



[アンケート用紙]

## TQM (Total Quality Management) の 品質活動要因の効果に関する比較調査

この度は、ご多忙中のところ本アンケート調査にご協力をいただき、深く感謝申し上げます。  
現在、産業の品質競争力向上に役立つ方策の提示を目的として、品質経営の効果について調査研究を行っております。

このアンケートはその研究の一環であり、韓国企業と日本企業を対象に品質経営推進状況の実態を調査するものです。調査を通じて得られた内容は、研究の貴重なデータとなりますので、ご多用中とは存じますが、特段のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

なお、お寄せいただいた回答内容、および個人情報、本研究の目的以外に使用することは絶対にありません。また、個人情報を第三者に無断で開示することはありません。

2007.6

指導教授： 国立江原大学教経営学科教授キム・ジョンソン

調査者： 国立江原大学教経営学科博士修了李明鎔

C.P : 010-6384-8559(82+10-6384-8559)

E-mail : [pelixlee@naver.com](mailto:pelixlee@naver.com)/[pelixlee@kepco.co.kr](mailto:pelixlee@kepco.co.kr)

ID: 1-2  
(부호 = 9,99,999)

以下の設問については、該当する番号を選んで [ ] 内に記入願います。

### □ 経営革新推進事項

1. ISO 9001 (2000version) 認証を取得しましたか? [ / ] 3  
 ①取得した                      ②取得していない                      ③取得に向けて準備中
2. 品質管理 (QC)、品質改善 (QI) あるいは品質マネジメント (QM) など品質経営に関連した経営革新活動を推進したことがありますか? またそれは何年間推進してきましたか? [ / ] 4  
 ①公式的に推進したことはない                      ②3年以下                      ③4年～6年以内  
 ④7年～9年以内                      ⑤10年以上推進
3. 様々な品質経営に関連した経営革新活動を総合的に管理している組織がありますか? 5  
 [ 2 ]  
 ①はい                      ②いいえ
4. 品質経営を推進する組織はどのような形態ですか? [ / ] 6  
 ①企画室(または準じた組織)                      ②最高経営者を補佐するスタッフ組織  
 ③製造部門の品質関連部署(技術部署など)                      ④推進組織はない  
 ⑤その他: 推進組織の名称は( )
5. 米国のマルコムボルドリッジ賞(または韓国の品質経営賞、経営生産性大賞、日本経営品質賞、デミング賞)等経営品質モデルを導入して活用していますか? [ √ ] 7  
 ①全社的に導入活用している                      ②部分的または一時的に導入活用している  
 ③導入していない                      ④他の品質経営モデルの導入活用(例えば、ISO規格など)

6. 経営品質向上活動において、従業員一人当たりの提案/改善アイデア提出件数は、年間で平均何件程度ありますか？ [ 4 ]

- ①年10件以上      ②年5～10件      ③年1～5件      ④年1件未満

以下の設問については、該当する番号を○印で囲んでください。

□TQMシステム

<リーダーシップ：Leadership>

経営層がTQMを推進する際に、組織の目標と戦略を提示し、品質経営システムを構築して実行させるために強い関心を示しながら直接的に参加すること。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 企業のビジョン(vision)は顧客重視を指向している。	①	②	③	④	⑤
2 最高経営者は品質業務に関連する責任者と権限を明確にして委任している。	①	②	③	④	⑤
3 最高経営者は自発的に品質改善プロセスに継続的に参加している。	①	②	③	④	⑤
4 最高経営者は従業員と品質改善に対して直接的なコミュニケーションを行っている。	①	②	③	④	⑤
5 最高経営者は品質経営システムを構築するために利害関係者と協力している。	①	②	③	④	⑤
6 最高経営者は品質方針と品質目標および成果を定期的に検討している。	①	②	③	④	⑤

9  
10  
11  
12  
13  
14

<品質計画：Quality Plan>

組織の長期的、および短期的品質目標を定め、これを達成するため、資源配分および達成方法について実行計画を作成し、その内容を全社内にも周知すること。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 顧客満足を指向する品質方針を樹立している。	①	②	③	④	⑤
2 品質計画は顧客の要求事項を体系的に反映して、毎年更新している。	①	②	③	④	⑤
3 品質計画樹立および展開過程において関連する構成員全員が参加できる制度を構築している。	①	②	③	④	⑤
4 品質計画樹立時に品質機能展開(QFD)のような品質手法をよく活用している。	①	②	③	④	⑤
5 品質目標を達成するために資源(人的、物的)をまず配分している。	①	②	③	④	⑤

15  
16  
17  
18  
19

<品質管理：Quality Control>

製品の不良率を管理するため、統計的手法を体系的に取り入れること。品質管理プロセスの開発導入のために統計的手法を活用していること。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 製品品質の管理活動は経営品質目標と整合が取れている。	①	②	③	④	⑤
2 製品品質の要求事項は明確になっており、測定されている(定性的/定量的)	①	②	③	④	⑤
3 品質管理(QC)のために体系的なシステムが十分に構築されている	①	②	③	④	⑤
4 従業員は品質管理のためにQC七つ道具など、統計的手法をよく活用している。	①	②	③	④	⑤
5 QCサークルなど小集団活動が活発である。	①	②	③	④	⑤

20  
21  
22  
23  
24

<品質改善：Quality Improvement>

品質改善(PDCA)サイクルがすべての関連分野で継続的に実行されていること。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 従業員は持続的な品質改善活動を行っている。	①	②	③	④	⑤
2 顧客のクレームや要求事項を関連部署に体系的にフィードバック(feedback)している。	①	②	③	④	⑤
3 品質活動の改善結果は定期的に経営会議の資料として報告されている。	①	②	③	④	⑤
4 品質改善結果は次期の品質計画に十分反映されている。	①	②	③	④	⑤
5 品質改善までのサイクルが短い。	①	②	③	④	⑤

25  
26  
27  
28  
29

<品質保証システム：Quality Assurance System>

品質経営が規定通りに体系的に機能していることを客観的に保証するため、品質経営に関する活動を文書化していること。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 品質方針と品質目標を文書で作成している。	①	②	③	④	⑤
2 製品/サービスの開発および設計時、品質計画の手法を体系的に樹立している。例:品質機能展開活用など	①	②	③	④	⑤
3 品質を保証するためのシステム(手続き)が十分に構築されている。	①	②	③	④	⑤
4 品質システムおよび業務に対する文書化(手続き書)が十分に揃っている。	①	②	③	④	⑤
5 従業員は定められた手続きや、作業指針に従って業務を遂行している。	①	②	③	④	⑤

30  
31  
32  
33  
34

<顧客重視：Customer-Focus>

組織として顧客の声(VOC)を理解し、品質プロセスに体系的に内容を反映していくこと。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 顧客の声(VOC)を収集する様々なチャンネルを運営している。	①	②	③	④	⑤
2 顧客の要求事項や不平不満を類型別に収集、評価、分析している。	①	②	③	④	⑤
3 顧客の不平不満に対して、問題を解決する関係部署に十分フィードバック(feedback)されている。	①	②	③	④	⑤
4 顧客の生の声(VOC)を、顧客の要求事項に変換して、製品/サービスの改善に効果的に反映している。	①	②	③	④	⑤
5 顧客の声(VOC)を全従業員が十分に共有している。	①	②	③	④	⑤

35  
36  
37  
38  
39

<測定および情報：Measurement & Information>

品質経営システムの構成要素として、品質経営プロセスを支援する活動であり、品質情報を測定、収集、分析、評価する仕組み。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 品質計画の実行状況と成果を体系的に監視(monit-oring)する制度がある。	①	②	③	④	⑤
2 顧客満足度(CSI)を定期的に調査している。(外部機関または自社)	①	②	③	④	⑤
3 顧客に関する情報を体系的に管理している。	①	②	③	④	⑤
4 業務成果を測定する基準と指標が十分に整備されている。	①	②	③	④	⑤
5 業務測定基準は顧客満足度、品質水準など組織の重要な品質項目を十分反映している。	①	②	③	④	⑤

40  
41  
42  
43  
44

<教育と訓練：Education & Training>

組織の品質方針および品質計画実行を支援する目的で実施している品質関連の教育、訓練。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 全社的次元で品質教育と訓練に対する計画が体系的に樹立されている。	①	②	③	④	⑤
2 品質に関連した教育訓練プログラムは部署別、階層別、水準別に体系化されている。	①	②	③	④	⑤
3 従業員別に、年間品質関連教育と訓練の計画が設けられている。	①	②	③	④	⑤
4 品質関連職務遂行に必要な力量が身に付くように支援する教育プログラムが十分に構築されている。	①	②	③	④	⑤
5 教育訓練体系にしたがって品質関連教育訓練が十分に実施されている。	①	②	③	④	⑤

45  
46  
47  
48  
49

<全従業員の参加：Total Employee Involvement>

企業の品質改善活動に全従業員が持続的に参加すること。従業員から品質経営に関連する提案、または改善アイデアが提出される頻度と品質関連活動の参加度合いが中心。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 品質方針および品質目標を全従業員が理解し実行している。	①	②	③	④	⑤
2 従業員は品質改善のため小集団活動に積極的に参加している。	①	②	③	④	⑤
3 従業員は個人的な提案など、創意工夫のための活動を積極的に展開している。	①	②	③	④	⑤
4 品質改善の結果を全従業員が十分に共有している。	①	②	③	④	⑤
5 品質経営活動への全従業員参加を推奨するインセンティブ(補償)プログラムが十分に構築されている。	①	②	③	④	⑤

50  
51  
52  
53  
54

<企業の成果：Results>

企業の財務的成果(成長性と収益性)、品質水準および顧客満足度、従業員満足度。

項目	全くそうではない	←	どちらでもない	→	非常にそうである
1 最近3年間で売上高は増加した。	①	②	③	④	⑤
2 最近3年間で市場占有率は増加した。	①	②	③	④	⑤
3 最近3年間、収益性(売上金利益率、資本利益率など)は業界平均より高い状態である。	①	②	③	④	⑤
4 最近3年間で全般的な事業の成果は高まった。	①	②	③	④	⑤
5 製品/サービスの品質は顧客から高い評価を受けている。	①	②	③	④	⑤
6 顧客はその周辺の人々にも貴社の製品を積極的に推薦している。	①	②	③	④	⑤
7 最近3年間で顧客満足度(CSI)は高まった	①	②	③	④	⑤
8 従業員は会社の勤務環境に満足している。	①	②	③	④	⑤
9 職員らは賃金水準(またはインセンティブ)に満足している。	①	②	③	④	⑤
10 従業員は昇進制度に対して満足している。	①	②	③	④	⑤

55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64

以下の設問については、数字（0～100%）で回答願います。

<品質グループ要因の重要度：Evaluation Group Importance Weight>

品質経営システムの原則を品質経営推進力、品質プロセス、品質インフラ（支援プロセス）、経営成果でグループ化した。それぞれのグループは1～5項目の品質経営の原則で構成する。

第1段階：全グループ（4グループ）の重要度の合計を100%とした時、4個のグループについて、それぞれの程度の割合で重要性を置いているか記入願います。

第2段階：各グループの品質活動要因の重要度の小計を100%とした時、それぞれの品質活動要因について、どの程度の割合で重要性を置いているか記入願います。

グループ	重要度(%)	品質活動要因	グループ内の重要度(%)
1 品質経営推進力 (Q-Driver)	65-67 40	リーダーシップ (Leadership)	100
		小計	100
2 品質プロセス (Q-Process)	68-70 40	品質計画 (Quality Plan)	15
		品質管理 (Quality Control)	10
		品質改善 (Quality Improvement)	10
		品質保証システム (Quality Assurance System)	5
		顧客重視 (Customer-Focus)	60
小計	100		
3 品質インフラ (Q-Infra)	71-73 10	測定および情報 (Measurement and Information)	30
		教育と訓練 (Education & Training)	60
		全従業員の参加 (Total Employee Involvement)	10
		小計	100
4 経営成果	74-76 10	財務的成果 (Financial Results)	10
		顧客満足 (Customer Satisfaction)	80
		従業員満足 (Employee Satisfaction)	10
		小計	100
計	100		

77-79  
80-82  
83-85  
86-88  
89-91  
92-94  
95-97  
98-100  
101-103  
104-106  
107-109

第1段階：全グループ（4グループ）の重要度を100%とした時、4個のグループについて、それぞれの程度の割合で重要性を置いているか記入願います。

第2段階：グループ毎に品質経営の各原則の重要度小計を100%とした時、それぞれの各原則について、どの程度の割合で重要性を置いているか記入願います。

以下の質問は数字（1～12）で回答願います。

<品質活動要因の重要度：Evaluation Item Importance Weight>

品質活動要因の優先順位を比較して、重要な順に1～12番まで番号を記入願います。最も重要な活動要因を1番、相対的な重要度が最も低い原則を12番として記入して下さい。

品質活動要因	内容	重要度順位
1 リーダーシップ (Leadership)	経営層がTQMを推進する際に、組織の目標と戦略を提示し、品質経営システムを構築して実行させるために強い関心を示しながら直接的に参加すること。	1 110-111
2 品質計画 (Quality Plan)	組織の長期的、および短期的品質目標を定め、これを達成するため、資源配分、および達成方法について実行計画を作成し、その内容を全社内に周知すること。	2 112-113
3 品質管理 (Quality Control)	製品の不良率を管理するため、統計的手法を体系的に取り入れること。品質管理プロセスの開発導入のために統計的手法を活用していること。	4 114-115
4 品質改善 (Quality Improvement)	品質改善(PDCA)サイクルがすべての関連分野で継続的に実行されていること。	7 116-117
5 品質保証システム (Quality Assurance System)	品質経営が規定通りにシステムの的に機能していることを客観的に保証するため、品質経営に関する活動を文書化していること。	6 118-119
6 顧客重視 (Customer-Focus)	組織として顧客の声(VOC)を理解し、品質プロセスに体系的に内容を反映していくこと。	8 120-121
7 測定および情報 (Measurement and Information)	品質経営システムの構成要素として、品質経営プロセスを支援する活動であり、品質情報を測定、収集、分析、評価する仕組みのこと。	9 122-123
8 教育と訓練 (Education & Training)	組織の品質方針および品質計画実行を支援する目的で実施している品質関連の教育、訓練のこと。	3 124-125
9 全従業員の参加 (Total Employee Involvement)	企業の品質改善活動に全従業員が持続的に参加すること。従業員から品質経営に関連する提案、または改善アイデアが提出される頻度と品質関連活動の参加度合いが中心。	11 126-127
10 財務的成果 (Financial Results)	組織の品質目標により計画された売上額、市場占有率、収益性などを含む財務的成果。	12 128-129
11 顧客満足 (Customer Satisfaction)	組織が上げた品質関連の成果として、顧客が持っている組織に対する全般的なイメージと、品/サービスに対する顧客満足度。	5 130-131
12 従業員満足 (Employee Satisfaction)	組織が従業員に提供している動機付け、補償、昇進、就労環境などを含んだ職員満足度。	10 132-133

以下の設問については、該当する番号を選んで [ ] に記入願います。

□ 基本事項

1. 貴社の業種は何ですか? [ 6 ] 134  
①電気または電子    ②機械および装備    ③自動車    ④金属加工  
⑤石油化学    ⑥その他(高社)
2. 貴社の経営者のタイプはどちらですか? [ / ] 135  
①オーナー兼経営者    ②専門経営者
3. 貴社の従業員数(契約職含む)はどのくらいですか? [ 2 ] ( 2 )名 136  
①50名未満    ②50~200名未満    ③200~500名未満  
④500~1000名未満    ⑤1000~5000名未満    ⑥5000名以上
4. 貴社の従業員一人当たりの年間平均賃金はどのくらいですか? [ 2 ] 137  
①370万円以下    ②370万円~620万円以下  
③620万円~870万円以下    ④870万円以上
5. 本アンケートの回答者の職制を教えてください [ 2 ] 138  
①会社代表    ②品質担当役員    ③品質担当部署長/職員    ④品質担当以外の職員

\*\*\*\*\* ご協力有難うございました。\*\*\*\*\*