品質目標管理手順書

文書番号	QP-〇〇-〇〇	版数	第1版
制定日	20〇〇年〇〇月〇〇日	主管部門	品質管理部門
承認	（トップマネジメント）	確認／作成	（管理責任者）／（担当者）

1. 目的

この手順書は、品質方針に沿った品質目標を設定し、その達成に必要な計画の策定、実施、監視、評価及び見直しの方法を定め、品質マネジメントシステムの有効性を継続的に高めるとともに、顧客満足の向上を図ることを目的とする。

2. 適用範囲

品質マネジメントシステムの適用範囲に含まれる全ての部門、機能及び階層における品質目標の設定、品質計画の作成、実施、評価及び見直しに適用する。

3. 関連文書

文書名	本手順書との関係
品質方針	品質目標を設定する際の枠組み。目標は品質方針と整合させる。
品質目標管理規定	品質目標の管理に関する基本事項。本手順書は同規定の実施手順を定める。
リスク及び機会の管理に関する文書	品質目標の達成を妨げるリスク及び活用すべき機会の特定、評価及び対応方法を定める。
力量・教育訓練管理規定	品質目標の達成に必要な要員の力量の明確化、教育訓練及び有効性評価の方法を定める。

4. 用語の定義

用語	定義
品質目標	品質方針に整合し、達成すべき品質に関する具体的な到達点。測定可能な指標と目標値、期限を持つ。
品質計画	品質目標を達成するために、実施事項、資源、責任者、完了時期及び評価方法を定めた計画。
リスク及び機会	不確かさの影響のうち、目標達成を妨げる可能性のあるもの（リスク）と、目標達成に寄与し得るもの（機会）。
有効性	計画した活動が実行され、計画した結果が得られた程度。
業務部門長	各部門の責任者。品質目標の部門展開と品質計画の作成・実施に責任を持つ。

5. 責任と権限

役割	責任と権限
トップマネジメント	・品質方針と整合した全社品質目標の設定と承認 ・品質目標及び品質計画の達成に必要な資源の提供 ・マネジメントレビューによる達成状況と有効性の確認、改善の指示
管理責任者	・品質目標管理の運用状況の把握と調整 ・各部門の品質目標及び品質計画の確認 ・達成状況の集約と、トップマネジメントへの報告
各業務部門長	・全社品質目標の部門展開と部門品質目標の設定 ・考慮事項（a)～h)）を踏まえた品質計画の作成と実施 ・進捗の監視、達成度の評価、是正処置の実施
品質管理部門（事務局）	・様式の管理、スケジュール管理、実績データの集約 ・記録の保管、手順書の維持管理
全従業員	・自部門の品質目標の理解と、達成に向けた活動への参加

6. 手順

6.1 手順の全体像

手順	主担当	関連文書・様式
1. 品質目標の設定	トップマネジメント／各業務部門長	様式1 品質目標管理表
▼		
2. 品質計画の作成（考慮事項 a)～h) の検討）	各業務部門長	様式2 品質計画書
▼		
3. リスク及び機会の特定・評価・対応	各業務部門長／管理責任者	リスク及び機会の管理に関する文書
▼		
4. 資源・力量の確保	各業務部門長	力量・教育訓練管理規定の各様式
▼		
5. 承認・周知	管理責任者／トップマネジメント	様式1、様式2（承認欄）
▼		
6. 実施・モニタリング（月次・四半期）	各業務部門長	様式1（実績欄）
▼		
7. 達成度評価・有効性評価・見直し	各業務部門長／管理責任者	様式3 品質目標評価報告書
▼		
8. マネジメントレビューへのインプット	管理責任者／トップマネジメント	マネジメントレビュー記録

※ 7. の評価結果及び8. のマネジメントレビューの結果は、次期の品質目標の設定（手順1）にフィードバックする。

6.2 品質目標の設定

- トップマネジメントは、品質方針、経営計画、前期の達成状況及びマネジメントレビューの結果を踏まえ、全社の品質目標を設定する。
- 各業務部門長は、全社品質目標を自部門の業務に展開し、部門品質目標を設定して様式1に記入する。
- 品質目標は、次の要件を満たすものとする。

No.	要件	確認の観点
1	品質方針との整合	品質方針のどの項目に対応する目標かを明示しているか。
2	測定可能	指標、基準値（前期実績）、目標値が数値等で示されているか。
3	要求事項の考慮	顧客要求事項及び適用される法令・規制要求事項を考慮しているか。
4	適合性・顧客満足との関連	製品・サービスの適合及び顧客満足の向上に関連しているか。
5	監視	測定頻度、測定方法、データ源が決まっているか。
6	伝達	部門内の関係者に周知する方法が決まっているか。
7	更新	変更や見直しの契機と方法が決まっているか。

【品質目標の例（部門の業務に応じて選定する）】

指標例	対象部門例	設定の考え方
顧客満足度（調査結果）	営業、品質保証	前期実績を上回る水準を設定
納期遵守率	製造、物流、サービス提供	顧客との約束の履行状況を数値化
工程内不良率／サービス不備件数	製造、サービス提供	前期実績からの低減幅を設定
顧客苦情件数、再発件数	全部門	件数低減と再発防止の徹底
是正処置の期限内完了率	全部門	不適合への対応の確実性を管理
教育訓練計画の実施率・有効性評価	管理部門、全部門	力量確保の状況を管理

6.3 品質計画の作成

各業務部門長は、品質目標ごとに、目標達成に必要な活動と資源を明確にした品質計画を作成し、様式2に記入する。作成にあたっては、次の事項を考慮する。

項目	考慮事項	確認内容・主な情報源
a)	顧客のニーズ及び期待、適用される法令・規制要求事項	顧客要求事項、契約・仕様、顧客からの要望、法令改正情報、業界基準
b)	製品・サービスの性能及び品質実績	検査結果、不良率、納期実績、顧客満足度調査結果
c)	QMSの各プロセスの実施状況と有効性	プロセスの監視測定結果、内部監査結果
d)	過去の経験、不適合、苦情及び是正処置から得られた教訓	不適合報告書、苦情記録、是正処置記録、再発事例
e)	品質、業務効率、顧客満足を向上させる機会	改善提案、ベンチマーク、設備・技術・手法の変化
f)	目標達成を妨げるリスクと、低減・回避のための対応	リスク及び機会の管理に関する文書に基づく評価結果（6.4参照）
g)	必要な要員、力量、設備、情報、予算などの資源	要員計画、力量評価結果、設備台帳、予算（6.5参照）
h)	責任者、実施期限、評価方法、期待する成果	実施事項ごとの担当・期限・評価指標を様式2に記載

品質計画には、少なくとも次の事項を明記する：①実施する活動（何を行うか）、②必要な資源、③責任者、④完了時期、⑤結果の評価方法。

6.4 リスク及び機会への対応

- 各業務部門長は、品質目標の達成を妨げるリスクと、活用できる機会を、「リスク及び機会の管理に関する文書」に従って特定し、評価する。
- 同文書で定める評価基準に照らして対応が必要と判断されたリスクについては、低減又は回避のための対応策を品質計画に織り込む。
- 機会については、実施の可否を検討し、取り組む場合は品質計画に実施事項として含める。
- 対応策の有効性は、6.8の評価時に確認する。

6.5 資源及び力量の確保

- 各業務部門長は、目標達成に必要な要員、設備、情報、予算を明確にし、不足する場合は管理責任者を通じてトップマネジメントに要請する。
- 担当者に必要な力量が不足する場合は、「力量・教育訓練管理規定」に従い、教育訓練の計画を立案して実施し、その有効性を評価する。
- 既存の資源の制約や、外部から調達する必要のあるものを明確にしておく。

6.6 承認及び周知

- 各業務部門長は、品質目標及び品質計画を年度開始前までに作成し、管理責任者に提出する。
- 管理責任者は、品質方針との整合、各部門間の調整及び資源の妥当性を確認し、トップマネジメントが承認する。
- 承認後、各業務部門長は、部門会議、掲示等により関係する全従業員に周知し、品質目標との関係及び各自の役割を理解させる。

6.7 実施及びモニタリング

- 各業務部門長は、計画に従って活動を実施し、指標の実績を月次で測定して様式1に記入する。
- 実績が計画に対して遅れている、又は達成が危ぶまれる場合は、原因を分析し、対策を講じて様式1に記録する。
- 各業務部門長は、四半期ごとに進捗状況を管理責任者に報告する。
- 管理責任者は、報告内容を集約し、全社的な調整が必要な事項をトップマネジメントに報告する。

判定	内容	対応
〇	計画どおり進捗、又は目標を達成	現状維持
△	遅れがあり、達成が危ぶまれる	原因分析と対策の実施、必要に応じて計画の見直し
×	大幅な遅れ、又は目標未達	是正処置の実施、管理責任者への報告

※ 判定の具体的な基準値（例：計画比〇%以上など）は、品質目標設定時に目標ごとに様式1へ定める。

6.8 達成度評価、有効性評価及び見直し

- 各業務部門長は、期末（年度末）に、品質目標の達成度を評価し、様式3に記入して管理責任者に提出する。
- 評価では、達成度に加えて、次の事項を確認する。

評価項目	確認内容
目標の達成度	目標値に対する実績、前期との比較、未達の場合の要因
計画の有効性	計画した活動が実施されたか、期待した成果が得られたか
リスク及び機会への対応	対応策が有効であったか、新たなリスク・機会が生じていないか
資源の妥当性	要員、力量、設備、情報、予算が適切であったか
得られた教訓	成功要因、不適合・苦情からの学び、次期への反映事項

- 未達の目標については、原因を究明し、必要な是正処置を実施する。是正処置は、不適合及び是正処置に関する手順に従って管理する。
- 評価結果を踏まえ、次期の品質目標、品質計画及びリスク・機会の見直しに反映する。

6.9 マネジメントレビューへのインプット

管理責任者は、各部門の評価結果を集約し、次の事項をマネジメントレビューのインプットとして、トップマネジメントに報告する。

- 品質目標の達成度と、未達の目標に対する要因及び対応
- QMSの各プロセスの実施状況と有効性
- 顧客満足、顧客からのフィードバック及び苦情の状況
- 不適合及び是正処置の状況
- リスク及び機会への取組の有効性

- 資源の妥当性と、改善の機会

トップマネジメントは、レビューの結果に基づき、品質目標の見直し、資源の配分、改善に関する指示を行う。

6.10 品質目標・品質計画の変更

期中に、事業環境の変化、法令・顧客要求事項の変更、重大な不適合、組織変更等により、品質目標又は品質計画の変更が必要となった場合は、次の事項を考慮して計画的に変更する。変更は、各業務部門長が管理責任者に申請し、トップマネジメントが承認する。

- 変更の目的と、起こり得る結果
- 品質マネジメントシステムの完全性への影響
- 資源の利用可能性
- 責任及び権限の割り当ての変更

7. 記録

記録名	作成責任者	保管部門	保管期間
様式1 品質目標管理表	各業務部門長	品質管理部門	( )年
様式2 品質計画書	各業務部門長	品質管理部門	( )年
様式3 品質目標評価報告書	各業務部門長	品質管理部門	( )年
リスク及び機会の評価記録	各業務部門長	品質管理部門	( )年
マネジメントレビュー記録	管理責任者	品質管理部門	( )年

※ 保管期間は、社内の文書・記録管理規定に従って記入する。

8. 改訂履歴

版数	改訂日	改訂内容	承認
第1版	20〇〇年〇〇月〇〇日	新規制定	

様式1 品質目標管理表

部門名		年度		作成日	
部門長		管理責任者		トップマネジメント	

No.	品質目標	方針との関連	指標・目標値（基準値）	判定基準	測定頻度	期限	4〜6月	7〜9月	10〜12月	1〜3月	判定
1											
2											
3											
4											
5											

※ 4〜6月、7〜9月、10〜12月、1〜3月の欄には四半期ごとの実績を記入する。判定は〇、△、×で記入する。

様式2 品質計画書

部門名		年度		品質目標No.	

考慮事項	検討結果（要点）
a) 顧客のニーズ及び期待、法令・規制要求事項	
b) 製品・サービスの性能及び品質実績	
c) QMSの各プロセスの実施状況と有効性	
d) 過去の経験・不適合・苦情・是正処置からの教訓	
e) 品質・効率・顧客満足を向上させる機会	
f) 目標達成を妨げるリスクと対応	
g) 必要な資源（要員・力量・設備・情報・予算）	

No.	実施事項	必要な資源	責任者	完了期限	評価方法・期待する成果
1					
2					
3					
4					

作成		確認（管理責任者）		承認（トップマネジメント）	

様式3 品質目標評価報告書

部門名		年度		報告日	

No.	品質目標	目標値	実績	達成度	未達の要因・対応
1					
2					
3					
4					
5					

評価項目	評価結果
計画の有効性（活動の実施状況と成果）	
リスク及び機会への対応の有効性	
資源の妥当性	
得られた教訓、次期への反映事項	
是正処置の要否（要の場合は記録番号）	

作成（部門長）		確認（管理責任者）		承認（トップマネジメント）	