

QMSの有効性を上げる
プロセス管理
の実践
PMCの活用

須田晋介・山本和芳 著

日科技連

推薦のことば

本書は、すべての組織が抱える本質的な問題に光を当てており、その内容を理解することで、多くの組織の問題解決に貢献することが期待されます。

ここでいう「本質的な問題」とは、組織の人々が毎日行う日常業務を「決められたとおりに確實に行わない/行えない」という、極めて現実的で切実、かつ重要でありながら、解決が難しい状況を指しています。

ISO(国際標準化機構)は2012年、これまで分野別に発行していた多数のマネジメントシステム規格を統一し、「共通テキスト(附属書SL)」として発行しました。その中核の一つが、プロセスへの要求事項です。

「4.4 XXX マネジメントシステム

組織は、この規格の要求事項に従って、必要なプロセス及びそれらの相互作用を含む XXX マネジメントシステムを確立し、実施し、維持し、かつ継続的に改善しなければならない。」

この箇条4.4は、品質マネジメント、環境マネジメント、労働安全マネジメント、情報セキュリティマネジメント、その他あらゆる分野のマネジメントにおいて、極めて有効な規定です。

しかしながら、実際にこの箇条4.4を組織内で実践しようとすると、多くの困難に直面し、「言うは易く行うは難し」の状況に陥りがちです。

この「言うは易く行うは難し」であるプロセスの可視化に果敢に挑戦したのが積水化学工業株式会社(以降、積水)です。積水はもとより世界有数の企業であり、その製品は世界のインフラ分野から個人の住宅分野に至るまで驚くほど多岐にわたり、世界中の工場が日夜、製品の生産に精力的に取り組んでいます。

ISO 共通テキストが求める箇条4.4は、まさしく積水の中枢的課題であり、製品品質、自然環境への配慮、労働災害の防止、情報の秘匿やサイバーテロ防止に至るまで、その実践は極めて重要であり、企業の持続可能な存続に直結しているといつても過言ではありません。

本書は、プロセスを「一つのかたまりとしての仕事」と位置づけ、工場で実際に行われている業務を可視化した実践記録です。

- ・工場で重要と思われる仕事にはどのようなものがあるのか
- ・仕事はどこまで細分化するのが実践的か
- ・細分化された仕事の一つひとつをどう可視化するのか

こうした問い合わせに対して、積水の技術者とテクノファのコンサルタントは、気が遠くなるような膨大な作業に取り組んだに違いありません。その骨格として採用されたのがPMC(プロセスマネジメントチャート)の概念です。

PMCは、旧来より多くの識者が、その作成と実行が組織の問題の未然防止に極めて有効であると主張してきたPFC(プロセスフローチャート)をベースとして、より進化させたツールです。これまでにもさまざまな実践例が各分野で発表され、多くの文献がありますが、筆者が一読した限り、本書に勝る実践の書はありません。

本書では、ISO 9001:2015規格の箇条4.4で示されている管理要素を参考にして、各プロセスにおいて実践可能な視点から適宜取り上げる範囲を判断して可視化を進めています。

また、当然ながら、積水には長年にわたる製品実現の実績があり、上記のプロセス要素の多くはすでに工場に存在しています。本書に記された内容の多くは、それら既存のプロセス要素を整理・体系化し、最新化した成果であり大きな特徴でもあります。

世に「三現主義(現場・現物・現実)」という言葉がありますが、PMCは、まさしく現場で現物を見て、現実に即して構築されたものです。読者にはその姿勢と方法論を、ぜひ参考にしていただきたいと思います。

さらに、5年余にわたるPMCの作成、そのトライアル、内部監査での活用などを通じて、単に作成しただけではなく、実行・検証・改善を繰り返している点も、多くの読者にとって有益な参考事例となるでしょう。

無断使用をお断りします。日科技連出版社

推薦のことば

v

多くの産業において、本書は極めて有効な示唆を与えてくれると確信しております。ぜひ、一読されることを強くおすすめいたします。

2025年初秋

株式会社テクノファ

会長 平林 良人



刊行にあたって

弊社は、ISO 9001：2015改正を機会に、株式会社テクノファの支援をいただき、プロセスマネジメントチャート(PMC)を開発しました。

しかし、当社の事業は多岐にわたり、それぞれの事業ごとに最適化されたQMSを構築しているため、全社一律にツールを導入することは難しく、当初は一部のトップランナー的な事業を中心に活動を推進していましたが、その採用事業所も年々増加して参りました。

本書は、ISO 9001：2015が要求するプロセスマネジメントチャートを実践するツールであるPMC(プロセスマネジメントチャート)に関して詳しく解説するとともに、弊社での導入展開時に汗をかいた推進者が共同で執筆したものであり、世界標準の管理手法であるプロセスマネジメントチャートの強化を目指すヒントとして、幅広い読者の皆様のお役に立てましたら幸いです。

2025年10月

積水化学工業株式会社

執行役員

生産基盤強化センター 所長

出口 好希

まえがき

よい成果を生み出すには、それを生み出す過程、すなわちプロセスが重要である。これはどの分野にも共通する。プロスポーツ選手が高い成績を残すため、練習や日々のルーティーンといったプロセスを徹底して管理する重要性を語る場面を耳にしたことがある人も多いだろう。

品質マネジメントシステム(以下「QMS」)の分野では、ISO 9001の2000年版から「プロセスアプローチ」が提唱され、プロセス管理の重要性が示されてきた。発行から25年が経過した現在(本書執筆時点)、概念自体は広く理解されているものの、実践となるとプロセスが大きな粒度で捉えられ、実務レベルでの適用には十分とはいえない。これは、ISO 9001が要求事項規格である以上、仕方ないことではあるが、ISO 9000、9002、9004や10000シリーズ^{注1~4}でも、具体的な進め方が示されていないことも確かである。ISO 9001が産業界で広く活用されていることを考えれば、実践のさらなる深化が期待される。

組織がプロセスを意識して管理する重要性は理解されていても、実践が進まないのは、方法を知らない、有効なツールがわからない、知っていても全社展開のハードルが高い、といった理由があるのではないだろうか。

本書は、積水化学工業とテクノファ(筆者らが所属)による数年にわたる協働の成果をまとめたものであり、プロセス管理をQMSに根付かせる実践的アプ

注1 ISO 9000 : 2015 「品質マネジメントシステム－基本及び用語」

注2 ISO/TS 9002 : 2016 「品質マネジメントシステム－ISO 9001 : 2015の適用の関する指針」

注3 ISO 9004 : 2018 「品質マネジメント－組織の品質－持続的成功を達成するための指針」

注4 品質管理・品質保証に関わるISO規格の開発を担っているISO/TC 176が発行している規格シリーズ。

ローチを紹介する。事例は製造業中心である点はご容赦いただきたいが、実際の取組みに基づく内容であることに意義がある。

特に、プロセス管理の推進を支援する有効なツールとして「PMC(Process Management Chart、プロセスマネジメントチャート)」を取り上げ、その作成手順、記入例、活用方法から、運用レベルを評価する方法まで幅広く解説する。また、社内での展開の仕方や実務への繋げ方についても具体的に示している。

本書は全8章による構成である。

第1章ではプロセス管理の必要性、第2章では中心テーマであるPMCを紹介し、第3章から第7章までで、実現に向けた5つのステップを解説する。

組織全体で取り組む場合はステップ①から順に進めることを推奨するが、特定のプロセスに焦点を当てる場合はステップ②から開始することも可能である。ただし、将来的に全社展開をめざすのであれば、最初からステップ①に取り組むほうが望ましい。

ステップ① プロセスの明確化

ステップ② 個々のプロセスの管理方法の明確化

ステップ③ プロセスの標準化

ステップ④ プロセス管理の定着

ステップ⑤ プロセス管理の改善

最後の第8章では、組織の中でプロセス管理を推進する「事務局」の役割に焦点を当て、実務経験に基づく具体的なアドバイスを記した。現場での知見が込められており、ぜひ参考にしていただきたい。

本書が、組織におけるプロセス管理の実践に少しでも役立つことを願う。

無断使用をお断りします。日科技連出版社

まえがき

xi

最後に、本書刊行にあたり、企画段階からご支援いただいた戸羽節文社長、鈴木兄宏取締役、そして編集に尽力いただいた石田新氏に、深く感謝申し上げる。

2025年10月

株式会社テクノファ

須田 晋介

積水化学工業株式会社

山本 和芳



目 次

推薦のことば *iii*

刊行にあたって *vii*

まえがき *ix*

第1章 なぜプロセス管理が有効なのか 1

1.1 プロセス管理とは 2

1.2 プロセス管理のための要素と用語 3

積水化学工業株式会社(積水化学グループ)の概要 6

第2章 プロセスマネジメントチャート(PMC) 9

2.1 プロセスの見える化 10

2.2 PMC とは 12

2.3 PMC の効果 12

2.4 PMC を活用したプロセス管理の進め方 16

積水化学グループの事例① SPMC 開発に至る経緯 18

第3章 PMC の作成準備 ステップ①：プロセスの明確化 23

3.1 適用範囲の決定 24

3.2 プロセスの明確化 24

第4章 PMC の作成要領 ステップ②：個々のプロセスの管理办法の明確化 31

4.1 PMC の作成要領について 32

4.2 PMC の記述要領の解説 34

4.3 PMC の記述例 45

第5章 PMCで顕在化した課題の改善 ステップ③：プロセスの標準化 57

5.1 PMC を俯瞰して明らかになる課題 58

5.2 PMC の個々の項目で明らかになる課題 59

積水化学グループの事例② SPMC 採用促進のための活動 62

第6章 PMCの内部監査での活用 ステップ④：プロセス管理の定着 69

6.1 PMC の活用場面 70

6.2 PMC の内部監査での活用 71

6.2.1 プロセス管理の定着に内部監査が有効な理由 71

6.2.2 内部監査とは何かの再確認 72

6.2.3 PMC を活用した内部監査とは 72

6.2.4 PMC を活用した内部監査の実施方法 74

6.3 PMC を現場で内部監査するときの活用例 106

6.4 PMC を活用した内部監査の継続的及び効果的実施 117

6.5 内部監査員の力量評価 119

6.6 統合内部監査への応用 119

第7章 PMCの運用レベル評価 ステップ⑤：プロセス管理の改善 129

7.1 PMC の運用レベル評価の概要 130

7.2 PMC 運用レベル評価表 130

積水化学グループの事例③ SPMC 運用レベルの評価 137

第8章 PMCの社内展開 151

8.1 PMC展開の2つのアプローチ 152

8.2 事務局の役割 153

8.3 タイミング 156

8.4 進め方のポイント 156

引用・参考文献 159

索引 161



2.2 PMC とは

プロセスマネジメントチャート(PMC: Process Management Chart、図2.3、pp.14~15)は、プロセスの管理状態を可視化するためのツールである。2.1節で紹介したプロセスフローチャートと類似しているが、ISO 9001の2015年版の要求事項を網羅している点が異なる。それは、より広い範囲の管理要素が反映されていることを意味する。ISO 9001はマネジメントシステム規格であることから、組織経営(方針・目標管理、リスク管理など)や組織全般にわたる機能(文書管理、改善活動など)という広い視点に立った管理も要求している。PMCは単位業務(プロセス)に必要な管理要素と、組織運営全般に必要な管理要素が反映されたツールである。

2.3 PMC の効果

PMCはプロセス管理見える化するツールであり、それも組織経営全般に関わる要素も含まれていることから、PMCを作成することで、以下の効果が得られる。

(1) 仕事の手順と必要とされる管理が見える化される(図2.4)

見える化されることで、一人の頭の中での理解ではなく、その仕事(プロセス)の関係者全員による共通理解、言い換えれば組織としての理解となる。

また、PMCを作成する段階においては、現状の姿が示される(見える化)ことにより、管理が十分でない点が明らかになる。

(2) プロセスの目的及び目標値が明確化される

これにより、プロセスの「意図した結果」の達成を追究する中から、仕事の進め方の見直しが行われる。



仕事の見える化

図2.4 PMCによる見える化、見直し

リスクの特定／未然防止活動(実行計画書との連動)

図3.5 BMCによるリストの特徴

無断使用をお断りします。日科技連出版社

プロセスマネジメント				
プロセス名	製造プロセス	プロセスの目的	顧客要求事項に	
主管部署	A製品製造課	プロセスの目標値	製造プロセス起因	
適用部署	A製品製造課、生産管理課、品質管理課			
プロセスオーナー	A製品製造課長	測定時期／頻度	マネジメントレ	
プロセスの目的／目標値を達成する上でのリスク・機会 (取組みを実施するプロセスフロー(≠プロセスの特定を含む))		[リスク] №2,3: 混合条件/加工条件設定 [リスク] №2,3: 設備トラブルにより、不良 [リスク] №4,5: 検査ミス(不良品流出) [機会] №1~7: 公共投資活性化で受注		
※リスク・機会への取組み内容とその結果は別紙に記述すること(実行計画書等)				
No.	プロセスフロー	インプット	アウトプット	
1		※#プライマー ⇒○原材料 ⇒○部材 ⇒◇試験成績書 ⇒◇納入伝票 ※購買P ⇒◇発注書 ⇒◇受入検査依頼書	○原材料(適合) ○部材(適合) ●原材料・部材(不適合) ◆受入検査記録 ◆試験成績書 ◆収納伝票 ◆改善依頼書	・品名・数量(受入毎) ・試験成績書の項目(受入毎)
2	原材料混合	○原材料(適合) ⇒○生産管理P ⇒◇工程指示書①	○混合物 ◆原材料混合工程記録	・原料名(投入時) ・配合設定(立上時+半日毎) ・投入量(ロット毎+1日毎)
3	加工	○混合物 ※No.1 ⇒○部材(適合) ※生産管理P ⇒◇工程指示書②	○A製品 ◆加工工程記録(作業日誌) ◆加工室環境記録 ◆設備点検記録	・加工条件: 温度, 壓力, 速度 (ロット毎+1hr毎) ・加工室環境: 温度, 濕度 (ロット毎+1hr毎) ・設備稼働率(月)
4		○A製品	○A製品(適合) ●A製品(不適合) ◆工程検査記録 ◆廃棄処理記録	・厚み(立上時) ・厚み, 外観, 重量(インライン) ・製品寸法(ロット毎+1hr毎) ・製造効率(月)
5		○A製品(適合) ※生産管理P ⇒◇最終検査依頼書	○A製品(最終) ●A製品(不適合) ◆最終検査記録 ◆廃棄処理記録	・引張強度(ロット毎) ・衝撃強度(ロット毎) ・厚み, 外観, 重量, 製品寸法(ロット毎) ・良品率(月)
6	包装・梱包	○A製品(最終) ※#プライマー ⇒○包装梱包材 ※生産管理P ⇒◇包装・梱包指示書	○A製品(包装梱包) ◆包装・梱包作業日誌	・包装・梱包外観(全数)
7	入庫	○A製品(包装梱包) ※生産管理P ⇒◇入庫指示書	○A製品(入庫) ◆入庫実績承認記録	・品番, 入庫数(入庫時) ・生産実績(月)
支援機能(プロセス全体に関わる支援活動に関連する規定書及び手順書及び実施している会議体など)				
・文書類: 教育訓練規定、文書管理規定、会議運営規定、設備管理規定 ・会議体: 製造部会議(月)、品質検討会(月)、課ミーティング(週)、朝礼・終礼(日)				

図4.8

チャート (PMC)

適合した製品の製造	文書番号	PMC001	決裁	起案
のクレーム・苦情ゼロ	制定日	2024.xx.xx		
	改訂日		課長	
ビュー／期初毎	版数	初版		係長

ミスにより、不良品が発生する。

品が発生する。

より、クレーム発生する。

増により、生産体制強化/保管場所確保が期待できる。

インフラストラクチャー &作業環境	組織の知識 (技術、ノウハウ、経験)	力量・資格	手順・方法(関連文書)	責任者
・フォーライト ・クレーン ・原料倉庫 ・部材保管庫 ・生産管理システム	・QC工程図 <全サブプロセス共有> ・受入検査標準 ・管理図(原料)	・受入検査力量評価表 ・フォーライト運転技能 ・クレーン掛け技能	・受入検査作業標準書 ・原材料購入仕様書	・検査係長 ・第1製造係長 ・生産管理係長
・混合機 ・計量器	・混合技術標準書 ・混合条件設定一覧 ・配合表	・原材料混合工程力量 評価表	・混合工程作業標準書 ・混合機操作手順書	・第1製造係長
・加工機 (金型、冷却装置、コンベア) ・加工室(空調)	・加工技術標準書 ・加工条件設定一覧 ・過去トラブル管理表	・加工工程力量評価表	・A製品加工作業標準書 ・加工設備操作手順書 ・工程異常時作業標準書 ・加工室管理作業標準書	・第1製造係長
・厚みセンサー ・外観センサー ・コンベクタ ・ダイヤルゲージ ・重量計付フター ・生産管理システム	・製品規格 ・限度見本台帳 ・管理図(製品)	・工程内検査力量評価表 ・工程内検査員認定	・工程内検査作業標準書 ・廃棄作業標準書	・第1製造係長
・試験機 ・測定器 ・恒温検査室 ・生産管理システム	・製品規格 ・管理図(製品) ・試験技術標準書 ・品質記録	・最終検査力量評価表 ・最終検査員認定	・最終検査作業標準書 ・測定装置操作手順書 ・恒温検査室管理作業標準書 ・廃棄作業標準書	・検査係長
・包装設備 ・梱包設備 ・フォーライト ・作業台(作業照明)	・包装・梱包規格	・構想・梱包力量評価表	・包装・梱包作業標準書 ・包装設備操作手順書 ・梱包設備操作手順書	・生産管理係長
・フォーライト ・倉庫 ・生産管理(在庫管理)システム	・保管管理技術標準書	・保管管理力量評価表	・保管管理作業標準書 ・在庫管理システム操作手順書	・生産管理係長 ・物流課長

改善の展開 (プロセス全体に関わる改善活動に関連する規定書及び手順書など)

・文書類: 方針管理規定、不適合品管理規定、是正処置管理規定、異常時管理規定、苦情クレーム解決規定

製造プロセス

PMCは、作成して終了ではない。PMCに現状を書き出した(見える化)することにより発見された管理が十分でない点は、改善すべき課題として見直し、更新する必要がある。そして、更新されたPMCをそのプロセスの標準にする必要がある。

PMCを作成する過程で、以下のようなことが明らかになると考えられる。

5.1 PMC を俯瞰して明らかになる課題

① フロー欄について、サブプロセス(フローに示されているボックス)の流れや繋がりに課題が見つかる(図5.1)。

- ・フローが複数の部門にわたり非効率である。※責任者欄も参照。
 - ・サブプロセスの順序が論理的におかしい(適切な検査工程の位置など)。
 - ・人の手を介すサブプロセスが多い(自動化の必要性)。※インフラストラ

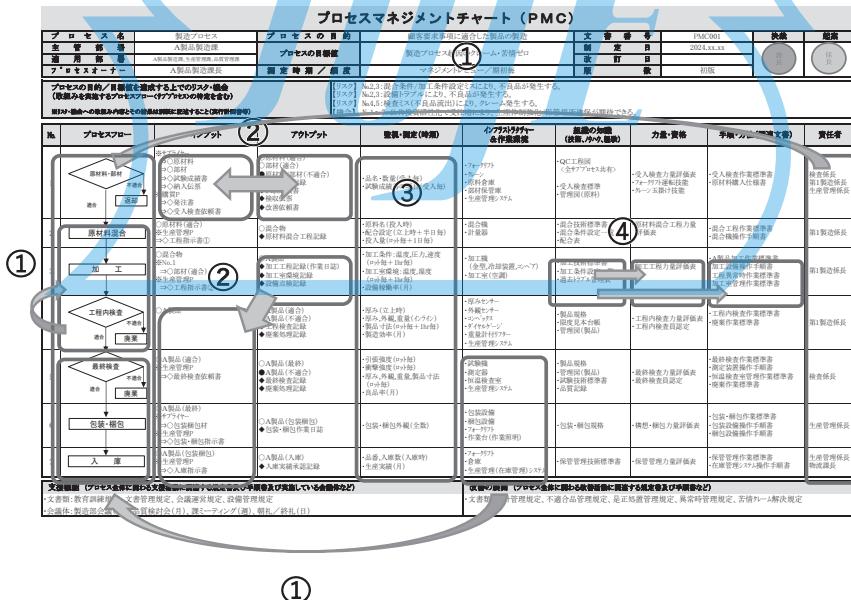


図5.1 PMCを俯瞰して明らかになる課題(例)

クチャ&作業環境欄も参照。

- ② インプットとアウトプットの関係について、課題が見つかる(図5.1)。
 - ・期待されるアウトプットを得るために、必要とするインプットが十分でない。
 - ・アウトプット欄に記述した事柄が、以降のどのインプット欄とも繋がらない(そのアウトプットは必要ではない可能性がある)(図5.1)。
- ③ 監視・測定欄について、全体を眺めて、必要な監視・測定が十分に設定されていない。
 - ・製造工程において連続監視すべき管理項目が明確に定められていない。
- ④ 組織の知識欄に記述したことが、力量・資格欄と手順・方法(関連文書)欄で記述されていることと関連付けられていない(図5.1)。

5.2 PMC の個々の項目で明らかになる課題

- ① PMC の欄に該当する取組みがない(そのため欄が埋まらない)。
- ② PMC の欄に該当する取組みはあるが、個人レベルでの活動に留まっている(関係者全員の共通認識でないため、項目の欄に記述できない)。
- ③ PMC の欄は埋まったが、それに対する管理が不十分である(最低限 ISO 9001の要求事項は満たしている必要がある)。

図5.2、図5.3にPMCの各欄とISO 9001の関連箇条を示す。参考にしてほしい。上記から、各PMC欄について表5.1のような課題が浮かび上がってくる。

表5.1 PMC の個々の項目で明らかになる課題(例)

PMC 欄	明らかになる課題(例)
プロセスの目標値	<ul style="list-style-type: none"> ・目標値が定量的でない。 ・目標値が長く変わっていない。
リスク・機会	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク・機会は特定されているが、対応する取組みが明確でない。 ・プロセス目標値と関連していない。

無断使用をお断りします。日科技連出版社

表5.1 PMCの個々の項目で明らかになる課題(例) (続き)

プロセスフロー	※上述の(1)①参照
インプット	<ul style="list-style-type: none">担当者により使用するインプットが異なる。インプットを受け取るタイミングが定まっていない。全てのインプットが揃わない中で業務が行われている。
アウトプット	<ul style="list-style-type: none">担当者により生み出すアウトプットが異なる(残す記録が定まっていないなど)。アウトプットの名称は一緒だが、担当者により内容が異なる(作成する資料の中身の項目が異なるなど)。
監視・測定	<ul style="list-style-type: none">監視・測定項目がそもそも設定されていない。異常に気付く監視・測定項目が設定されていない。担当者個人で管理指標を設けて管理している。監視・測定項目は定まっているが、結果を受けて取るべきアクションが定まっていない。
インフラストラクチャ&作業環境	<ul style="list-style-type: none">保守が計画的に行われていない。考慮している作業環境はあるが、ルール化されていない。
組織の知識	<ul style="list-style-type: none">特定の担当者だけが使用している知識がある。重要な知識は明確であるが、それを維持、共有、使える状態にするための取組みがない。または十分でない。
力量・資格	<ul style="list-style-type: none">必要な力量が明確になっていない、あるいは曖昧である(力量管理がされていない)。スキルマップはあるが、教育訓練計画と関連づいていない。
手順・方法	<ul style="list-style-type: none">(欄が空欄)業務が標準化されていない。業務が属人化している可能性がある。内容が更新されていない。内容が十分でない(欄に書いた標準書では作業できない)。内容が重複している文書が複数存在している。
責任者	<ul style="list-style-type: none">責任者が定まってない(欄が空欄)。責任としての意識がない。
支援機能	<ul style="list-style-type: none">(支援機能に関わる)規定、手順書などが十分に作成されていない。
改善の展開	<ul style="list-style-type: none">(改善活動に関わる)規定、手順書などが十分に作成されていない。

索引

EMS	120	環境マネジメントシステム	5
ISO 9000	ix	監査基準	80
ISO 9001	ix	監査ストーリー	80
ISO 9002	ix	観察事項	82
ISO 9004	ix	監査の切り口	74
OHSMS	120	監査の流れ	74
PDCA サイクル	13	監視・測定	4, 41
PMC	13, 16, 18	——機器管理プロセス	26
——運用レベル評価結果記入シート	135	客観的証拠	80
——運用レベル評価表	132	現場監査	106
——プロセス概要図	15	教育	71
Process Management Chart	13, 16, 18	顧客志向	13
QC 工程図	37	個々のプロセスの管理方法の明確化	13
QMS	ix	【さ 行】	
——プロセス概要図	16	サービス提供プロセス	25
SPMC	18, 19	作業環境	5
【あ 行】		サブプロセス	58
アウトプット	5, 40	サンプリング	80
意図した結果	12	支援機能	45
インプット	5, 40	支援プロセス	30
インフラストラクチャ & 作業環境	43	事前準備	80
インフラストラクチャ(設備、システムなど)	5	事務局	153
運用レベル評価	129	重点指向	74
【か 行】		受注プロセス	25
改善の機会	82	ストロングポイント	82
改善の展開	45	成功事例アプローチ	153
外部委託したプロセス	25	生産・サービス提供計画プロセス	25
		製造プロセス	25
		製品・サービス提供プロセス	29
		製品・サービスの実現プロセス	25

セキスイプロセスマネジメントチャート
19

責任者 44

是正処置 71

設計 DR 70

設計プロセス 25

設備管理プロセス 26

全社適用アプローチ 152

組織の知識(ノウハウ/経験) 5

組織の知識(技術、ノウハウ、経験)

43

【た 行】

タートル図 10

チェックリスト 80

調査・企画プロセス 25

調達プロセス 25

適合性 72

デザインレビュー 70

手順・方法 5, 44

統合内部監査 117

【な 行】

内部監査 69

—員力量評価表 118

—実施診断表 136

—の基本活動 80

—プロセス 27

日常管理 74

【は 行】

ヒューマンエラー 92

品質は工程で作り込め 3

品質パフォーマンス 75

品質保証体系図 13

品質保証部門 130

品質マネジメントシステム ix

不適合指摘 80

プロセス iii

—オーナー 37

—管理の改善 17

—管理の定着 13

—の管理 iv

—の標準化 13

—の見える化 10

—の明確化 13

—モデル 107

—要素 5

プロセスマネジメントアプローチ iii, 3

プロセスの目的 34

—を達成するうえでのリスク・機会
37

プロセスの目標値 34

—を達成するうえでのリスク・機会
37

プロセスフロー 38

—チャート 10

プロセスマネジメントチャート 13,
16

変更管理 70

変更事項 75

方針・目標管理プロセス 27

方針管理 74

保管・出荷プロセス 25

【ま 行】

マネジメントシステム管理プロセス

26, 29

マネジメントレビュー 71

—プロセス 27

未然防止策	13	力量管理プロセス	26
有効性	72	力量評価	117
力量・資格	44	リスク・機会	5, 75
		リスクの特定	13



著者紹介

須田 晋介（すだ しんすけ）

1973年 東京都に生まれる。

1999年 株式会社テクノファ 入社。

入社以来、ISOマネジメントシステムに関わる研修、コンサルティング他の運営管理、及び新商品開発業務に従事。講師、コンサルティング、講演活動も多数実施。

2023年 同社代表取締役に就任。

現在に至る。

品質に関する主な活動

品質マネジメントシステム規格国際対応委員会委員

ISO/TC 176/SC 2/WG 29(ISO 9001改訂)エキスパート

ISO/TC 176/SC 2/WG 30(ISO 9002改訂)エキスパート

ISO/TC 176/SC 2/TG 4(ISO 9001解釈)エキスパート

ISO/TC 176/TF 4(Emerging trends in quality)エキスパート

山本 和芳（やまもと かずよし）

1960年 徳島県に生まれる。

1987年 神戸大学大学院工学研究科化学工学専攻修了。

積水化学工業株式会社 入社。

水無瀬/京都研究所、群馬工場(技術課、品質管理課長)、滋賀栗東工場(品質管理課長)を経て、生産基盤強化センター CS品質グループ(担当部長、品質チームリーダー)にて従事。

2021年 積水化学工業株式会社 退職。

同社に再雇用、シニアエキスパート。

現在に至る。

品質に関する主な活動

日本品質管理学会 標準委員会

JIS Q 9026:2016などの原案作成委員、審議委員

JSQC規格「JSQC-Std 62-001:2024」などの原案作成委員、審議委員

2017年度品質管理推進功労賞受賞

QMS の有効性を上げるプロセス管理の実践
—PMC の活用—

2025年11月27日 第1刷発行

著者 須田晋介
山本和芳
発行人 戸羽節文

発行所 株式会社 日科技連出版社
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷1-7-4
渡貫ビル

電話 03-6457-7875

検印
省略

Printed in Japan

印刷・製本 港北メディアサービス(株)

© Shinsuke Suda, Kazuyoshi Yamamoto 2025

ISBN 978-4-8171-9816-7

URL <https://www.juse-p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。