

付表1 分野別のTQMの活動要素

QMの機能 (組織を経営する上で TQMが果たす目的・ねらい)		活動要素 (目的・ねらいを達成するためのひとまとまりの組織としての行動)										
1次	2次	自動車部品	電機	医療機器	航空宇宙	建設	ソフトウェア	通信	電力	医療	ホテル	
ビジョンを描き、 組織を変革・改善する	1a	ビジョン、価値観を共有する	役員研修によるビジョンの検討 ・ビジョンの策定	経営ビジョン、品質方針の徹底	トップダウンによる徹底継続教育	経営ビジョン、品質方針の策定と徹底	経営戦略の策定 ・長期戦略構想の策定		中期経営方針の策定 (目指す企業の姿、経営の基本目標と取り組み方針等)	理事会・管理会議による 病院理念、方針、目的の制定 ・理念・方針の見直し		
	1b	戦略を立案する、 変革・改善の目標を設定する	方針管理(長期計画、年度計画の策定) ・自己申告や人事考課制度活用による個人目標へのブレークダウンと評価 ・マネジメントプロセス診断による弱点の把握	経営方針管理(経営トップの協議、検討) ・経営戦略の立案(営業戦略を含む) ・長期/中期計画策定 ・品質方針、品質計画書策定 ・方針展開 ・マネジメントレビュー	環境分析、事業分析 ・戦略、事業計画立案 ・方針管理(中長期計画の策定、年度方針の策定と展開、期末の反省) ・マネジメントレビュー	事業戦略委員会による 検討 ・方針管理(中長期計画の策定、年度方針の策定と展開、期末の反省) ・マネージメントレビュー	戦略的方針管理 ・方針管理(中長期計画の策定、年度方針の策定と展開、期末の反省)	戦略立案(事業分析、環境分析等) ・方針管理(中長期計画の策定、年度方針の策定と展開、期末の反省等) ・経営評価 ・プロセス成熟度評価	方針管理 ・マネジメントレビュー	方針管理(中期経営目標の設定、方針の展開、期末の評価) ・トップヒアリング(計画時、目標設定時、報告・評価) ・中期業務計画の策定 ・ブレークダウンされた業務計画(目標値)	病院機能評価の受審・再審査 ・法令改正、医療保険制度改正への対応 ・将来計画策定 ・MQI 活動における主題設定・活動テーマ選定 ・プロジェクトチームによる目標設定 ・管理会議による目標設定 ・推進委員会による検討と承認	品質方針立案 ・マネジメントレビュー
	1c	変革・改善を推進する	TQM分野別改善活動(現場監督者対象) ・SQCによる改善活動(技術者対象) ・QCサークル活動(職場の課題解決) ・連結マネジメント ・TQMの全社推進 ・社長賞制度の運用 ・方針管理(目標のフォロー) ・QC診断	経営改革活動(Management Innovation) ・品質改善活動	プロジェクトチーム活動 ・ワークアウト又は QC サークル ・シックスシグマ推進 ・方針管理(方針の進捗管理)	TQM推進グループ設置による活動推進 ・QCサークル活動 ・方針管理(方針の進捗管理) ・トップ診断	機能別管理 ・グループ・チーム(QCサークル)活動 ・方針管理(方針の進捗管理) ・社長診断会 ・QC 診断	機能別委員会 ・改革推進タスクフォース ・小集団活動 ・方針管理(方針の進捗管理)	社長表彰制度の運用	各種タスクチーム、プロジェクトチーム ・QCサークル活動(業務改善) ・方針管理(進捗管理) ・重点課題検討会(実施状況検討、実施結果の評価) ・改善事例発表会・表彰	MQI チーム編成及び再編成 ・プロジェクトチーム編成 ・MQI チーム改善活動の実施 ・プロジェクトチームによる実施 ・MQI 推進委員の選出及び交代 ・MQI 活動推進活動 ・MQI 発表会	総支配人トップダウンによる重点課題への取り組み ・プロジェクトチーム活動
顧客価値を創造する	2a	顧客情報を収集、解析する	市場品質情報の収集と解析 ・納入先品質情報の収集と解析	市場ニーズの把握解析 ・顧客訪問やアンケート調査による顧客ニーズの収集 ・顧客に関する情報基盤の整備	マーケティング活動 ・市場ニーズ把握と分析	市場調査		市場ニーズの把握と解析 ・顧客/販売会社とのアライアンス	顧客情報システムによる管理 ・顧客情報収集活動	顧客から発信される情報をつかむ (苦情・要望) ---受動的活動 ---能動的活動 (投書システム) ---エコシステム ・顧客からの発信データを解析する(分類・フィードバック・処置・水平展開)	患者・地域・職員アンケート調査による顧客要求の把握 ・何でも相談室の情報収集と分析	顧客ニーズの調査
	2b	価値のある新しい製品・サービスを提供する	開発委員会の活動 ・次期型製品研究会による検討 ・新製品展示会の開催	新製品/新技術・サービス開発管理 ・ソリューションビジネスの展開	新技術/新製品開発管理	製品戦略委員会による検討	新商品や新サービスの開発	新製品・サービス開発管理	各種展示会活動	新メニュー・サービスの開発 ・付加価値サービスの開発・提供	治療適応の拡大 ・新規業務開始 ・検診、人間ドック等の健康増進サービスの提供 ・健康教室・疾患教室開催	新商品の検討 ・新しいイベント及びプランの開発 ・新しい料理の創作 ・新しいカクテルの創作
	2c	提供している製品・サービスに対する顧客の満足度を向上させる	お客様満足度の評価 ・CS向上委員会による検討 ・重要品質問題登録制度の運用 ・監査改良会議の活動	顧客満足/不満足調査	顧客満足度調査 ・苦情分析 ・リアルタイム機器監視	客先巡回サービス ・品質評価報告書	顧客満足度(CS)調査 ・建築主満足度調査 ・竣工後定期巡回調査	アンケート調査 ・回答時間管理 ・顧客満足度調査活動 ・市場品質評価活動	顧客満足度管理	顧客の満足度を測定する ・不満足点を摘出し、減少させる(出てきた不満足点を短いサイクルで改善する) ・製品品質の広報活動	接遇委員会による分析 ・広報委員会、企画情報推進室による広報	顧客満足度調査

QMの機能 (組織を経営する上で TQMが果たす目的・ねらい)		活動要素 (目的・ねらいを達成するためのひとまとまりの組織としての行動)										
1次	2次	自動車	電機	医療機器	航空宇宙	建設	ソフトウェア	通信	電力	医療	ホテル	
組織の パフォーマンスを改善する	3a	品質を向上させる (トラブルの未然 防止・再発防止を 含む)	・初期流動管理制度 ・デザインレビュー ・品質失敗事例集の作成 と活用 ・品質情報検索システム の構築 ・品質保証会議 ・重点管理制度の運用 ・工程能力調査 ・品質技術教育(品質保 証の基本の徹底) ・QS9000の認証の取得 と継続	・QM推進活動 ・デザインレビュー ・不具合事例データベー スの作成 ・予防保全活動 ・PL活動(PL問題デー タベースの作成、PL表示 基準の作成等を含む) ・サイト監査とサイト巡回パ トロール ・KYKと作業教育	・ワークアウトによる品質向 上活動 ・不適合や品質コストの分 析 ・内部品質監査 ・トラブル分析 ・リスク分析 ・危機管理 ・設計審査 ・初期流動管理 ・試作品評価と臨床評価 ・治験	・ISO9001認証取得 ・品質会議 ・LL(Lesson Learned)展 開活動 ・品質功労者表彰制度 ・Phase 3(仕組み/体制 の見直し)是正の展開制 度 ・ヒューマンファクターズ教 育 ・デザインレビューと認定 試験	・デザインレビューの実施 ・品質保証活動 ・機能別委員会(Q) ・グループ・チームによる 品質向上(QC サークル)活 動	・品質会議 ・再発防止検討委員会 ・デザインレビュー、コード インスペクション ・検証・妥当性確認 ・障害事例データベース の構築と活用 ・品質の事前評価(バグ密 度の予測) ・信頼度成長モデルに基 づく検査終了判定 ・開発プロセスの可視化 (クリーンルーム化)	・フィールド設備情報管理 ・購入検査 ・ISO取得、拡大	・トラブルの解析と再発防 止処置活動 ・トラブルの予測水平展開 ・内部品質監査(厳正管 理) ・重点課題検討会 ・QCサークル活動	・治療成績向上 ・診断技術向上 ・EBM(根拠に基づいた医 療)との整合 ・医療事故防止委員会に よる情報収集、分析 ・感染対策委員会の分析	・不適合の潜在的原因の 分析と予防処置の実施 ・デザインレビューと開発 試作
	3b	スピード・生産性 を向上させる	・TIE(Total Industrial Engineering)活動 ・EF(Efficient Factory)活 動	・生産管理	・経営会議による推進プロ ジェクトチーム ・ワークアウトによるスピー ドや生産性の向上活動 ・コンカレント開発 ・設計標準化と再利用 ・IT活用	・コンカレント開発 ・設計の標準化 ・NPS(New Production System)活動	・コンカレント開発 ・機能別委員会(D) ・グループ・チーム(QC サ ークル)によるスピードや生 産性の向上活動	・コンピュータ支援開発方 式の推進(CASE等) ・顧客との協調開発方式 の推進 ・取引の電子化 ・サプライチェーンマネジ メント ・迅速開発方式の推進(コ ンカレント開発、ラピッド アプリケーション開発) ・設計標準化活動 ・部品ライブラリ登録と再 利用制度	・グループ企業経営(分社 化)	・組織の簡素化 ・生産的業務と非生産的 業務の篩い分け ・表彰によるインセンティ ブ ・イントラネットによる好 事例データベースの構 築と活用	・治療期間短縮 ・事務処理時間の短縮 ・クリニカルパスの見直し と改訂	
	3c	コストを低減する	・原価企画活動 ・原価改善プロジェクト ・CCTS(Computing Cost Table System)の構築	・原価低減と原価管理 ・コスト解析 ・購買と調達管理 ・国際購買とグローバルサ ーバイ	・コスト分析、原価管理 ・グローバル調達 ・アウトソーシング ・技術移転/海外生産	・原価低減 ・原価管理 ・グローバル購買	・原価企画活動 ・原価管理活動 ・機能別委員会(C) ・グループ・チーム(QC サ ークル)による原価低減活 動 ・海外企業の活用 ・取引の電子化	・原価管理 ・手戻りコスト管理 ・部品ライブラリ登録と再 利用制度 ・グローバルな協業開発 ・海外企業の活用 ・取引の電子化	・国際調達	・原価低減 ・グローバル購買 ・重点投資 ・燃料等のベストミックス ・コスト評価 ・稼働設備の集中化 ・アウトソーシング	・購買管理等によるコスト 削減 ・費用対効果の確認 ・使用物品統一	・原価企画、原価低減、原 価管理 ・グローバル購買
	3d	環境、安全を確 保する	・ISO14001の認証取得と 継続 ・DAS(Denso Anzen Standard)に基づく安全 遵守 ・安全サークル ・ヒヤリハット活動	・ISO14000 認証取得 ・全社環境保全推進活動 ・環境監査	・全社運動の展開 ・環境/安全委員会によ る推進 ・内部環境/安全監査 ・外部環境/安全監査	・環境委員会による活動 推進 ・ISO14001認証取得 ・製品安全委員会による 活動推進	・機能別委員会(E、S) ・地球環境推進室の設置 ・グループ・チーム(QC サ ークル)による環境、安全 面の改善活動 ・建設廃棄物削減活動		・安全情報の共有化(安 全情報システムの構築と 活用を含む)	・環境・安全事前評価活 動 ・KYK活動 ・社内専門組織による推 進活動		
組織を 最適な 方法に 従って 運営・ 管理 する	4a	業務を継続的・安 定的に遂行する	・各種標準類の整備 ・目で見る管理	・業務規定や通達の制定 と活用 ・業務ガイドやマニュアル による標準化と規格化	・標準化 ・日常管理	・標準化	・日常管理 ・プロセス管理	・ビジュアル化管理(目 で見る管理等) ・プロジェクト計画・管理	・標準化の推進	・標準化(マニュアル化) ・日常管理	・治療方法の標準化 ・各種規則・規定・手順の 作成と検討 ・定期的報告	・標準化 ・日常管理
	4b	業務をベストプラ クティスに従って 遂行する	・TIE活動(生産性) ・TPM活動(設備保全) ・計測管理	・作業管理 ・設備管理 ・資材管理 ・計測器管理 ・試験と検査の管理 ・設計/製造標準化 ・アウトソーシング管理 ・企業分担とベストミックス	・作業管理 ・設備管理 ・計測管理 ・調達管理 ・資材管理	・作業管理 ・設備管理 ・計測管理 ・検査管理 ・調達管理 ・資材管理	・SCM(サプライチェーンマ ネジメント)の推進	・要件管理 ・ソフトウェア外部委託管 理 ・構成・変更管理 ・成果物管理	・NQAS(調達先の二者監 査) ・設備保全指標の管理	・作業管理 ・設備管理 ・計測管理 ・検査管理 ・調達管理 ・資材管理		・ファシリティコントロール ・フード&ベバレッジコン トロール
	4c	業務における問 題を発見する	・品質不具合発見者表彰 制度 ・不具合兆候精査活動	・自主監査 ・内部品質監査 ・品質診断	・内部品質監査 ・外部品質監査 ・各国の法的監査	・内部品質監査 ・品質情報の収集	・内部監査(品質・環境監 査)	・内部品質監査	・内部品質監査	・内部考査 ・内部品質監査 ・スタッフによるチェック	・レビュー(検証)による把 握、評価	・内部品質監査 ・総支配人診断

QMの機能 (組織を経営する上で TQMが果たす目的・ねらい)		活動要素 (目的・ねらいを達成するためのひとまとまりの組織としての行動)										
1次	2次	自動車	電機	医療機器	航空宇宙	建設	ソフトウェア	通信	電力	医療	ホテル	
5 組織の 経営基 盤を確 立する	5a	組織としての技術力・コアコンピタンスを高める	開発委員会 情報技術による技術開発システム 技術情報検索システムの構築・活用	研究開発管理(テーマ管理, コア技術の確立) 開発アイテム評価制度の運用	強み弱み分析 コアコンピタンス分析 開発管理共同研究 技術導入 継続教育と有能な人材の中途採用 資格制度の活用	技術力向上委員会による活動推進 研究開発管理	技術開発委員会 新商品・新技術開発	組織のノウハウの形式知化活動 研究開発管理(テーマ管理、ネック技術の抽出・解決) 研究者・技術者の育成等)		技術開発研究(発送変電等に関する新技術開発、電力有効利用新技術開発、通信技術等関連技術) 研究開発管理	治療法開発 診断・検査法開発 低侵襲治療方法開発 新技術開発(材料・用具・手法等) 臨床治験	新しい食材・調理方法による、新しい料理に関する開発
	5b	人材を育成・活性化する	階層別教育制度 分野別固有技術・固有技能教育 国際人材育成教育 工業技術短期大学校 QCサークル活動を通じた現場のOJT教育	長期的人材育成計画の策定 技術者育成制度(Management Development Plan)	長期人材育成計画の策定 継続教育 海外派遣 ローテーションの活用 評価制度 表彰制度	教育訓練委員会による活動推進 人材育成計画 社内外及び分野別教育・訓練	専門技術教育の実施 能力・成果評価の実施 自己啓発の推進 品質意識の啓蒙・普及 データ測定・分析の知識・技術の活用・育成 QC 的問題解決の実践教育	長期的人材育成計画制度 人材評価制度 体系的教育制度 従業員満足度の評価と改善	各種教育訓練 教育訓練のシステム化 各種資格取得の推進 スキル情報管理	技能認定制度 現場技術向上方策 研修 長期的な人材育成計画の策定 人材の評価と教育 提案・表彰	専門技術研修 臨床研修(卒後研修) 教育委員会による研修 学会・研究会参加発表 MQI 活動の教育研修	教育訓練規定の策定 新配属者に対するOJT 各部、全社の研修 品質責任者の教育 有資格者の教育と資格認定 内部品質監査員の教育
	5c	情報基盤を整備する	PCS(Personal Computing System)の浸透	ドキュメントの電子化	情報化戦略立案 IT 部門充実 IT インフラ整備 IT 教育強化 WS、PC 配備	IT推進委員会による活動推進	情報技術(IT)の教育・普及) IT システムの整備・活用 IT に基づくビジネス・プロセスの構築 ビジネス・プロセスの改善と改革	情報化ニーズの把握 情報化戦略の立案 情報化の推進	社内情報システムの導入	情報システム化 IT活用委員会活動による業務のIT化推進 CALS	企画情報推進室によるデータベース構築(LAN 敷設、アプリケーション導入・構築) 情報リテラシー教育 医療情報管理室による診療録の標準化	情報化ニーズの把握 情報化戦略の立案 情報化の推進

注1) 3 a ~ 3 dの内、3 dは組織の利益に直結するものではないという意味で他と異なる。3 dが業績に与える影響の大きさは業種により異なる。

注2) 地域、産業界、学会等への社会貢献については含めていない。財政基盤の確立についても含めていない。

注3) 「自動車」、「電機」等の分野は調査対象とした特定の企業に当該分野の一般的な状況を加味したものである。