

TQM活動のレベル向上のための 自己診断リスト

A.1 TQM活動のレベル，弱点をどのように診断するか

企業がTQMを導入し，推進していくためには，その企業の現在のTQM活動の状態を診断し，何が悪いのか，何を改善すべきであるかを明確にすることが必要です。また推進の過程においても，改善の目標と重点実施事項を明確にして，進捗の状況を定期的に診断し，そのレベルを評価するとともに，推進計画に反映させていくことが大切です。以下のリストは専門家による診断のみならず，TQM推進の過程で経営者・管理者による自己診断にも利用されることを意図して作成されています。

TQMの推進とまでは行かなくても，商品（製品・サービス）の品質，業務の質，社会的品質のいずれか又はそのすべての改善を目指す組織は，以下のリストを参考にして

- 1) 自己の組織の活動に関係のある項目を定め，
- 2) その現状把握と改善目標の設定を行い，
- 3) 適宜その推移を把握して改善活動の進展状況の診断を行う

ことをお勧めします。

診断は「活動」と得られた「成果」の両面について行います。それぞれの評価項目について被診断者との現地での面接，現場・現物，そしてデータでの確認によりそのレベルを判断して評価します。診断のための諸準備（実情説明書や補足説明の資料，現物など）が整っていると，診断を円滑に効果的に行うことができます。

評価項目について平均70点以上であることが望ましく，平均が70点以上の場合でも，項目ごとの点数のばらつきに注意し，組織の強み，弱みを把握して改善を行っていくことが大切です。

自社のシステムの現状レベルを診断できる『ISO 9001からTQM活動へ』のためのセルフチェックシートをご提供します！

QMS活動を実施している企業の方へ自己診断をお勧めします。

セルフチェックシートのダウンロードはこちらから→ <http://www.juse.or.jp/jqa/assessment/>

1. 診断は，皆様の今のQMS（ISO 9001）活動の実力を知り，システムのどこを強化して経営に役立てるかを考えるものです。
2. 診断は，各項目ごとに，最も効率的・効果的な活動で経営目標を達成している状態を頂点として5段階評価で行います。
3. チェックシートの「活動の進捗」に対応させてチェックを入れて下さい。「活動の進捗」がどのレベルにあるかの判断は，感覚的なものでもかまいませんが，できれば該当する仕組みまたは資料，記録などが存在することがより確かな評価になります。

A.2 「活動」の評価

1) TQM活動のレベルと評価点

次頁に記載する「TQM活動のレベルと評価点」はTQM活動のレベルの定性的な一般的物差を示しています。

レベル1 の段階にある組織は1960年代には少なからず存在していました。現在では我が国にはあまり存在しないと思われませんが、昨今の品質管理に関わる事故をみるとあまり油断はできません。

レベル2 は遅れている状態です。これを克服するには組織のリーダーの自覚がまず必要です。芽は出ていてもリーダーがそれをついばみ、改善の動機を押さえ込んでいることもあるからです。

レベル3 が基準となります。これは組織活動としてのマネジメントの体制が一応整備されている状態で、我が国ではこれが普通と思われるレベルです。マネジメントのレベルは時代により進歩するので絶対的なものではありません。

レベル4 は経営者の強力なリーダーシップの下で組織としての可能性を積極的に追求しており、人材の育成を踏まえて今後の一層の発展が期待できる状態です。

レベル5 は活動の方法としては国際的にトップレベルにある状態です。しかし経営環境の変化は速く、現在満足できるものであってもそれは瞬く間に陳腐化してしまいます。内外の環境の変化を乗り越えて、世界の一流のレベルを維持することがこの組織の最大の課題です。

2) TQM活動の評価項目とそのレベル

TQM活動の評価項目を①から⑪まで設定していますが、①～③はいずれの組織においても共通に適用すべき項目で、一般基礎項目です。④～⑪は個別重点項目です。そのどれが重要であるかは組織の業務形態及び品質マネジメント・システム改善の進展の状況によって異なります。組織活動として該当する項目を選んで適用して下さい。この範囲でカバーされない活動については⑫以降に適宜追加して下さい。

個々の評価項目について、レベル1からレベル5までの状態をより具体的な記述で示しました。ここに記載されている事項はレベルを示すために、例えばこのようなことができていること、として例示しているもので、そのレベルではこれらが全て行われていなければならないというものではありません。これらは参考として利用して下さい。

A.3 TQM 活動のレベルと評価点

レベル1

混沌期 (0点)

マネジメントとは何かが理解されていない。状況対応に終始し、その日暮らしの活動を行っている状態。とにかく将来に向けて何かをやらなければならない。

レベル2

黎明期 (30点)

現在の問題解決に追われ、再発防止活動に手が回らない。この状況からの脱皮が組織の一部で断片的に試みられているが、組織全体に展開されていない。このままでは活動のパフォーマンスの向上が難しい状態。組織的活動を育成していくことが必要。

レベル3

展開期 (60点)

活動の運営方式が組織的に一応整備されている状態。改善の目標設定が組織的に行われるが、実現手段がともなわないために計画倒れになることがままある。パフォーマンスに関する目標の設定が独善的で活動のスピードが遅い。現状を打破する積極的な改善活動を展開することが望まれる。

レベル4

飛躍期 (80点)

複数の部門や職位の間の連携、関連する他組織との連携が密接に行われ、徹底した改善活動が展開されている状態。パフォーマンスに対する高い目標を設定し、スピーディな活動を行っている。継続的な努力により国際的に一流の組織に発展することが期待できる。

レベル5

達成期 (100点)

組織活動として理想的な状態。他の組織からベンチマークとされている状態。環境の変化に対応してこの状態を維持するために努力し、新たな発展へ向け挑戦し続けている。

A.4 TQM 活動の評価項目とそのレベル

① トップのリーダーシップ 一般基礎項目

レベル1	経営理念、経営方針がない、あるいは上位の経営方針を理解していない。組織の現状を把握していない。具体的な活動は部下まかせの放任経営になっている。
レベル2	年度方針など示してはいるが、組織的展開がなくそれだけで終わっている。具体的な指示をせず結果が悪ければ部下をしかる。マネジメントについて頭では理解しているつもりであるが、組織的・体系的実践がない。
レベル3	経営方針が出されている、あるいは上位の経営方針を受けて年度活動計画を立てている。これを組織的に展開させるための仕組みがあり、経営方針が課レベルまで展開、実施されている。しかし、チェックやアクションが弱く、方針の出しっぱなしになるケースがままある。形式的になるおそれがある。
レベル4	トップは、品質の維持と改善に関して自らの果たすべき役割を認識している。組織のパフォーマンスを一段飛躍させるために、経営資源を有効に活用することを考え、PDCAのサイクルを回して経営方針達成のための仕組みを改善している。人材育成・教育にも熱心である。活動の成果だけでなくそのプロセスに注意をはらっており、実施部門の診断を行い、実施状況のレビューと的確な指導・支援をしている。
レベル5	トップのリーダーシップにより、「品質は組織が永続的に発展するための不可欠の要素である」との理解が全員に徹底し、組織文化として定着している。経営環境の変化や組織の実態を的確にとらえ、将来を見据えた経営ビジョンや中長期の経営計画を策定し、その実現に向けた組織活動を展開し、継続的な発展につなげている。

② 改善活動 一般基礎項目

レベル1	顧客、品質に対する意識がない。現状に満足し、品質改善への取り組みがない。生産第一主義、販売第一主義で、品質確認を十分行わず、クレームがつくと運が悪かった、顧客の使い方が悪いと考えている。
レベル2	市場クレーム、工程品質に関する情報に基づいて再発防止活動を始めている。しかし、その場限りで、組織的・体系的・継続的な改善活動になっていない。品質改善よりもコストダウンを優先する。改善活動がどのような働きをもち、組織の中でどのような役割を果たし得るかがあまりよくわかっていない。
レベル3	組織の内部で顕在する品質不良、業務の不具合、市場・社会における苦情・クレームに対して改善活動が組織的に行われている。しかし、ややもすると現象の対策に終り、再発防止が徹底せず、同種の問題が再発する。
レベル4	経営課題の達成に向けて関連する部門の連携が密接に行われ、商品（製品・サービス）品質、業務の質、社会的品質のすべて、あるいはそのいずれかについての改善活動が計画的、組織的、継続的に行われ、不良品の減少、後工程からの苦情、市場からのクレームの低減がはかられている。改善活動の結果は標準の改訂に結びつけられ、確実に再発防止がはかられている。改善活動が単に組織内部の品質不良、市場での品質クレームを解消する活動から、潜在的不良の摘出とその改善に発展し、改善活動の成果が着実に積み上げられている。
レベル5	改善活動を継続的に行う組織文化が定着している。部門横断の改善活動の組織的な展開により、再発防止、未然防止が徹底し、品質不良・クレームはほとんど発生していない。顧客の満足度を向上させるための積極的な活動が行われ、顧客にとっての新しい価値の創造が行われている。

③ 標準化と日常管理 一般基礎項目

レベル1	仕事は作業者まかせ、担当者まかせの成りゆき管理で放任されている。悪さをかくす。セクショナリズムが強い。不具合の状況を現地・現物で調べず、原因を頭で考えて決める。先入観で動く。標準化活動への認識がなく、従来の慣習・ルールに基づいて作業が行われている。
レベル2	管理者の現状把握が不十分で、作業の記録がない。トラブルはその場その場で処理されるが、どうしてそのようなトラブルが発生するのかについての意識がない。経験と勘で対策をとる。現象の処置に終わって原因の除去まで行われない。個々に標準が作られているが全体として一貫性がない。標準の遵守状況のチェックや改訂が行われず、作り放しで活用されていないものが多い。多くの人達は標準の存在を知らず、知っていても無視している。
レベル3	事実を確認し、5W1Hで原因を調査し対策がとられている。各職位において管理項目、管理尺度等が定められており、異常報告制度のもとに原因追究・対策がとられている。しかし、原因の究明に徹底を欠くことがあり、同じ種類の異常が再発する。標準類は体系化され、必要な標準が制定され、標準に関する教育が実施されているが、標準の見直しと改訂が確実に行われていない。
レベル4	異常の対策に当たって再発防止を常に念頭において、発生原因・流出原因の両面から再発防止対策をとっており、改善結果が着実に標準に反映されている。悪さを出すことに抵抗がない。各職場における主要管理項目とその実績がタイムリーに記録され目で見える管理が行われ、必要な処置が取られている。変化点管理が確実に行われている。全組織的な標準化推進組織があり、標準の制定、改訂を行う仕組みが定着し、全部門で標準に関する教育が行われている。重要な標準の明確化、使いやすく守りやすい標準の工夫が行われている。標準によるマネジメントの定着が指向されている。
レベル5	目で見える管理、異常に対する迅速な処置、徹底した原因追究、確実な再発防止が日常管理として定着している。発生原因・流出原因を技術的要因、管理的要因に分け、類似工程、類似製品についても、両方の観点から未然防止の対策がとられている。権限の委譲が適切に行われ、職場のグループによる自主管理が行われている。管理者は異常の対策に時間をとられることはほとんどなく、前向きな仕事に多くの時間を割くことができる。標準による作業が徹底し、問題が発生したときは、必ず標準を中心に検討し対策がとられている。改善の成果を通じて標準の改定が確実に積み上げられている。

④ 新商品開発 個別重点項目

レベル1	旧来の商品（製品・サービス）の生産・販売に終始し、市場の新しいニーズに対応した新商品の開発が行われていない。
レベル2	新商品（製品・サービス）の開発は他社の物まねに終始しており、セールスポイントのはっきりしない新商品が開発されている。設計に関する標準はなく、設計は設計者個人任せになっている。類似のトラブルが再発する。保証すべき品質特性がよくわかっていない。
レベル3	新商品（製品・サービス）の開発が積極的に行われており、マーケットの拡大につながっている。新商品開発の体系（特に、開発の各段階においてデザインレビュー、検証・妥当性確認などのしくみ）は整備されている。しかし十分機能せず、部門間にまたがる問題の改善が進んでいない。本生産移行時のトラブルが多い。設計・開発の費用・日程等が計画と大きくずれることがままある。
レベル4	独自の新商品（製品・サービス）を目指して開発が行われている。新商品開発体系が整備・見直し・改善され、それによって開発が行われている。商品の機能、性能と同時に、作りやすさ、使いやすさ、アフターサービスまでよく考慮された開発が行われている。
レベル5	市場部門と企画・研究部門の連携が的確に行われ、顧客の要望を満たす新商品（製品・サービス）の開発がタイムリーに行われている。新技術開発と既存の標準による設計の区分・つなぎがうまく行われており、設計・開発はほぼ予定通り行われ、設計完了後は品質・コストの問題が出ない。

⑤ 新技術開発

個別重点項目

レベル1	新技術の開発に対する関心がない。旧態依然の状態に止まっている。
レベル2	新技術の開発に対する投資を行っているものの十分とはいえず、技術の陳腐化により品質・コストの面で競争力を失ってきている。
レベル3	新技術の開発は中・長期的観点から行われ、技術に大きな遅れはなく、業界で並みの水準を維持している。品質の改善、生産性の向上がはかられているが、その達成が計画からずれることが多い。
レベル4	新技術の開発の体制が整備され、品質改善、新商品（製品・サービス）の開発期間短縮、コストダウンなどが予定通り達成されている。業界に先駆けた新しい技術の開発、環境保全などの社会的品質を達成するための技術の開発が行われている。技術者の能力向上が組織的にはかられている。
レベル5	新技術の開発に積極的に取り組んでおり、これまで実現できなかった画期的な新商品（製品・サービス）の開発、品質改善、生産性向上、その他に成功し、技術的に世界のリーダーになっている。

⑥ 品質情報の収集・伝達・分析・活用

個別重点項目

レベル1	品質を管理するためのデータがない。
レベル2	品質クレーム情報、内部品質情報が断片的にとられているが、とりっぱなしのものが多く、解析が行われていないため、再発防止のアクションへの結びつきが十分ではない。
レベル3	市場クレーム情報、外注・購買品質情報、内部品質情報の収集・伝達が体系的に行われており、原因別に層別され品質の改善に役立っている。新商品（製品・サービス）の開発時の品質情報の収集がまだまだ十分でなく、新商品で品質トラブルが発生する。
レベル4	品質不良の情報のフィードバックが確実に行われ、不良を検出した工程だけではなく、それを作った工程でも活用されている。初期流動時の情報収集と処置が適切に行われており、初物・変更の際し、品質確認・検査との連携が確実にとられている。新商品（製品・サービス）の開発時の品質情報が収集され、新商品の品質トラブルの防止に活用されている。市場においてはクレーム情報のみならず顧客満足度の調査が行われている。
レベル5	初期流動管理体制が確立している。アフターサービスで得られる品質情報を積極的に活用し、企画・設計・製造・販売活動の品質の向上に役立てられている。ベンチマーク、および新商品（製品・サービス）開発のための市場調査が体系的に行われ、外部情報が積極的に収集されている。これらを用いて市場競争力を強化するための必要な要素の分析が行われ、品質改善・新商品（製品・サービス）開発に活用されている。

⑦ 情報技術の活用

個別重点項目

レベル1	新しい情報技術を活用しようとする意識がない。
レベル2	情報処理システムが導入されているが、一部の情報処理専門家のためのシステムになっており、一般の従業員が活用できるようになっていない。情報処理システムの運用に関する教育・訓練が行われていない。
レベル3	設計部門、資材・購買部門などで情報技術が活用されており、業務の正確さ、迅速さの改善に役立っている。情報システムの運用に関する教育・訓練が行われている。
レベル4	情報技術を活用して、商品企画から販売、アフターサービスにいたる一貫した品質の管理・改善のためのシステムが構築され、効果的運用が行われている。
レベル5	新しい情報技術の適用が積極的に行われ、品質の管理・改善におおいに役立っている。情報処理システムの標準化に成功し、自組織のみならず、供給メーカ、販売会社、顧客、海外拠点などをカバーするネットワークシステムにより、コストパフォーマンスの高い情報処理システムを構築している。

⑧ QC手法の活用

個別重点項目

レベル1	データで事実を把握し、判断するということを知らない。
レベル2	データをとってもすぐに平均する。物事の多様性を知らず、ばらつきの概念に欠ける。
レベル3	QC手法の教育が組織的に行われている。QC七つ道具が使われている。層別してデータをとり、解析を行っている。その他のQC手法も使われているが、これの活用は一部の人に限られている。
レベル4	ばらつきの概念が身についている。QC七つ道具の利用が自然に行われている。品質表、FMEA、その他のQC手法が組織の重要課題の解決や日常管理のために有効に活用されている。
レベル5	統計的方法、その他のQC手法が組織内に広く普及し、目的・場合に応じて適切な方法が用いられ、組織活動のあらゆる場面で役立っている。組織の経営課題を達成するための有効なQC手法が開発・適用され、効果を上げている。

⑨ 小集団改善活動の展開 個別重点項目

レベル1	QCサークルなどの小集団改善活動を知らない。または知っているもその意義を理解していないので、このような活動をやる状況にない。
レベル2	小集団改善活動に対する理解が一部で進み、その活動が始められたが、個別的活動にとどまっている。トップ、中間管理職のバックアップが十分でなく、早晚行き詰ることになる。
レベル3	小集団改善活動が職場第一線を中心に組織的に展開されている。小集団改善活動に関する教育が推進者、リーダーなどを対象に計画的に実施されている。グループ会合が定期的で開催され、従業員が相互啓発を行う場として有効に働いている。職制のバックアップ体制も整いテーマ解決も進んでいる。品質の管理・改善に役立っている。
レベル4	小集団改善活動が全社のTQMの一環として位置付けされ、活動が継続している。グループのメンバーもその活動の意義を感じている。地についた改善が着実に進んでおり、社外交流も活発に行われ、高い評価を得ているグループもある。リーダーの交替制、一人一役制などの職場に合った工夫が行われ、活動も活性化している。テーマ解決も多い。
レベル5	組織の階層に応じて、部門横断チーム、部門ごとのプロジェクトチーム、QCサークルなどの複数の小集団改善活動が組織的に推進され、あらゆる部門、あらゆる階層で実践されている。自組織だけでなく、供給メーカ、販売会社、顧客、海外拠点など関連する組織も巻き込んで活動している。組織の発展、人材の育成、および職場の活性化に貢献している。

⑩ 人材の育成 個別重点項目

レベル1	人材育成の理念がなく、教育・訓練の制度がない。職場では“習うより慣れる”の慣習が定着している。
レベル2	初歩的な新人教育はOff-JTで行われ、部分的な教育・訓練が行われているが、積極的に従業員の能力開発を行うという視点が欠けている。教育・訓練内容に一貫性がない。
レベル3	教育・訓練の体系が整備実行されている。Off-JTとOJTとを組み合わせながら教育・訓練が計画的に行われている。教育・訓練の成果が実際の業務に活かされている。
レベル4	全社的に教育・訓練を計画的に推進する事務局、委員会が設置され、中・長期の人材育成計画が立てられている。これと関連した内容別・階層別の教育・訓練プログラムにより、新入社員からトップ役員まで幅広く教育・訓練が行われ、計画的に人材の育成がはかられている。教育・訓練と資格制度、昇進制度との連携がとられている。教育・訓練の内容、方法について常に見直し・改善が行われ、受けた教育・訓練を実際の業務に活かすための工夫とその成果の評価が行われている。従業員満足度を把握し、その向上に取り組んでいる。
レベル5	経営方針・経営計画と連動した人材育成が行われている。将来を見据え、意欲を持った組織の核となる人材の育成と活用が行われている。全従業員に自己啓発が身につく、自ら進んで学習する組織文化が定着している。

⑪ TQMの推進 個別重点項目

レベル1	TQMを知らない。
レベル2	頭ではTQMを知っているつもりであるが、実践がない。品質改善活動が一部で行われているが、重要な部門の積極的な参画がなく、得られるべき成果が得られていない。
レベル3	トップのリーダーシップのもとにTQM活動が導入・展開されている。
レベル4	品質賞挑戦、TPM活動などの利用を含め、組織の実情に合った効果的・効率的なTQM推進計画を中長期的な観点で作りに上げている。全部門・全階層でTQMを実践し、経営面で成果を上げている。
レベル5	TQMの継続的な実践を通じて組織および経営課題に合った独自のTQMが実践されている。TQMの新しい局面を開拓し、広くTQMの発展に貢献している。

⑫ その他、上記以外で経営課題に固有の項目 個別重点項目

A.5 「成果」の評価

「成果」の評価は総合的成果と個別成果について行います。総合的成果は組織のTQM活動の全般的目標になるもので、事業の運営において計画通りに成果が上げられていることが必要です。以下に示す「TQM活動の成果評価項目」は総合的成果をするための項目の例です。この中から組織のTQM活動の成果の指標として適当と思われるものを選定し、評価尺度を設定して評価を行います。このリストに記載されている項目以外に評価すべき重要な項目がある場合はその項目を付け加えます。選定する項目の数は評価の重点を明確にするために少数に絞ることが大切です。

個別成果は、組織の各構成部門であげられた成果です。組織が総合的成果項目についての目標を達成するためには、総合的成果と個別成果のつながりが大切で、各部門であげられた成果の積み上げによって総合的成果項目の目標が達成されるようになっていなければなりません。従って各部門に関しては

- 1) 総合的成果項目の目標を達成するための、部門としての目標が立てられ、その達成のための適切な活動計画が立てられているか
- 2) その計画通り活動が行なわれ、部門目標が達成されているか

を評価することが必要で、部門としての計画達成だけではなく、計画そのものが総合的成果目標からみて妥当なものであるかどうかの評価が大切です。

TQM活動の成果評価項目

商品（製品・サービス）品質

- 1) マーケットの維持、拡大
注) 従来シェアが大きな組織では、その維持が主要な課題となる。
- 2) 顧客満足度の向上、購入者による品質評価点の向上
- 3) 第三者機関による品質評価点の向上
- 4) 苦情・クレームの減少
- 5) 顧客の要求を踏まえた、商品の機能・性能の向上
- 6) 商品価格（ライフサイクル・コストを含む）の値下げ
- 7) 定時性確保率の向上（顧客の待ち時間の短縮）
- 8) 商品供給の安定性の改善

業務の質

- 1) 不良の低減（作業のやり直し，再設計，再加工，手直し，特採，修理，スクラップ）
- 2) 作業能率の向上（選別作業の廃止，手待ちの減少，ムダの排除，作業速度の向上）
- 3) 職場の整理・整頓，安全・衛生面の改善
- 4) 部品・材料，仕掛り，製品在庫の削減
- 5) 材料・エネルギー原単位の低減
- 6) 設備，その他の経営資源の利用率の向上
- 7) 新商品開発期間の短縮
- 8) 生産リードタイム期間の短縮
- 9) 商品の受注から納入までの期間の短縮
- 10) サービス要求から完了までの期間の短縮

社会的品質

- 1) 生産・流通における省資源，省エネルギー
- 2) 生産・流通で発生する廃棄物の削減，有効利用，無害化
- 3) 材料・部品の再利用
- 4) 商品使用時の省資源，省エネルギー
- 5) 商品使用時に発生する排出物の削減，有効利用，無害化
- 6) 使用済み商品の回収・リサイクル・廃棄方法の改善

コストの低減

- 1) 製造原価の低減（設計，調達，生産）
- 2) 販売・流通・サービス経費の削減
- 3) 間接経費の削減（ムダの排除）
- 4) 資金コストの低減

利益の確保

- 1) 売上目標の達成
- 2) 利益率の向上

その他の経営面での成果