

品質計画と品質システムの要素

第2部：サービスガイドライン

1. 適用範囲

本基準は、組織内の品質システムの確立及び実施のためのガイドラインを示すものである。本基準は TVCN 5204 : 1994 に定められた内部品質計画に関する一般規則を基本とし、サービス特有の品質システム全体についての考え方を提供する。

本基準は、新規サービス又は変更済みサービスに対する品質システムの実施展開や、既存サービスにおける品質システムの実施時に直接適用することができる。品質システムには、あるサービスを有効に提供すべく行われる市場調査から物流までの必要業務が含まれ、顧客向けサービスの分析もこの対象となる。

ここで記述された品質システムのプロセスや原則、各種要素は、単純なサービス又は商品の生産及び供給面における複合的なサービスに適用される。これらのサービスには、商品との関係性が高い場合と低い場合がある。図1は3種類のサービスを対象に、この概念を説明したものである。

備考：機械設備又は各種手段は、サービスの供給に直接関係を持つ場合もある。例えば、自動販売機、自動両替機等。

本基準に記された概念や規定は、大規模、小規模の両組織ともに適用される。大企業ほど組織構造が複雑ではない組織、またはそうした組織構造が不要な小規模組織においても、共通の原則を適用する。適用水準のみ異なる。

サービスの利用顧客は、組織の外部に存在する。ただし、顧客が組織内部に存在する場合もよくある。大規模組織では、顧客が当該組織の供給プロセスの次の階層に存在するため、こうしたケースがよく考えられる。本基準は、基本的に外部顧客に対し適用するものであるが、総合的な品質確保のため、内部顧客への適用も可能である。

活動要素の選択及びその適用範囲は、対応市場、組織の選択権、サービスの本質、サービス供給プロセス、顧客の需要等により異なる。

付録Aは、参考として本基準の適用可能な各種サービスの例を挙げたものである。それには製造業によるサービスが含まれる。



図1：サービスの変化による物質(商品)比率

2. 引用基準

TCVN5814 : 1994 (ISO8402 : 1994) 「品質マネジメント・品質保証：用語と定義」

TCVN5200 : 1994 (ISO 9000 : 1987) 「品質計画及び品質確保に関する基準。選択及び使用ガイドライン」

TCVN5204 : 1994 (ISO 9004 : 1987) 「品質計画と品質システムの各種要素。一般ガイドライン」

3. 定義

本基準の目的を踏まえ、TCVN 5814 : 1994 (ISO 8420) に記される定義及び以下の定義が適用される。

備考：

1) 「サービス供給組織」という用語は、適切な場合に「供給者」を意味する場合がある。

2) 明確な理解のために、定義の一部（備考に未記載）はカッコ内に原意を再記する。

3.1 組織：会社、企業グループ、メーカー、企業、会、又はこれらの一部（連結性の有無に関わらず）、国家、民間であり、自己機能を持ち個別にマネジメントされるもの。

3.2 供給者：商品又はサービスを顧客へ提供する組織

備考：供給者は時に「甲」と呼ばれる。

3.3 下請業者：契約という形態で、サービスを組織向けに供給する者

3.4 顧客：商品又はサービスを受取る者

備考：

1) 顧客の例は、エンドユーザー、利用者、受益者、購入者である。

2) 顧客は時に「乙」と呼ばれる。

3) 顧客はサービス供給組織の内部に存在する場合もある。

3.5 サービス：顧客の需要に応えるため、サービスの供給者と顧客とのやり取り及び、サービスの供給者者の内部活動から形成された結果。

備考：

1) サービス供給者又は顧客は、やり取りの際に自己の代表者の委任、または各種手段を利用することができる。

2) サービス供給者とやり取りを行う際、顧客の活動はサービスの提供に重要な役割を果たす。

3) 有形商品の提供及び使用は、サービス供給の一部を形成する。

4) サービスは有形商品の生産及び提供と密接な関係を持つ。

3.6 サービスの供給：サービスを提供するための供給側の必要な活動。

3.7 品質：公け又は潜在的な需要を満たすための、商品とサービスの特徴及び性質の全て (TCVN 5814 : 1994/ISO 8402)

3.8 品質マネジメント：組織の経営管理者が正式に策定した品質に関するガイドライン (TCVN 5814 : 1994/ISO 8402)

3.9 品質計画：一般的な管理機能を規定した、品質計画を実施するための一つの側面 (TCVN 5814 : 1994/ISO 8402)

3.10 品質システム：品質計画を実行するための組織構造や責任、手順、プロセス、各種ソース (TCVN 5814 : 1994/ISO 8402)

4. サービスの特性

4.1 サービス及びサービス供給の特性

サービスの要求事項は、顧客による観察及び評価が可能な特性を持つものであると明確化しなければならない。

サービス供給のプロセスは、顧客による観察が常に可能ではないもの、サービスの利用機能に直接影響を与える特性を持つものと確定しなければならない。

サービス供給組織は承認済みの基準に基づき、上記二つの特性を評価する為の能力を保有しなければならない。

サービス又はサービス供給の特性は、評価方法及び、その評価がサービス供給組織又は顧客のいずれが実施するかにより、定量（測定可能）的なもの、または定性（比較可能）的なものに区別される。

備考：顧客の主観的な評価による定性的な特性の一部は、サービス供給組織による定量的測定が可能である。

以下は、技術票に規定することが可能な特性の例を挙げたものである：

－条件又は能力、人数、原料の数量

－待機時間又は提供時間、サービス実施時間

－衛生、安全、正確性、保証

－即時対応、やり取りの容易度、丁寧な姿勢、利便性、審美性、環境、権限、確実性、正確性、充実、発展状況、信頼、有効なコミュニケーション

4.2 サービス及びサービス供給特性のマネジメント

場合によっては、サービス及びサービス供給特性のマネジメントは、サービス供給過程を管理することによりのみ達成可能である。そのため、要求されたサービスの品質を達成・維持するには、プロセスにおける使用機能を測定及び管理することが非常に重要となる。サービス供給において修正作業が発生した場合には、顧客とのやり取り時に最終検査を実施することで、サービスの品質に影響を与えない。この場合は、顧客は即座に不適合を評価することができる。

サービス提供のプロセスは、機器を介したもの（直接の電話等）から、個人的に対応するもの（法律、医療、コンサルティング等のサービス）に分けられる。このプロセスは、使用する機器又は、詳細な手続を明確化することにより、品質システムを組織的かつ規定どおり正確に適用する機会が増加する。

5. 品質システムの原則

5.1 品質システムの重要な側面

図2は、顧客が品質システムの3つ重要な側面の中核にあることを示したものである。この図からも、顧客満足は経営管理者の責任や人材、物資、品質システムの構造の適合性を複合的に確保した場合のみ達成可能であることが分かる。

5.2 経営管理者の責任

5.2.1 概要

経営管理者は、サービスの品質及び顧客満足の達成に関する品質計画を策定する責任を持つ。

品質計画が成功するか否かは、品質システムの有効な展開及び管理における経営管理者のコミットメントによる。

5.2.2 品質計画

サービス供給組織の経営管理者は、品質計画についての責任を負う。経営管理者は以下を含む品質計画を策定し、文書化しなければならない。

－供給予定サービスの種類

- －サービスの品質に関する信頼性、知名度
- －品質目標を達成するための、承認済みの実施方法
- －品質計画を実施する社員の役割及び責任

経営管理者は、品質計画を広く周知すると同時に、理解、実施及び維持されるよう保証しなければならない。

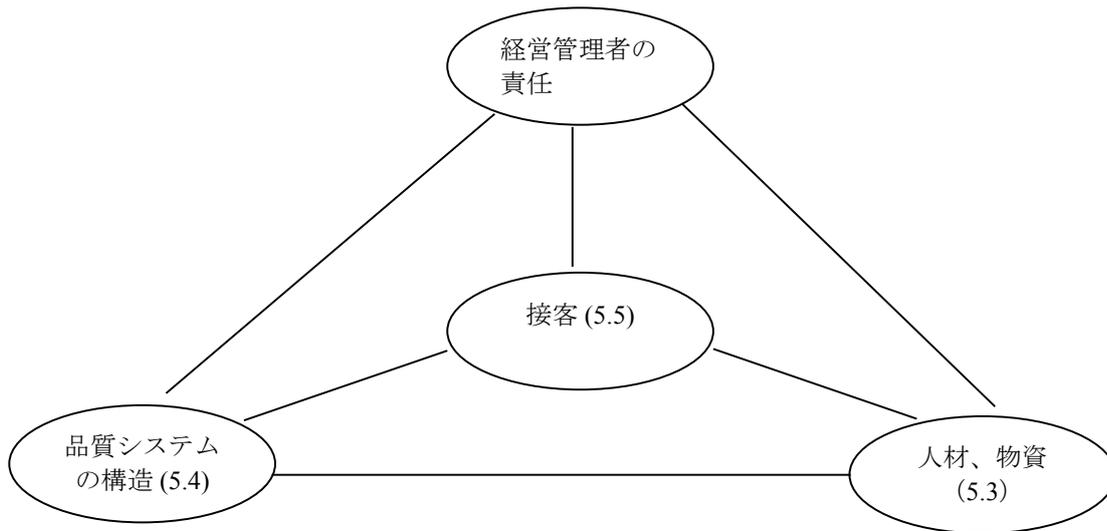


図 2：品質システムの重要側面

5.2.3 品質目標

品質計画の実施時に、品質目標の設定において優先すべき目標を確定する必要がある。優先目標には、以下を含めること。

- －職業及びモラル基準に適した顧客満足
- －サービスの随時改善
- －社会及び環境要求事項の考慮
- －サービス供給の効率性

経営管理者はこれらの優先目的を、以下に挙げた例の通り品質目標及び活動へ具体化する。

- －適切な方法で品質に対する顧客の需要を明確化
- －顧客の不満足を防ぐための予防、管理
- －サービスの要求事項及びレベルに対する品質コストの最小化
- －サービス供給組織の内部における、全社員共有の品質に対するコミットメント
- －サービスの要求事項及び成果を常に考慮し、サービス品質の改善機会を把握する
- －サービス供給組織が社会及び環境へ悪影響を与えることを防止する

5.2.4 品質に対する責任と権限

品質目標を達成するために、経営管理者は品質システムの構築しそれを有効に評価すると同時に、サービス供給の全過程におけるサービスの品質を評価、改善しなければならない。

サービスの品質に関わる業務を行う社員の共同・個別の責任と権限は、各自明確化しなければならない。これには、サービス供給組織の内外における顧客と供給者との友好的関係の保証も含まれる。明確化する責任及び権限は、サービス品質の達成上必要な方法・手段に適したものでなければならない。

経営管理者は、品質システムの要求事項を確実に設定する責任がある。経営管理者は、自身又は代表者を指定し、品質システムの設定、評価し、随時改善策の検討が行われるよう確実にする責任を負う。

一方社員の個別責任は、品質の達成において部分的に寄与するものであるが、品質を作り出すものではないことを明確化する必要がある。これらの社員は、品質システム構造の一部に過ぎない。品質システムの範囲にはあらゆる機能が含まれ、改善を図るために全社員が効果的に参加、活動することが求められる。

5.2.5 経営管理者のレビュー

経営管理者は、定期的かつ独立して品質システムをレビューし、品質計画の実施や品質目標の達成における適合性と有効性を確定する。品質改善の必要性及びその機会について特に注意しなければならない。レビューは適切な経営管理者が行うか、又は委任された個別社員が経営管理者へ直接報告する。

経営管理者のレビューには、以下の情報を含む総合的かつバランスの取れた評価が含まれる。

- －サービス機能の分析による発見。すなわち、サービスの要求事項や顧客満足を達成するための、サービス供給プロセスの有効性及び効率に関する情報（6.4 参照）
 - －確定したサービスの品質目標を達成する上での、品質システムの全要素の実行及びその有効性に対する内部監査による発見事項（6.4.4 参照）
 - －新技術、品質概念、市場戦略、社会・環境条件による変化
- レビュー及び評価の結果に基づく提案は、文書化して経営管理者へ提出し、サービス品質の改善計画立案に必要な行動を行わなければならない。

5.3 人材、物資

5.3.1 概要

経営管理者は、品質システムの実施及び品質目標を達成するため、人的・物質的資源を十分かつ適切に提供しなければならない。

5.3.2 人事

5.3.2.1 奨励

組織における最も重要な資源は当該組織のメンバーである。この資源は、各個人の姿勢及び業務効率がサービス品質に直接影響を与えるサービス供給組織においては特に重要である。

社員のモチベーションや向上心、コミュニケーション、業務効率を高めるため、経営管理者は以下を行わなければならない。

- －指定業務の要求事項に必要とされる能力に基づき社員を選別する
- －業務における人間関係及び信頼性の向上を支援する職場環境を作る
- －一貫性、創造性があり、参加が容易な仕事のやり方で、組織の各社員の潜在能力を引き出す。
- －各社員に実行すべき任務や達成すべき目標、その品質への影響を理解させる。
- －各社員が顧客への供給サービスの品質に寄与し、影響を与えることを意識させる
- －社員の成果を適切なタイミングで評価、表彰し、品質向上への貢献度を高めるよう奨励する
- －社員がサービス品質を作り出す上で重要な要素を定期的に評価し、奨励する
- －社員の昇進及び昇格を実施する
- －社員の業務能力を適切に向上させる活動を計画的に実施する

5.3.2.2 育成と発展

社員教育は変化の必要性を認識させると同時に、変化と発展を遂げるための各種手段を提供するものでなければならない。

社員の発展に関する重要な要素は以下のとおり。

- －品質コストや品質システムの有効性の評価を含めた品質管理を行う社員の育成
- －社員の育成（育成対象者は品質に対する責任を負う社員に限定しない）
- －社員に対し品質計画や品質目標、顧客満足の達成方法に関する教育を実施する
- －品質に関する教育計画には、新入社員のガイドライン及び、育成講座や長期間勤務社員への定期教習講座が含まれる。
- －適切な育成講座を修了した社員の認定手続き
- －工程管理やデータ収集・分析、発生した問題の確定及び分析、修復及び改善活動、共同勤務・コミュニケーション方法の管理について教育する
- －社員の専門能力を慎重に評価し、必要に応じてサポート及び奨励制度を実施する
- －社員の実務能力を評価し各人の発展を促すとともに、潜在能力を把握する

5.3.2.3 取引

サービス供給者、特に直接接客する社員は、取引に必要な知識とスキルを十分に所有する者でなければならない。サービスを速やかかつスムーズに提供するためにこれらの社員は、外部組織や代表者とのコミュニケーション能力を持ったチーム体制を作る必要がある。

品質改善委員会等のグループ活動は、社員の取引を改善する上で有効であると同時に、トラブル解決の支援及び協調において重要な役割を果たす。

サービス供給組織の内部における取引は、あらゆる管理レベルを介したものでなければならない。適切な情報共有システムは、取引及びサービス活動上必要不可欠な手段である。取引方法には以下を服務。

- －経営管理者の指示
- －情報交換会議
- －書類による情報
- －情報技術を用いた手段

5.3.3 物資

サービス活動に必要な物資には、以下を含む。

- －サービス供給のための設備・倉庫
- －作業用設備、輸送システム、情報システム
- －品質評価用設備、道具、ソフトウェア
- －作業書類や技術書類

5.4 品質システムの構造

5.4.1 概要

サービス供給組織は、サービスの品質計画及び目標を実行する方法の一つとして、品質システムを展開、確立、文書化、実施及び維持しなければならない。品質システムを管理する各種要素は第6条に示す。

品質システムの要素は、サービスの品質に影響を与える活動を十分に管理、保障するよう構成されたものでなければならない。

品質システムは問題発生予防処置に集中すると同時に、過失が発生した場合の対応及び修正も考慮しなければならない。

5.4.2 サービス品質の循環図

品質システムにおける各種手続きは、サービスの全過程（マーケティング、設計、サービス供給も対象となる）に適用される要求事項を確定するために設定されなければならない。これらの過程は図3のサービス品質の循環図として説明される。

顧客から見た場合、サービスの品質がこうした過程やサービスの品質に対するフィードバック情報から直接影響を受けるものである。これらの情報は、以下のとおり品質改善に寄与する。

- －供給者のサービスに対する評価
- －顧客が受取ったサービスに対する評価
- －品質システムの実行や品質システムの要素の有効性に関する監査、評価

品質の循環図において相互関係を持つ要素は、品質に対するフィードバック情報を確立することも必要になる。

5.4.3 品質資料と書類

5.4.3.1 資料システム

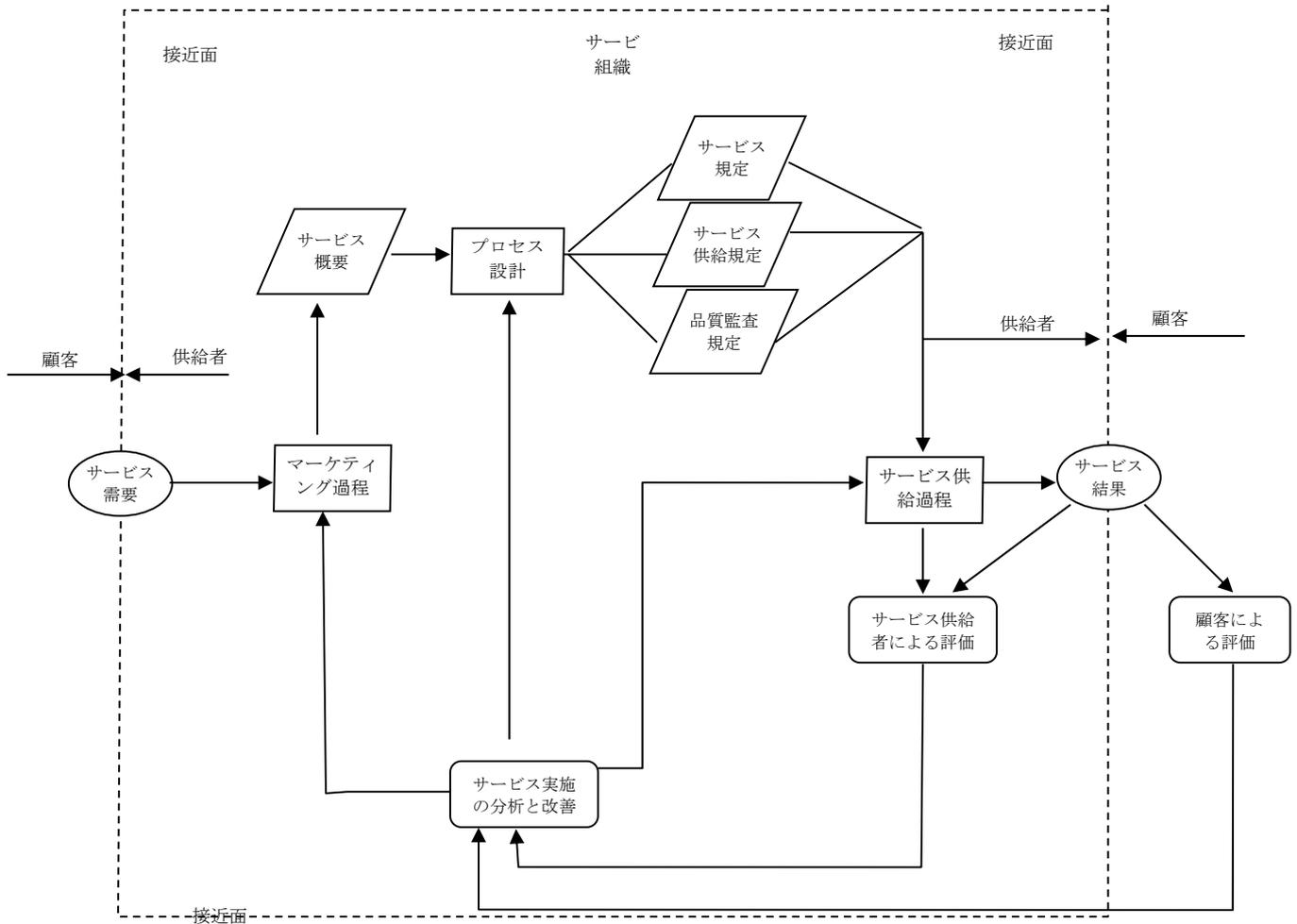
品質システムにおけるサービス要素や要求事項の全ては、サービス供給組織の資料の一部として確定、文書化する必要がある。

品質システムの適切な資料には以下が含まれる。

a) 品質手帳：品質システムの説明書であり、随時使用される資料として取り扱う。

品質手帳の内容には以下の事項が記載される。

- －品質計画
- －品質目標
- －組織の仕組み（責任の仕組みを含む）
- －品質システムの構成要素及び全要求事項含む品質システムの説明
- －組織の品質規定
- －品質システムにおける資料システムの構造及び配分



備考：

- サービスの需要・結果
- サービスの各プロセス
- ▭ サービスプロセスの資料
- サービスの評価方法

図3: サービス品質の循環図

- b) 品質計画：品質計画には特定サービスに対する個別の品質規定や資源、品質活動システムを記載しなければならない。
- c) 品質手順：顧客需要への対応を目的としたサービス供給組織の活動目的及び範囲を規定した文書。こうした活動の実現、監査、文書化方法を規定するもの。

品質手順は社員が一致して利用すると同時に、それらの社員と関係のある第三者も理解可能なものでなければならない。

d) 品質書類：品質書類では以下の情報を提供する。

- －品質目標の達成状況
 - －顧客のサービスへの満足度又は不満足度
 - －サービスの評価と改善に関する品質システムの実施結果
 - －品質傾向を確定するための分析
 - －修復活動及びその効果
 - －下請業者の業務品質
 - －社員の能力及び育成
 - －競合の比較
- また品質書類は、
- －正確性が確認される
 - －利用開始が可能な状態にある
 - －規定期間内保存する
 - －紛失及び故障しないよう保管される。

経営管理者は、品質書類の利用計画を規定しなければならない。

5.4.3.2 書類管理

全書類は読み易く、監査日時を含めた日付を明記し、分類可能かつ法的な性質を持つものでなければならない。

文書管理や配分、監査方法を規定しなければならない。これらの方法には以下の要求事項を含む。

- －書類の権限者による承認
- －書類が普及、公開され、情報を必要とする場所に設置される
- －書類が利用者に理解され、受け入れられる
- －書類が必要に応じて監査される
- －書類が利用終了時に破棄される

5.4.4 内部の品質監査

内部の品質監査は定期的に行い、品質システムの実施状況やその効果を評価すると同時に、サービスの技術規定（6.2.3 参照）やサービス供給の技術規定（6.2.4 参照）、品質計画の技術規定（6.2.5 参照）との密接な関わり合いを明確化する。

内部品質監査の計画を立て、手順に基づき、監査の対象となる活動や分野以外における適切な能力を保有する者によって監査を実施、文書化が行われる必要がある。

監査で発見された事項は文書化し、経営管理者へ提出しなければならない。経営管理者は監査対象活動に関する責任を負い、監査による発見事項を適切に修復・改善するよう保障しなければならない。

以前に実施した監査による発見事項の修復状況及びその効果を評価しなければならない。

備考：他の情報や品質評価ガイドラインはTCVN 5950-1 : 1995 (ISO 10011-1) を参照。

5.5. 接客

5.5.1 概要

経営管理者は、組織の社員と顧客との有効な相互関係を確立しなければならない。これは顧客が抱くサービスへの印象において重要かつ決定的な要素である。

こうした顧客の印象へ好影響を与える方法として、経営管理者は顧客需要に対応する活動に基づき適切なイメージを作り出すことができる。このイメージは全社員により作り出され、サービス供給組織と顧客との関係性に最初の影響を与えるものである。

直接接客した社員は、実施実現中の品質改善プロセスに対する重要な情報源となる。経営管理者は接客関係を強化する手段、方法を随時検討しなければならない。

5.5.2 顧客との取引

顧客との取引には、顧客の意見を聞き取り、顧客に情報を提供する業務が含まれる。内部顧客を含めた顧客との取引や接客時に発生するトラブルに留意しなければならない。これらのトラブルは、サービス供給プロセスの改善に重要な情報を提供するものである。顧客との有効な取引には以下の事項が含まれる。

- －サービスやサービス供給の範囲・準備具合・適時性に関する説明
- －サービスコストの通知
- －サービス供給プロセスとコストの相互関係の説明
- －トラブルの影響内容やトラブル発生時の解決方法を顧客に説明すること
- －顧客自身もサービス品質に貢献することを認識させること
- －有効な接触手段のための適切かつ利用容易な方法を提供すること
- －提供サービスと顧客の実際の需要との関係性を明確化すること

顧客がサービス品質へ抱く印象は、通常、サービス供給組織の社員や各種手段との接触状況から得たものである。

備考：接客は不適切な資源により悪影響が及ぼされる。

6. 品質システムの業務的要素

6.1 マーケティングプロセス

6.1.1 市場調査及び分析の品質

マーケティングは、サービスに対する需要及び要求を確定、それを推進するものでなければならない。マーケティングの有効な方法としては市場情報を収集するための調査やインタビューが挙げられる。

経営管理者は市場活動の計画立案、実施のための手順を確立しなければならない。マーケティング活動の品質と密接な関係を持った要素には以下が含まれる。

- －提供サービスに対する顧客の需要及びニーズ（例えば、顧客の趣味、要望するサービスレベル及び信頼度、準備度、明確に表現されない顧客の予定又は同意傾向）
- －追加サービス
- －競争相手の活動及びその品質
- －法律文書の確認（例えば、健康や安全、環境に関するものの他、国内外の適切な基準及び規範）
- －収集した顧客の要求とサービスに関する資料、契約情報の分析及び検討（分析データの統計書類はサービス設計及び提供者に周知しなければならない）
- －サービス供給組織の関連部署との照会、意見聴取によりサービス品質の要求事項に対する関与と対応能力の確認
- －市場需要の変遷、新技術、競争の影響を確定・評価するための研究
- －品質計画の適用

6.1.2 供給者の義務

供給者の義務は、サービス供給組織とその顧客の間で明確化されるか、又は暗黙的にお互いに理解される。保証等の供給者の明確な義務は、十分に文書化されなければならない。文書化の義務は公開前に、以下の事項に適合するよう確認しなければならない。

－関連する品質書類

－供給者の能力

－該当する法律規定・要求

これらの義務は、サービス説明書（6.1.3 参照）に引用されなければならない。顧客との有効な関係は、供給者の義務が正式に確定される際に非常に重要となる。

6.1.3 サービス説明

サービス供給の決定がなされた直後、市場調査と分析結果及び、取り決められた供給者の資料はサービス説明書として作成しなければならない。この説明書は、顧客需要やサービス供給組織の対応能力を一連の要求事項、ガイドラインとして確立し、サービス設計の基本とする。

6.1.4 サービス管理

あるサービスを実施する前に、経営管理者は計画を立案し、体制を確立する（必要な場合にサービスの排除を含む）ための手続きを確定しなければならない。

経営管理者には、サービス開始の各段階に間に合うよう必要な資源及び手段、技術支援を準備する責任がある。

計画立案時には、サービス及びサービス供給の要求事項として安全面・能力面における要求事項を明確化し、また管理者・社員、顧客及び環境に対するリスクを最小化する適切な方法を確保しなければならない。

6.1.5 広告実施時の品質

サービスのあらゆる広告はサービスの技術規定を反映し、供給サービスの品質に対する顧客の認識を考慮しなければならない。マーケティング機能は、サービスへの過剰又は根拠のない要求による法的リスクと財務問題を想定しなければならない。

6.2 設計プロセス

6.2.1 概要

サービスの設計プロセスは、サービス説明書（6.1.3 参照）におけるサービスとサービス移転及び監査向けの技術規定への変更を含む（すなわち、目標、政策及び価格）

サービスの技術規定は、供給サービス、その手段、方法を確定する。また、品質計画の技術規定は、サービスの特性とサービス供給の特性を評価・マネジメントするための手順を確定する。

サービスの技術規定やサービス供給の技術規定、品質計画の技術規定を設計する業務は、設計プロセスにおいて互いに相互依存及び相互影響関係を持つ。フローチャートは全活動、関係性及び相互依存関係を説明する上で有効である。

品質計画の原則は設計プロセス上で適用しなければならない。

6.2.2 設計責任

経営管理者は、サービス設計の責任の範囲を決め、サービス品質を達成するために設計参加者の全員が自己責任を持つことを十分認識させる。この設計プロセスにおいてサービスの弱点を予防できる場合、その費用はサービスの供給プロセスで修復するのと比較して低くなる。

設計責任には、以下の内容が含まれる。

－サービスの技術規定（6.2.3 参照）やサービス供給の技術規定（6.2.4 参照）、品質計画の技術規定（6.12.5 参照）に関する計画立案、作成、承認、保存及び監査。

－サービス供給過程に必要な商品とサービスを明確化する（6.2.4.3 参照）

－サービス設計の段階に応じた設計を検討する（6.2.6 参照）

ーサービス供給プロセスを承認し、適用する際のサービス説明書の要求事項を満たすこと（6.2.7 参照）

ー必要に応じて、フィードバック情報及び外部の影響に基づき、サービスの技術規定やサービス供給の技術規定、品質計画の技術規定を更新する。（6.2.8 参照）

サービスの技術規定やサービス移転の技術規定、品質計画の技術規定を設計する際には、以下の要求事項が重要となる。

ーサービス要求に対する個別の計画を立案すること。

ー系統的故障や偶発故障、供給者の想定外の故障問題からの影響を事前に把握できるよう分析すること。

ー想定外の事故に対応すべく計画を立案すること。

6.2.3 サービスの技術規定

サービスの技術規定には、提供サービスに関する以下の内容を十分かつ正確に記述する。

ー顧客が評価できるよう、サービスの特性を明確に説明する（3.4 参照）

ーサービスの特性に応じた承認基準

6.2.4 サービス供給の技術規定

6.2.4.1 概要

サービス供給の技術規定にはサービス供給の手順が含まれ、サービス供給プロセスの提供方法を以下のとおり説明する。

ーサービスの特性に直接影響を与えるサービス供給の特性を明確に説明する（4.1 参照）

ーサービス供給の特性に応じた承認基準

ー資源の要求事項には、サービスの技術規定を満たすために必要な設備の種類・数量を詳細に記載する

ー必要な社員数、社員の能力

ー購入サービス及び商品に関する下請業者の信頼性

サービス供給の技術規定は、サービス供給組織の目標、計画及び能力、又は健康、安全、環境、法的要求事項の全てを考慮しなければならない。

6.2.4.2 サービス供給の手順

サービス供給プロセスの設計は、当該プロセスを個別業務に細分化することで実施可能となり、これらの個別業務は部分ごとに該当活動を説明する手順で追加説明される。個別業務の相互関係に留意する必要がある。サービスの一部である個別業務の例は以下のとおり。

ー顧客に引渡すサービスに関する情報提供

ー受注

ーサービスやサービス供給に関する要求事項の規定

ー領収書作成、サービス料金の徴収

サービス供給プロセスの詳細なフローチャートの本項に含むことが可能である。

備考：サービスの種類によって、各個別業務の内容、適正順序が異なる。

6.2.4.3 購入時の品質

購入商品及びサービスは、サービス供給組織が提供したサービスの品質、価格、効果、安全性に関するクレーム発生の元となり得る。商品とサービスの購入は、内部活動と同様に計画立案、管理、監査、承認を経なければならない。サービス供給組織はフィードバック情報を含めた、下請業者との業務関係を保持する必要がある。それにより、品質の随時改善プログラムを奨励する他、品質に関する紛争を事前に予防するか又は、迅速に解決することが可能となる。

購入時の最低要求事項は以下のとおり。

- －発注書又は、作成済みの説明書と技術規定
- －能力のある下請業者の選別
- －品質要求事項と品質保証要求事項に関する取り決め
- －品質保証方法と品質検査承認に関する取り決め
- －購入サービス、商品の監査
- －購入サービス、商品の品質書類

下請業者を選定する際に、サービス供給組織は以下の事項を検討しなければならない。

- －下請業者の能力及び品質保証に必要な品質システムの要素を正確に評価する
- －下請業者の商品サンプルを評価する
- －選定された下請業者や類似の下請業者の経歴
- －類似の下請業者の監査結果
- －他の利用者の経験

備考：商品とサービスの購入時には、場合によってTCVN 5201、TCVN 5202、又はTCVN 5203 (ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003) が適用される。

6.2.4.4 サービスやサービス供給における、供給者の顧客への供給設備

サービス供給組織は、顧客に提供する設備がその目的に適したものである、かつ、規定通りのマニュアルを添付することを保障しなければならない。

6.2.4.5 サービスの起源確定及び追求

サービス供給組織は必要に応じて、提供サービスの一部を形成する全商品及びサービスの起源（検査確認や他のサービス活動に関する個人責任を含む）をサービス供給プロセスにおいて記録し、不適合による顧客の苦情又は法的責任が発生した際に、当該起源を追求できるようにすること。

6.2.4.6 顧客財産の取り扱い、在庫保管、梱包、提供及び保護

サービス供給組織は、サービス供給時に自己が責任を持つ又は関連した顧客の財産を有効に取り扱い、在庫の保管、梱包、提供及び保護する体制を確立しなければならない。

6.2.5 品質計画の技術規定

品質計画は、マーケティング、設計、サービス供給というサービス過程に必要な不可欠なものの一部として設計されなければならない。品質計画に対する技術規定は、サービスプロセスを段階ごとに有効に管理し、当該サービスがサービスの技術規定及び顧客需要に満足するものとしなければならない。

品質計画の設計書には以下が含まれる。

- －対象サービスより大きな影響を受けた各段階の主要活動の範囲を定める。
- －主要活動を分析し、評価と管理によってサービス品質を確保するための特性を選定する。
- －選択済みの特性を評価するための方法を確定する。
- －各特性が規定範囲内に収まるよう、管理する方法を確立する。

サービス供給プロセスにおける品質計画の原則適用は、以下の飲食店の例から説明できる。

- a) 飲食店サービスの主要活動には、料理の準備や、その準備具合による顧客へタイミングよく提供することへの影響が挙げられる。
- b) 測定対象となる当該活動の特性は、料理の構成部分を準備する時間である。
- c) 特性の評価方法は、料理の準備及び提供の所要時間を確認することである。
- d) 店員の人数、各種材料の有効配置により、サービスをタイムリーに提供するという特性が規定範囲内に維持される。

6.2.6 設計確認

サービス設計の各段階の最終時点では、設計結果の正式な確認がサービス説明書に基づいて行われる。

各段階の最終設計業務は以下の要求事項に適するよう確認しなければならない。

- －サービスの技術規定の各項目は、顧客の需要及び満足と密接に関係する。
- －サービス供給の技術規定の各項目は、サービスの要求事項と密接に関係する。
- －品質計画の技術規定の各項目は、サービスプロセスのマネジメントと密接に関係する。

設計の確認者は、サービス品質における該当段階と関連のある全活動の代表者から成る。設計確認書は、問題点のある分野と弱点を識別、予測し、必要な対処を行い、以下の事項を保障しなければならない。

- －サービスとサービス供給の完全な技術規定が顧客の要求に対応できる。
- －品質計画の技術規定が、提供サービスの品質に関する正当な情報を提供できる。

6.2.7 サービス、サービス供給、品質計画の技術規定の承認

新規又は改善サービス及びその提供プロセスが不備なく策定される、又は想定範囲内の悪条件においても顧客の需要に対応できることを保障するため、承認を受けなければならない。承認業務は、サービスの実施前に確定、計画立案、完成し、承認結果は文書化しなければならない。

サービスの初回の提供を実施する前に、以下の事項を確認する必要がある。

- －サービスが顧客の需要に適している
- －サービス供給プロセスが十分である
- －サービスのために用意される資源、特に材料と人材
- －適切な規範、基準、図面、技術規定が揃っている
- －サービス利用時の顧客への提供情報が事前に準備されている

サービスが引き続き顧客の需要に対応でき、サービスの技術規定を満足するよう保障する同時に、サービス供給及びマネジメントにおける潜在的な改善点を確定するために、再承認が定期的に行わなければならない。

再承認では、計画の立案、実際の経験に基づく検討、サービス及びそのプロセスにおける改善の影響、人材変更の影響、手順の適合性、ガイドライン、改善提案を含め文書化しなければならない。

6.2.8 設計変更の監査

サービスの技術規定やサービス供給の技術規定、品質計画の技術規定は、サービスに対する基本的な参考書類となり、これらの規定は十分な理由かつ研究がない限り変更を許可しない。

設計変更の監査の目的は、最初の技術規定が承認、適用された以降の、要求事項と手続きの変更を文書化し管理することである。この変更監査は、以下の要求事項を満足するものでなければならない。

- －変更の需要が確定、確認し、影響のあったサービス部分を再分析、設計するために提出する
- －技術規定の変更は、正当に計画立案、文書化、承認、適用し、書類を作成する
- －変更による影響を受けた全部署の代表が、変更の確定及び承認を行う
- －変更内容は、変更により希望する結果をもたらすことができると同時に、サービス品質を低下させることがないよう、評価を受けなければならない。
- －設計変更がサービスの特性及び機能に影響を与えた場合、その内容を顧客へ通知する

6.3 サービス供給プロセス

6.3.1 概要

経営管理者は、供給者や顧客による評価を含めたサービス供給プロセスの実施に当たり、全社員に対し具体的な責任を配分する。

顧客へサービスを提供することは以下につながる。

- －公開されたサービス供給の技術規定の遵守
- －サービスの技術規定との適合性の監査
- －プロセスが誤った方向へ進む場合、その是正

6.3.2 供給者によるサービス品質の評価

品質計画は、サービスの提供プロセス上不可欠な活動でなければならない。

それには以下が含まれる。

－望まない事故や顧客の不満足を予防することを目的に、供給プロセスの各種活動を測定、監査、確認する

－サービス供給の実施社員による、自己監査がプロセス測定上不可欠である

－供給者による最終評価は、顧客に供給サービスの品質の実際の状況を提供する

6.3.3 顧客によるサービス品質の評価

顧客によるサービス品質の評価とは、サービス品質に関する最終評価である。顧客の反応は即反映、又は事後に見直すものである。顧客の供給サービスへの評価は、通常、主観的な評価である。顧客は通常、サービス供給組織のためにサービス品質を自発的に評価しない。満足しない顧客は一方的に、通知することなくサービスの利用又は購入を停止するため、修復活動を行う余地がない。顧客のフィードバックのみに基づいて顧客の満足を評価した場合、誤った結論につながる可能性がある。

備考：顧客を満足させることがサービス供給組織の職業・業務基準において一貫して必要である。 サービス供給組織は、顧客の満足度を継続的に評価、測定しなければならない。この評価では、積極的及び消極的な反応や、将来の取引への影響の可能性を追求する必要がある。

顧客の満足度の評価は、サービス説明書や技術規定、供給プロセスにおける顧客需要への対応具合について集中的に実施する必要がある。通常、サービス供給組織は良好なサービスを提供していると考えられ、一方で顧客はそれに賛同せず、不適切な技術規定やプロセス、手段を指摘する。

顧客が意識的に評価した内容と、供給者によるサービスの自己評価を比較し、二つの品質測定法の統一性を評価することで、適切な品質改善を実施する。

6.3.4 サービス状況

サービス供給プロセスの各段階における業務状況は、サービスの技術規定や顧客満足の結果を確定するために記録しなければならない。

6.3.5 不適合サービスの修復活動

6.3.5.1 責任

不適合サービスの確定及び報告は、サービス供給組織の各個人の義務及び責任である。サービスの不適合は、顧客に影響が及ぶ前にできる限り発見する必要がある。修復活動における責任と権限は、品質システムにおいて確定されなければならない。

6.3.5.2 不適合の確定及び修復活動

不適合を発見した場合、その記録、分析及び修復を行わなければならない。修復活動には二つの段階があり、まずは顧客需要を満足させるために直ちに行動し、次に不適合の根本原因を分析し再発防止のためにより長期的な修復活動を確定することである。

より長期的な修復活動は、トラブルの重要性及び影響に対し適切なものでなければならない。実施する際には、修復活動を支援し、有効な結果をもたらすよう確保する。

6.3.6 測定システムの監査

サービスの測定評価システムの監査及び維持を行うための手順を確立しなければならない。監査では、社員の能力や測定評価手順き、試験表が対象となる。顧客満足度の調査を含めた測定評価及び試験には、正当性と信頼性についての確認が必要となる。サービスを供給又は評価するための測定

機器と試験設備の使用、是正、保管は、測定資料に基づき決定す、あるいは実施の際に信頼を確保するため監査を受けなければならない。

測定誤差は要求事項と比較、確認し、誤差又は偏差に関する要求がない限り適切に行動しなければならない。

備考：測定機器の品質確保に関するガイドラインはISO 10012-1を参照すること。

6.4 サービス実施の分析と改善

6.4.1 概要

サービスプロセスにおける各種活動は、サービス品質の改善機会を積極的に発見、探索するために、随時評価しなければならない。これらの評価を行うためには、経営管理者はあらゆる適切な情報源から資料を収集し、公開された情報体制を確立、維持しなければならない。経営管理者は、情報体制やサービスの品質改善に関する責務を分担させる。

6.4.2 資料収集と分析

資料は以下によってサービス活動を測定することで取得される。

- －供給者による評価（品質計画を含む）
- －顧客による評価（顧客の反応、フィードバック情報を含む）
- －品質監査

これらの資料を分析することでサービスの要求事項の達成状況を測定し、サービス品質とサービス活動の有効性、効果の改善機会を指摘することが可能となる。

有効性をもたらすためには、資料の収集及び分析業務が運又は偶然によるものではなく、目標や規律、計画に基づくものでなければならない。

資料分析では、系統的ミスやその原因の発見、予防方法の策定が基本目標となる。通常、ミスの根本原因は明確化されないため、それを究明しなければならない。ここには人為的ミスも含まれるが、通常はこうしたミスは偶然に起こるものでなく、深い原因が存在するものである。社員又は顧客に起因すると思われるミスの多くは、複雑な業務又は不適切な手順、環境、勤務・訓練・指導条件及び資源に関わる活動とサービスに起因するものである。

6.4.3 統計方法

近代的な統計方法は、資料収集と適用活動（顧客需要をより把握できる）において有効で、プロセスの管理、能力研究、予測、品質評価業務等を支援し適切な決定を下すことが可能となる。

6.4.4 サービスの品質改善

サービス品質やサービス活動の有効性・効果の随時改善計画が確立されなければならない。この計画には以下の要求事項を確定するための方法が含まれる。

- －改善により顧客やサービス供給組織に最大の利益をもたらす特性
- －供給サービスの等級に影響を与える市場の需要変化の全て
- －サービスシステムの非有効かつ不十分なマネジメントにより生じる、サービスの規定の品質と比較した場合の相違、偏差
- －供給サービスの品質維持、改善を実施した場合のコスト削減の機会（定量対象のコスト及び利益を評価するための系統的な方法が要求される）

サービス品質の改善活動は、短期的及び長期的な需要の改善に向けて行わなければならない、以下を含む。

- －収集対象の適切な資料を確定する
- －サービス品質によって最も不利益な影響を与えられた活動を優先対象として資料を分析する
- －作業管理部署に分析結果をフィードバックし、サービス品質の早期改善を提案する
- －経営管理者に定期報告を行い、検討のために長期の品質改善を提案する（5.2.5 参照）

サービス供給組織の各部署に所属する者は、チームワークから品質改善やコスト削減に関するし有益な意見を獲得することができる。経営管理者は、各部署の社員が品質改善プログラムに関し提案することを奨励する同時に、それらの社員の参加、努力を高く評価する。

付録 A
(参考)
本基準の適用可能例

ー迎客・接客サービス

ホテル、旅行、遊び、ラジオ、テレビ、娯楽

ー情報通信

空港、航空、陸路・鉄道・海路交通、通信、郵便、データ提供

ー医療サービス

医者、医療員、病院、救急車、医療試験室、歯医者、眼科医者

ー保管

電機、車両、暖房システム、空調、建設工事、コンピュータ

ー公共サービス

衛生、廃棄物管理、供水、保管、電力・ガス・エネルギー供給、消防、警察、公共サービス

ービジネス

卸売り、小売、商品保管、物流、マーケティング、梱包

ー金融

銀行、保険、定年手当、財産所有サービス、会計

ー専門サービス

建築設計、調査、法律施行、安全保護、技術管理、プロジェクト管理、品質管理、コンサルティング、教育・訓練

ー行政サービス

人材、計算、オフィスサービス

ー技術サービス

コンサルティング、撮影、試験室

ー購入サービス

契約締結、分類、物流

ー科学サービス

研究、展開、学習、トラブル解決の支援

備考：メーカーはマーケティング所属サービス、転送システム、アフターサービスも提供する。

付録 B
(参考)

品質システムの要素及び項目に関する参照ガイドライン

TCVN 5204-2 : 1995 の項目	名称	TCVN 5204 : 1994 の該当項目
1	2	3
4	サービスの特性	7.2
4.1	サービスとサービス供給の特性	7.2
4.2	サービスとサービス供給の特性監査	11.4
5	品質システムの原則	5
5.1	品質システムの重要側面	5.1.1
5.2	経営管理者の責任	4
5.2.2	品質計画	4.2
5.2.3	品質目標	4.2,6.19
5.2.4	品質に関する責任と権限	5.2.2
5.2.5	経営管理者の検討	5.5
5.3	経営管理者の検討	5.2.4
5.3.2	人材・物資	18
5.3.2.1	人事	18.3
5.3.2.2	奨励	18.1, 18.2
5.3.2.3	育成と発展	7.3
5.3.3	取引	5.2.4
5.4	物資の資源	4.4,5.2.1
5.4.2	品質システムの構造	5.1
5.4.3	サービス品質の循環図	5.2.5,5.3,17
5.4.3.1	品質資料と書類	5.3.2
5.4.3.2	資料システム	17.2
5.4.4	資料監査	5.4
5.5	内部品質監査	7.3
5.5.2	接客	7.3
6	顧客との取引	5
6.1	品質システムの業務的要素	7
6.1.1	マーケティングプロセス	7.1,19
6.1.2	市場調査・分析の品質	8.2.4
6.1.3	供給者の義務	7.2
6.1.4	サービス説明	8.7
6.1.5	サービス管理	0.4.2.2
6.2	広告実施時の品質	8
6.2.2	設計プロセス	8.2
6.2.2	設計責任	8.1,8.2,8.3
6.2.3	サービスの技術規定	10
6.2.3	サービス供給の技術規定	10.1
6.2.4		9.12.1
6.2.4.2		13.3
6.2.4.3		11.2,19
6.2.4.4		16
6.2.4.5		
6.2.4.6		

6.2.5	サービス供給の手順	12.2
6.2.6	購入時の品質	8.5,8.5.2
6.2.7	サービスやサービス供給における供給者の顧客への供給設備	8.4,8.5.3,8.7,8.9
6.2.8	サービス起源の確定及び追求	8.8
6.3	顧客財産の取扱い、在庫保管、梱包、移転、守護	10,12.3
6.3.2	品質計画の技術規定	12
6.3.3	設計確認	7.3
6.3.4	サービス・サービス供給・品質計画の技術規定の承認	11.7
6.3.5	設計変更の監査	11.8,14,15
6.3.5.1	サービス供給のプロセス	15.2
6.3.5.2	供給者によるサービス品質の評価	14,15
6.3.6	顧客によるサービス品質の評価	11.3,13
6.4	サービス状況	16.3
6.4.2	不適合サービスの修復活動	15.5
6.4.3	責任	20
6.4.4	不適合の確定と修復活動	6
	測定システムの監査	
	サービス実施の分析と改善	
	資料収集と分析	
	統計方法	
	サービス品質の改善	

付録 C
(参考資料)
一覧

- 「1」 TCVN 5201 : 1994 「品質システム - 設計・展開・生産・設置・サービスの品質保証モデル」
- 「2」 TCVN 5202 : 1994 「品質システム - 生産・設置の品質保証モデル」
- 「3」 TCVN 5203 : 1994 「品質システム - 最終検査・試験の品質保証モデル」
- 「4」 TCVN 5950-1 : 1995 「品質システム監査に関するガイドライン - 第1部：評価」
- 「5」 TCVN 5950-2 : 1995 「品質システム監査に関するガイドライン - 第2部：品質評価員の能力基準」
- 「6」 TCVN 5950-3 : 1995 「品質システム監査に関するガイドライン - 第3部：評価プログラムの管理」
- 「7」 TCVN 10012-1 : 1992 「測定機器の品質保障要求事項 - 第1部：測定機器の測定確認システム」