

# BRUSH UP

ブラッシュアップ

## 品質目標の取組みを根本から捉え直す

国府 保周 Yasuchika Kokubu 活き活き経営システムズ

品質目標に関する要求事項への誤解が多いことから、関連する各種事項を、あらためて全般的に整理してみることにした。

### 1. ISO 9001 の要求事項

#### 6.2 品質目標及びそれを達成するための計画策定

6.2.1 組織は、品質マネジメントシステムに必要な、関連する機能、階層及びプロセスにおいて、品質目標を確立しなければならない。

品質目標は、次の事項を満たさなければならない。

- a) 品質方針と整合している。
- b) 測定可能である。
- c) 適用される要求事項を考慮に入れる。
- d) 製品及びサービスの適合、並びに顧客満足の上に関連している。
- e) 監視する。
- f) 伝達する。
- g) 必要に応じて、更新する。

組織は、品質目標に関する文書化した情報を維持しなければならない。

6.2.2 組織は、品質目標をどのように達成するかについて計画するとき、次の事項を決定しなければならない。

- a) 実施事項
- b) 必要な資源
- c) 責任者
- d) 実施事項の完了時期
- e) 結果の評価方法

[下線は附属書 SL に由来する部分]

品質目標に関して、ISO 9001 で要求していない事項を、表 1 に整理する。

表 1 ISO 9001 で要求していない事項

- a) 品質目標の取組みを部門単位・年度単位とする
- b) すべての部門に品質目標をもたせる
- c) 取組みや展開の形態を 1 種類とする
- d) 測定可能を意識して目標を数値 (定量的) で示す
- e) 品質目標を品質方針で言及しているものに限る
- f) 意義が低下した後も当該目標に取り組み続ける

審査では、表 1 の「ISO 9001 で要求していない」パターンで品質目標に取り組んでいる形態を見かけることが多い。

ISO 9001 は、様々な国の、様々な業種の、様々な規模や形態の組織が用いることを前提とした、“what”を主体とする普遍的な規格である。したがって、ISO 9001 の要求事項の趣旨に反しない限り、組織が独自の考えに基づいてルールを設けて運用してよい。ただし、運用中のルールが、本当に現在の自分たちに見合う、価値あるものとなっているかなどの観点から再考を繰り返して、組織内のコンセンサスを得ておきたいものである。

### 2. 目標を取り巻く言葉とその意味

こうした本末転倒のものが、目標という日本語表記にあるように感じられた。そこで、まず、用語の定義と辞書 (英英辞典) をもとに、原語の意味を調べることにした (表 2)。

品質目標という用語の定義 (ISO 9000, 3.7.2) は「品質に関する目標」であり、そこに目標 (同 3.7.1) の定義を挿入すると「品質に関する“達成すべき結果”」と

表2 目標という用語を取り巻く定義と  
オックスフォード辞典での説明

品質目標 quality objective ISO 9000 3.7.2	品質に関する <b>目標</b> (3.7.1)。 注記1 品質目標は、通常、組織の品質方針に基づいている。 注記2 品質目標は、通常、組織内の関連する機能、階層及びプロセスに対して規定される。
目標 objective ISO 9000 3.7.1	<b>達成すべき結果</b> 。 注記1 目標は、戦略的、戦術的又は運用的であり得る。 注記2 目標は、様々な領域(例えば、財務、安全衛生、環境目標)に関連し得るものであり、様々な階層(例えば、戦略的レベル、組織全体、プロジェクト単位、製品ごと、プロセスごと)で適用できる。 注記3 目標は、例えば、意図する成果、目的、運用基準など、別の形で表現することもできる。また、品質目標という表現の仕方もある。又は、同じような意味をもつ別の言葉[例 <b>狙い</b> (aim), <b>到達点</b> (goal), <b>標的</b> (target)] で表すこともできる。 注記4 品質マネジメントシステムの場合、組織は、特定の結果を達成するため、品質方針と整合のとれた品質目標を設定する。

なる。

3.7.1の注記3にある各種代替語を、目標という単語とともにオックスフォード辞典を調べてみた。いずれの単語にも「努力する (trying)」という言葉が含まれていることから、目標とは、偶然に達成できるものを意図していないことがわかる。また、単なる数値の達成を狙うというよりも、さらに奥にある何かを狙うという趣旨が感じられる。また、“パフォーマンス”の定義(3.7.8)の注記1でいう「定性的な所見」で「測定可能」となることにも留意しておきたい。

### 3. 方針との関係 (方針を取り巻く言葉とその意味)

日本語表記の問題は、方針という用語にもあるように感じられた。そこで、方針についても、用語の定義と辞書(英英辞典)をもとに、原語の意味を調べることにした(表3)。

表3に定義と辞書での説明を記したが、そのままカタカナで、「品質に関するポリシー」と表記する方が、ストレートに理解できるかもしれない。

次に、品質方針と品質目標の関係に関する ISO 9001

表2 (続き)

目標 objective オックス フォード 辞典	1. 達成しようと努力する (trying) 何か 2. 凝視する対象
狙い aim オックス フォード 辞典	1. 達成しようと努力する (trying) テーマに取り組む目的 2. 何かに向けて手段を示す活動又はスキル
到達点 goal オックス フォード 辞典	1. [スポーツ] 点数を得るために、プレーヤーがボールを蹴るか当てる、ネットを持つフレーム 2. [スポーツ] ボールをゴールに蹴り込むか当てる行為(これによって点数を得る) 3. 達成しようと望む何か
標的 target オックス フォード 辞典	1. 達成しようと努力する (trying) 結果 2. 取り組む際に人々が目指す対象、人、場所 3. 人々が銃で撃つ対象 (特に円形の板に丸を描いたもの)
達成する achieve オックス フォード 辞典	1. 特定のゴール・状態・水準に、特に、長期間努力して到達に成功する 2. 何かを行うか、何かを起こすことに成功する 3. 成功を収める
結果 result オックス フォード 辞典	1. 何らかの事項によって起こるか生じる事柄 2. スポーツの試合、コンクール、選挙などの最終的な得点か優勝者名 3. 試合での勝利か成功 (特にフットボールやサッカーの) 4. 学業試験で得る成績や評点 5. 科学的な試験か調査から得る情報 6. 成功裏に達成する事柄
パフォーマンス performance ISO 9000 3.7.8	測定可能な結果。 注記1 パフォーマンスは、定量的又は定性的な所見のいずれにも関連し得る。 注記2 パフォーマンスは、活動、プロセス、製品、サービス、システム又は組織の運営管理に関連し得る。

の要求事項を見ることとする(表4)。

5.2.1 b)では、品質方針は「品質目標の設定のための枠組みを与える」ものとしている。枠組みは“framework”で、オックスフォード辞典での説明は「判断・決定などの基礎として用いる一連の信念・着想・規範」であり、「考え方の大きな方向性を示すもの」と捉えてよい。

一方、6.2.1 a)では、品質目標は「品質方針と整合している」ことを要求している。これは「あらゆる ISO マネジメントシステム規格に共通の内容・表記」を扱う附属書 SL に由来する。「整合する」の英原文は“be

表3 方針という用語を取り巻く定義と  
オックスフォード辞典での説明

品質方針 quality policy ISO 9000 3.5.9	品質に関する <b>方針</b> (3.5.8)。 注記1 一般に品質方針は、組織の全体的な方針と整合しており、組織のビジョン及び使命と密接に関連付けることができ、品質目標を設定するための枠組みを提供する。 注記2 この規格に記載した品質マネジメントの原則は、品質方針を設定するための基礎となり得る。
方針 policy ISO 9000 3.5.8	トップマネジメントによって正式に表明された組織の意図及び方向付け。
方針 policy オックス フォード 辞典	1. 政党やビジネスなどで、合意又は選定した行動の計画 2. 自身が信じている原則で、どのように行動するか（普段の行動の方法）に影響を与える 3. 保険契約に関する取引明細の書面

consistent with” で、JIS の表記どおり「整合する」と捉えてよい。ISO マネジメントシステム規格は、(不適合に関する要求事項を除いて) 基本的に否定型でなく、肯定型で記すこととしている。つまり、本件は、もともと「品質目標は、品質方針と相反するものでないこと」を意図する要求事項であるが、肯定型とするために、6.2.1 a) の表記となっていることに留意したい。

品質目標は「組織の品質方針の延長上で、積極的に品質方針の効力を増大するもの」がベストであろう。しかし、品質方針と相反しなければ、自由に品質目標を設定して構わない。

#### 4. 品質目標に取り組む単位と形態

ISO 9001 の 6.2.1 の冒頭の要求事項は、「組織は、品質マネジメントシステムに必要な、関連する機能、階層及びプロセスにおいて、品質目標を確立しなければならない」である。これは、下記の二段構えの構図と捉えることができる。

- ① 品質目標を確立することから始まる
- ② 次に、その内容に見合う（関連する＝relevant）機能・階層・プロセスで取り組む

②の「機能」の原文は“function”である。2000年版と2008年版で「部門」と訳したことから、品質目標を部門単位で取り組むという誤解を招いたため、2015年版では「機能」と訳した。「階層」の原文は“level”で「目標」の定義（ISO 9000 の 3.7.1）の注記2の後

表4 品質方針と品質目標との関係に関する  
ISO 9001 の要求事項

《該当事項に限定して掲載》
<b>5.2 方針</b>
<b>5.2.1 品質方針の確立</b>
トップマネジメントは、次の事項を満たす品質方針を確立し、実施し、維持しなければならない。
b) 品質目標の設定のための枠組みを与える。
<b>6.2 品質目標及びそれを達成するための計画策定</b>
<b>6.2.1 品質目標は、次の事項を満たさなければならない。</b>
a) 品質方針と整合している
[下線は附属書 SL に由来する部分]

表5 品質目標の取組みの形態や単位は多様  
(ISO 9000 の 3.7.1 の注記2)

a) 戦略的レベル
b) 組織全体
c) プロジェクト単位
d) 製品ごと（サービスごと）、プロセスごと
→注記に言及はないが、顧客ごと、代理店ごと、購買先・外部委託先ごと、地域ごと、部門ごと、設備ごと、委員会ごと、会議体ごと、個人ごとなどでも構わない

半が該当する（表5）。

a) では、戦略的レベルの品質目標に言及している。部門ごとに品質目標を積み上げる形態は、身近な小ネタに走りがちで、組織の将来ビジネスにも関わるような大ネタは、天から降らすのが現実的である。

c) では、品質目標（取組みテーマ）を、プロジェクト単位で推進することに言及している。組織では、新たなビジネスを始める、設備を新設する、基幹システムを組み直す際などに、プロジェクトを結成して進めることがよくある。この推進形態は、6.2.2 の要求事項によく合う。

一方、品質目標は、テーマの内容をもとに“関連機能”を選ぶので、品質目標（テーマ）の割当てが一つもない部門が生じる可能性がある（図1）。これは規格上、何ら問題ない。「品質目標を一切部門にもたせず、全て委員会単位で取り組ませている」という組織もある。

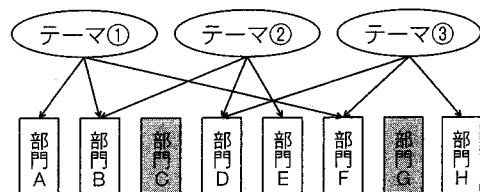


図1 品質目標（取組みテーマ）が一つもない部門があってもよい

## 5. 目標と目標値

品質目標は「品質に関する“達成すべき結果”」である。つまり、「達成すべき値打ちのあるテーマに取り組む」ことが必須条件である。定量的な数値目標を掲げる形態でも構わないが、あくまでも数値は、判定用の指標（目標値）にすぎない。「この数値目標への取り組みを通じて、何を実現させたいか」を十分に描き出すことが、そもそもの「目標 (objective)」であり、だからこそ、時間と労力を費やして取り組む値打ちを各人が感じられる。

現実には、数値目標を品質目標とするケースも多い。上述のことを前提に、あえて「数値目標を品質目標とする場合に、何に留意するとよいか、その可能性」を整理した（表6）。

表6 数値目標を品質目標とする際に留意したいこと

- |    |   |
|----|---|
| a) | 数値目標の奥に狙いを明確に描写し、関係者の理解を促す<br>→「取り組む値打ち」が感じられるから、人は取り組み、努力する    |
| b) | 投資対効果が見合ううちは、目標としての値打ちがあり得る<br>→効果が投資を下回ったら、本当に値打ちがあるかを再吟味      |
| c) | 特段の努力なしに達成できるならば、日常管理に移行させる<br>→日常管理にも“目標値”（又は管理指標）を設けるのは自然     |
| d) | 会議回数や提案件数ではなく、そこから得た価値が目標の指標<br>→「数多く出させる習慣を根付かせる」などでは、数値も趣旨に合う |
| e) | 数値目標には、長期ものも短期ものもある<br>→年度に限定せず、取り組む内容に応じて期間を決める                |

「不良率の低減」という目標を設ける場合、「不良率の低減を通じて、何を実現したいか」を明確に示すことが、最大のポイントであろう。その際には、下記も併せて考えてみたい。

- 「製品不良による顧客苦情の低減」が狙いならば、不良検出強化が課題かもしれない
- 「不適合報告件数の増大」という目標は、情報のオモテ化が狙いであることが説明可能
- 「不良率の低減」目標の下げ止まり以降は、労力を費やす価値の描写と認識共有が重要
- 「実現したいもの」が実現したら達成とみなし、早めに別テーマに勢力を集中させる

上述を基本として「不良率の低減を通じて、何を実現したいか」を明らかにし、何を狙っているかを、ストーリー性をもって示す。この品質目標（テーマ）に取り組む理由・目的がわかり、しかもメリットを納得できる。例えば表7のような整理の仕方を考えるのが現実的である。

表7 ストーリー性をもった品質目標の提示

不良率が○%だと、手直しに□□（時間・費用など）くらい の労力がかかる。不良率が○%以下になると、それを 下回るので、取り組む値打ちがある。
--

## 6. 「不良率の低減は永遠の課題」として積極的に取り組む組織の例

事例を紹介する組織は従業員数80名の製造業。この組織に赴いたのは、認証取得から12年目の再認証審査。認証前の1年間を含めた過去13年間、一貫して「不良率の低減」という品質目標を掲げ続け、年度単位で取り組んでいた。同じ品質目標としたのは経営者の方針で、数値目標を掲げ、しかも毎年少しずつ下げていた。その経緯を表8に示す。

表8 ある製造業での品質目標の取組みの推移

1年目	品質目標として「不良率の低減」を掲げ始める
4年目まで	前年に発生した不良の原因を分析して是正処置をとることで達成
5年目以降	上記方法では達成できないので、設計の仕方、購買先の選定・管理方法、段取り形態など、幅広い切り口から全社で工夫を開始
11年目以降	ついに目標が未達となる（それでも前年よりも不良率は低下）

本件の状況について、もう少し詳しい情報を次に示す。

- この組織では、ISO 9001を導入する前から、「不良品が発生したらその時点で是正処置をとる」という習慣があった。
- 4年目までの施策である「前年に発生した不良の原因を分析して是正処置をとる」は、普段の是正処置で気づかないような抜本対策、いわば是正処置の親玉である。しかし、この方法で不良率の数値目標が達成できたのは、最初の4年間だけであった。
- それ以降も経営者が数値目標を下げるので、5年目からは、未発生の不適合を予見して事前に手を

打つ、いわば予防処置の領域に突入する。ある年は、関係者全員が協力して設計・開発に関する処置を、別の年は購買関係を徹底的に協議して処置するなどして、達成を続けていた。

- d) ここまでに打てる手は打ち尽くしたので、さすがに11年目以降は、未達状態が続く。ただし、それでも前年の不良率よりも下げていた。

経営者に尋ねると、「不良率の低減は永遠の課題である。どうしても達成したいと意欲を持ってもらい、あらゆる部門が知恵を絞るという習慣を根付かせたかったのだ」と語っていた。こういう進め方で数値目標に取り組むと、組織の結束力を強め、底力を高める効果がある。こうした効果を事前に描いておくこと、つまりここでは「狙い」そのものが、本来の品質目標のテーマであり、取り組むことで得る効果である。

本稿の5節で、目標と目標値について言及した。品質目標への取り組みにおける数値目標そのもののよし悪しでなく、何を狙いとするか、そのために何を仕込むかなど、ストーリーの描写が重要である。

## 7. 品質目標…こんなテーマもあり (経営者の立場から)

品質目標には、部門立案型のものもあるが、大局的で戦略的な観点による品質目標は、経営者から提示することが多い。それらの捉え方の例を表9に示す。

表9 経営者の立場から指定する品質目標の例

- |                               |
|-------------------------------|
| a) 今後のビジネス展開や組織運営を見越したテーマ     |
| b) 設備やソフトウェアなどの導入を自主判断させるテーマ  |
| c) 組織形態・業務形態・レイアウトなどを考案させるテーマ |
| d) 組織横断的にプロジェクトチームで検討させるテーマ   |
| e) 会議で必要性を判断して短期決戦させるテーマなど    |

品質目標に定型的な用紙を使っている場合、表9の幾つかは記載しづらいであろう。従来からの因習にとらわれず、建設的で実用的なテーマは、経営者だからこそ指定できる。

## 8. 品質目標の取り組みを通じて得た組織の知識

品質目標の取り組みでは、達成したか否かの確認も大事だが、達成策のレビューは今後に結び付くから、とても

大事である。表10などの観点から、取り組みを通じて得た組織の知識を、将来に継承できるようにしたいものである。

表10 品質目標の取り組みにおけるレビューの対象の例

- |                                 |
|---------------------------------|
| a) 取り組む意義と価値のあるテーマであったか         |
| b) 達成策（推進方法を含む）自体が適切であったか       |
| c) 適切な達成策を設定できた（できなかった）理由や原因は何か |
| d) 次回以降や他部門に継承できる“組織の知識”は何か など  |

品質目標に能動的で積極的に取り組みれば、新たなノウハウや技術・手法、ツールなど、“組織の知識”を何か得るものである。それらを、今後の組織運営やビジネスなどに活かす道を探ることも、貴重な機会の有効活用といえよう（表11）。

表11 組織の知識の活用・伝承方法の例

- |                               |
|-------------------------------|
| a) 要素ごとに分類してデータベース化           |
| b) 取り組みの前後を映像・画像収録して比較可能化     |
| c) 品質目標の発表会でのプレゼンテーション資料として保持 |
| d) 学習用教材などへの組み入れ など           |

b)とc)で、達成策の適否のレビューについて記したが、もしかすると「取り組み開始時点で明確な達成策が立つならば、テーマとしての値打ちは少ない」かもしれない。

## 9. 目標活動と日常的な改善

何らかの取り組みを進める道は、目標活動だけでなく、日常的な改善（継続的改善）として普段の仕事を通じて行うことも多い。継続的改善に関するISO 9000の定義を表12に示す。

表12 継続的改善に関する定義

継続的改善 continual improvement ISO 9000 3.3.2	パフォーマンスを向上す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。
--	---

継続的改善は、ISO 9001:2000の制定に際して、日本の改善活動が、「改善を継続して積み重ねる」ことに秘訣があると捉えて、この表記となった。こうした改善

の取組みは、日常的な業務を通じて考案し、試行した上で標準化する形態で定着を図っている。

一方、目標管理は、本稿の4節に記したように、ある山を越えるために、特定の場を設けてなし遂げる形態を意図している。目標活動を通じて取り組むという道を選ぶのは、「ここで頑張ろう!」という演出と捉えるのが現実的であろう(図2, 図3)。

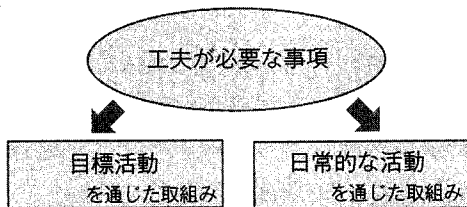


図2 目標活動と日常的な改善

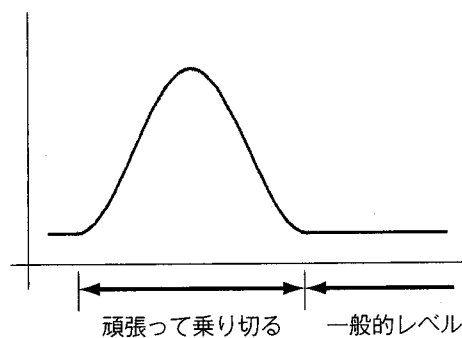


図3 目標活動を終われば日常管理へ

その山を越えれば、目標活動をいったん終え、日常的な改善に移すことになる。また、例えば、マンネリ化してきた場合は、短期決戦的に目標管理で取り組みませ、確立した後は日常的な取組みに戻すという演出もある。このように工夫が必要な事項への取組みの使い分けも考えたいものである。

### 10. 品質目標の取組みの中止の判断・指示

品質目標は、いわば「普段の仕事で忙しい中、わざわざ時間と労力を費やして取り組む」ものである。逆にいえば、それだけの価値がなくなった時点で、中止を判断・指示することも重要である。取組みを続けて費やす労力は人件費、つまり原価に直結する。

経営者は、「取組みを指示して着手させたが、取り組ませる価値がない」と判断したならば、速やかに中止を指示する。実務者から、朝令暮改であると不満の声が上がることもあるが、ときには英断が必要となることもある。このことは、本稿の7節に一脈を通じるものである。

### 11. 品質目標に取り組む値打ち

吉田耕作氏(統計学者)の著書『経営のための直感的統計学』に、表13の記述がある。物ごとに取り組む価値を考える際のポイントとなろう。

表13 書籍『経営のための直感的統計学』の一節 [吉田耕作氏]

データは、改善のための道具であり、目的ではない。データの結果を見て行動をとる予定がないならデータを集めてはならない。使いたくないデータを集めたり、加工したりするのに長時間使って、仕事をした気になっているビジネスマンがあまりにも多い。こういう企業は衰退する。

ここで述べているのはデータの採取であるが、道具や手段が目的に化けているケースを、品質マネジメントシステムで目撃することがよくある。なかでも「不良率の低減」などの種類の品質目標を掲げている組織に、この種の状況が発生しやすいように感じた。原点である、「品質目標の取り組み値打ち」に立ち返って考えてみたい。

吉田耕作氏は、デミング博士の助手を1986~1993年(亡くなる直前まで)に務めており、いわば師弟関係にある。上述した話題の源流は「デミング経営哲学」にあるようで、吉田氏は、著書『国際競争力の再生』の中で、「デミング14ポイント」として提示している。これらのうち、本稿の内容への関連性の高い、ポイント7~11を表14に紹介する。

表14 デミング経営哲学のエッセンス 「デミング14ポイント」の一部

ポイント7	リーダーシップを発揮すること。リーダーシップとは人々や機械や装置がよりよい仕事をするのを助けることである。経営のリーダーシップは、製造の作業員の指導同様、解体修理が必要である。
ポイント8	全員が会社のために効果的に働けるように恐怖心を取り除くこと。
ポイント9	部門間の障壁を取り除くこと。リサーチ、デザイン、販売、製造などにいる人々は一丸となって働き、できあがった製品やサービスに関して起こりうる製造上の問題を予知しなければならない。
ポイント10	“無欠点(zero defect)”や“より高い生産性を”とかいうようなスローガン、激励、目標などは一切やめること。
ポイント11	工場内で数量割当て(Quotas)をやめること。目標による経営をやめること。数字や数値目標による管理をやめること。リーダーシップで置き換えること。

これらは、品質目標について直接言及したものではないが、内容は見合ったものであり、趣旨は基本的に共通である。

## 12. 国際規格の翻訳の難しさ

本稿では、ここに至るまで、用語の定義や注記に当たるだけでなく、随所で英原文を訳し直したり、英英辞典を引いて原語の真の意味を調べたりすることで、ISO 9001 要求事項の本来の背景・趣旨や意図が何であるかを探ってきた。2015年版のJIS化（日本語化）の際は、これらに留意して英語を日本語に表記しているが、現実問題として、日本語を読むだけでは趣旨を正確にくみ取れない部分があり、どうしても存在してしまう。今回取り上げた品質目標は、その典型例といえよう（関連して取り上げた品質方針を含む）。

表 15 は、(社)日本品質管理学会監修の『品質管理用語 85』での各種用語の定義である。本稿の 2 節で記した、同一用語の ISO 9000 での定義と、微妙にニュアンスが異なっている。いわば、「ISO 9001 と日本の品質管理で定義が異なる同一の用語を、並行使用している」という状態にあることが、品質目標の取組みが ISO 9001 の趣旨と異なる原因であろう。両者を整合させるには、表 16 のように各用語の訳語を読み替えるのが合理的なのかもしれない。

これらの用語の ISO 9001 の JIS 表記は、JIS Z 9901:1991 (ISO 9001:1987 の JIS 版) の時点から変えておらず、既にこの呼称が定着しているので、今さら変更するのは困難だが、運用に際して内容を理解するには、

表 16 品質目標に関連する用語…訳語の読み替えの案

ISO の英原語	現行の JIS 表記		意味をもとに品質管理用語に合わせた訳語を指定する案
policy	方針	⇒	理念(品質管理用語にないが) →そのまま“ポリシー”と記してもよい?
objective	目標	⇒	方針
goal (ISO 9000 3.7.1 注記 3)	到達点	⇒	目標

活用可能である。また、品質マニュアルなど社内での文書制定では変更することは可能かもしれない。

### 参考文献

- 1) JIS Q 9000:2015 品質マネジメントシステム—基本及び用語
- 2) JIS Q 9001:2015 品質マネジメントシステム—要求事項
- 3) 国府保周(2019)：品質目標の取組みを根本から捉え直す、(公社)日本品質管理学会管理技術部会：QMS 研究会 WG 6, 2019年1月発表資料
- 4) 吉田耕作(2003)：経営のための直感的統計学, 日経 BP 社
- 5) 吉田耕作(2000)：国際競争力の再生, 日科技連出版社
- 6) エドワーズ・デミング(1996)：デミング博士の新経営システム論, NTT 出版
- 7) (公社)日本品質管理学会標準委員会(2009)：品質管理用語 85, 日本規格協会
- 8) (公社)日本品質管理学会標準委員会(2011)：品質管理用語 Part 2, 日本規格協会
- 9) オックスフォード現代英英辞典 [第 8 版] (2010), 旺文社

表 15 「品質管理用語 85」における方針に関連する各種定義

方針 品質管理用語 85	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 注記 1 方針には、一般的に、次の三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がある。 a) 重点課題, b) 目標, c) 方策 注記 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：事業部長方針, 支店長方針, 部長方針 注記 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
目標 品質管理用語 85	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
方針管理 品質管理用語 85	方針を、全部門・全階層の参画のもとで、ベクトルを合わせて重点指向で達成していく活動 注記 方針には中長期方針, 年度方針などがある。
方針展開 品質管理用語 85	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