習得後の人材活用 (「実践教育において優秀な成績をおさめ」は必ずしも不要、他は原文通り)	△ 達成感醸成と人材活用は別々に行うべきものではないと思います。2つのねらいがあることがより明確となるように説明を追記しました。
111	7.2.4 (2)	p26, 中段	教育・研修そのものに対するPDCAと継続的改善をより重視した記述に ・本項「研修プログラムの評価と改善」は、以下理由により、ここではなく8項の中で更に詳しく、且つ重く取り上げたほうが良いように思います 理由①: 「PDCAサイクル・継続的品質向上」の重要性を説く側の研修運営組織や講師陣が、自らの仕事(内容・運営・教え方)の質に対しても謙虚に厳しく振り返り、改善を続ける姿勢は、率先垂範の意味でも重視されるべき 理由②: 8項にも「品質管理教育の評価・改善」があり紛らわしい。寧ろ8項に含める方が妥当	8.4を以下構成にする 8.4 品質管理教育自体の質の向上に向けた継続的改善 8.4.1 研修プログラム・運営に対する強み・弱みの特定と改善 → 7.2.4(2)から移設して内容も強化・詳細化 8.4.2 品質管理教育のしくみにおける強み・弱みの特定と改善 → 旧8.4をほぼそのまま	× 表3に示しているように、個々の研修プログラムのPDCAについては7章で扱っています。
112	7.2.5	p27	↑18, 3:「はかる」→「図る」 ↑6:「とらえる」→「捉える」 ↑2:「身につける」→「身に付ける」		○ ○ ○

113	7.2.5 (1)	p26	統計的問題解決教育の例とは別に、決定法則に基づく品質管理教育についても記載することが望ましい。特にプロジェクト品質マネジメントについての教育を追記することが望ましい。	決定法則に基づく品質管理教育。要件分析・定義、妥当性確認、アーキテクチャ設計、総合テスト等 プロジェクト品質マネジメントベース問題解決教育。FTA, FMEA他 リスクマネジメントベース問題解決教育。RBS他。	× 統計的方法の研修は例です。
114	7.2.5 (1)	p27, 7 行	原案：効果を現場での効果 修正案：現場での効果 理由：typo	左記，修正案を提案する	○
115	7.2.5 (4)	p27	トップ診断などの経営者層に対する実践教育 【追記】 トップ診断，QC診断についても評価することが必要不可欠である。	【追記】 トップ診断，QC診断についても評価することが必要不可欠である。	× 実践教育においても評価が必要なことは7.2.3で明記されています。
116	7.2.5 (4)	p27, 最後の段落	一テーマ解決までのマイルストーンを必ず設定し，納期遵守をはかる。【批判】 この制約を設定すると挑戦的なテーマを選び難くなる。経営上の重要課題といっても，並みの経営になりやすい。	一テーマ解決までのマイルストーンを必ず設定し，納期管理をはかることも重要である。	× 「留意するのがよい」という文脈ですので，ご指摘の内容と同じと考えます。
117	8., 8.1	p28	↓1: 「うえて」→「上で」 ↓11: 「取り組み」→「取組み」		○ ○
118	8.4	p29	↑1: 「うえて」→「上で」		○
119	8.4(1) c)	p30, 20 行	原案：c)タイプC 修正案：c) タイプC 理由：typo	左記，修正案を提案する	○
120	8.4	p30	↑21, 20, 18, 13,12, 11, 9, 8, 7: 「どおり」→「通り」 ↑16: 「何故」→「なぜ」 ↑20: 「ものが」→「ものは」 ↑13, 7: 「又」→「また」		○ ○ ○ ○
121	8.4	p30, 最初の段落	一組織・部門としての能力(目的)と専門分野別能力(手段) 【追加が必要】	一組織・部門としての能力(目的)と専門分野別能力(手段)	× 「階層別分野別教育体系」の中に含めています。
122	8.4	p31	↓9: 「又」→「また」 / 「あらかじめ」→「予め」		○
123	8.4	p31, 最初の部分	原稿「一品質管理教育に責任を持つ部門は，・・・弱みから改善する能力対象を絞り込み，・・・」 【追記が必要】 教育方法，教育講師など・・・	一品質管理教育に責任を持つ部門は，・・・弱みから改善する能力対象を絞り込み，教育方法，教育講師など改善目標と・・・	△ 「具体的な改善目標と改善期日」に修正しました。

124	9.1(2)	p31, 下から6行	原案：量納期 修正案：量・納期 理由：typo	左記，修正案を提案する	○
125	9.1	p32, (4)追加	(4) TQMマンネリ期 or 停滞期 【追記】が必要	(4) TQMマンネリ期の品質管理教育 【追記】 現場・現物・現実を徹底させ，利害関係者の ニーズ・期待，事業環境などを先入観を持たず 学習させる。それでも変わらなければ品質保証 担当役員を含めて品質管理関係者を入れ替え る。	× 日常管理の指針、方針管理の指 針と整合させてあります。
126	9.1	p32, 第 3段落	特に・・・発展段階を通じて，【追記が必要】教育講師及び教育した・・・	特に・・・発展段階を通じて，教育講師及び教 育した・・・	△ 「教育において指導的な役割を 果たした人々や教育した各部 門・各階層の人々」に修正しま した。また，合わせて「教育を 行う人や教育の対象となる人」 に修正しました。
127	9.2	p32	↑21:「ごと」←トル ↑14:「身の付ける」→「身に付ける」		○ ○
128	9.2(3)	p33	原文；「(3)営業部門・・・理解させるために，」顧客業界の特徴や顧客事業の成長の 方策など利害関係者とそのニーズ及び期待を討議教育し，原文「営業や管理の・・・」 【追記】	(3)営業部門・・・理解させるために，顧客 業界の特徴や顧客事業の成長の方策など利害関 係者とそのニーズ及び期待を討議教育し，営業 や管理の・・・	× 本規格は、業務に必要な専門能 力の育成ではなく、品質管理教 育に焦点を当てています。
129	9.2(4)	p33	原案：品質保証部門が，人事部門などと同格に管理間接部門に位置づけられている 修正案：できれば，品質保証部門は，（5）を新設して，記述されたらどうか。 理由：品質保証部門または品質管理部門には，4.3に記述されている品質管理専門技術 者及びTQM推進者の多くが所属するような部門と思われるため。	（5）品質保証部門（または品質管理部門） 設計開発部門，製造部門の内容に加え，品 質マネジメントシステムに関連した内容の教育 も含めることが望ましい。	△ 「品質保証や品質管理を担当す る部門については，設計開発部 門，製造部門，営業部門，サー ビス部門などにおける品質問 題・課題の解決・達成やその指 導・支援ができる知識・技能に 加え，組織全体のTQMの推進や 品質保証のしくみの構築・運営 に関わる知識・技能を身につけ ることのできる内容とするのが よい。」を追記しました。
130	9.2	p33	↑11:「身につけ」→「身に付け」		○
131	9.2	p33-34	部門別の品質管理教育に書いてある内容が，製造業に偏っているように思います。	序文にある サービス業，小売業，医療などの 項目を設けた方が良いですが，特に，医療の TQMは最近活発な領域なので，この分野におけ る教育内容を取り上げてみると良いと思いま す。	△ 「営業部門」を「営業・サービ ス部門」に修正し、サービス部 門に関する内容を追記しまし た。

132	9.3(1)	p34	(1)組織の基本的な考え方の教育・・・このため、地位の高い人や能力の高い人も含めて組織の基本的な考え方・・・【追記が必要】	(1)組織の基本的な考え方の教育・・・このため、地位の高い人や能力の高い人も含めて組織の基本的な考え方・・・	△ 「全構成員を対象に教え続けるのがよい」に修正しました。
133	付録A	p35～	既述のように対象者が限定されており、記述を追加する必要がある。これだけでは企業買収を行った際に失敗するリスクが高い。	対象者をビジネスパートナー、買収先の経営者を含めた構成員コースも追加する。	△ 序文において、本規格で言う「組織」には、関連会社、パートナー等も含めて捉えるのがよいことを追記しました。
134	付録A	p35以降	本文中のどこの説明に対応するのかよくわからない。できれば、本文中の説明に沿って講義メニューを揃えると付録A のようになりますというストーリーがほしい。		× 付録Aは7.1で引用されており、その概要や選択については6.3で、個々のプログラムについての注意点は7.1.5で説明されています。