

経営改善シリーズ

経営改善のための

マネジメントレビュー

(I S O 9 0 0 1 : 2 0 0 0)

プロセスアプローチ技法を活用して

初版 2008年2月
株式会社 ISO レベルアップ社

目 次

まえがき	2
1、 マネジメントサイクル上の位置づけ	4
2、 プロセスアプローチの適用	6
3、 品質方針変更検討プロセス	8
1) 品質方針の変更の必要性	
2) 目標設定の枠組み	
3) 枠組み変更の必要性判断プロセス	
4、 品質目標変更検討プロセス	15
1) 変更の必要性の意味	
2) 変更の必要性の検討プロセス	
5、 品質マネジメントシステム変更検討プロセス	18
1) 品質マネジメントシステム及びそのプロセスの有効性の改善	
2) 変更の必要性検討プロセス	
6、 「顧客要求事項への適合に必要な製品の改善」検討プロセス	21
1) 製品の変更の必要性	
2) 製品の変更検討時の関連条項	
3) 製品の改善の必要性判断プロセス	
7、 「資源の必要性」検討プロセス	24
1) 資源の必要性とは	
2) 資源の必要性の明確化方法	
8、 アウトプットの確実な実施	26

添付資料

1. マネジメントレビュー記録(帳票)
2. マネジメントレビュー記録(記入例)

まえがき

私は「ISO 9001の要求条項の中で、最も大切な条項を一つ選べ」と言われたら、「5.6 マネジメントレビュー」を選ぶであろう。

その理由としては

- 1) 品質マネジメントシステムはトップダウンのシステムであり、その特長を引き出す最大のイベントがマネジメントレビューである。
- 2) ISO 9001の最大のキーワードの1つである「継続的改善」を果たす最大のポイントはマネジメントレビューである。
- 3) トップマネジメント(社長)がその能力を最大限に発揮できるイベントがマネジメントレビューである。
といったことからである。

審査の場面では、必ず「トップインタビュー」を行うが、初回審査以外は、トップインタビューの焦点は、マネジメントレビューがいかに効果的に行われ、マネジメントシステムのスパイラルアップが図れているかが、最大の関心事である。

しかし私が、審査、各種企業訪問型の研修、内部監査の代行などを通じて、実際に行われたマネジメントレビューの結果に触れる時、感じることは、「マネジメントレビューのやり方、心構えに改善すべき点が多い」ということである。

その主な対象がトップマネジメント(社長)であるために、表面化されにくかったり、トップマネジメント(社長)に対して、内部監査をしないために改善点がクローズアップされなかったりするからである。

マネジメントレビューの問題点の例としては

- 1) マネジメントレビューが単なる報告会に終わっている。
- 2) マネジメントレビューの記録は事務局が作文し、トップマネジメントはサインをしているだけになっている。
- 3) マネジメントレビューの結果のトップマネジメントの指示事項が、マネジメントシステムの継続的改善項目になっていない。
- 4) 逆にマネジメントレビューでの指示事項が適切でも、それが次の

- 計画(PLAN)につながっていない。
- 5) マネジメントレビューのインプット情報をうまくアウトプットにつなげていない。
などがあげられる。

最近、「経営改善のための内部監査チェックリスト」を販売開始したところ、一部の顧客から、マネジメントレビューのレベルアップ法についても書いて欲しいとの声があがり、この著書をまとめる気持ちになった。

この著書をまとめる上での最大の特徴は、ISO 9001 及び ISO 14001 が推奨している「プロセスアプローチ技法」を活用していることである。

「プロセスアプローチとは何か」を学びたい人にとっても、適切な教材になっていると確信している。

この著書の活用方法

この著書の読者は何らかの理由で、マネジメントレビューを改善したいと考えておられる方々であろう。

マネジメントレビューの改善の要素は、アウトプットのみならず、インプット、プロセス、トップマネジメントの意識など各種から構成されることは本文を読んでいただければ、ご理解いただけるはずである。

この著書があるべき姿とすると、読者によって、現状とのGAPには差があるはずである。

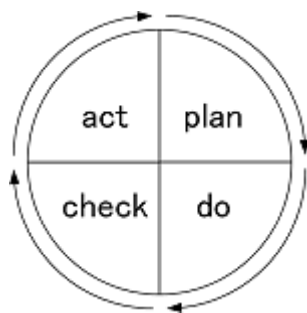
最初から全面的でなく、御社のポイント、改善の容易性、効果性を考えて、徐々に継続的に改善していただければ、負担にならず、効果も倍増するはずである。

また、それらの検証には、トップマネジメントを被監査者とする内部監査を実施されることを強くお勧めする。

1. マネジメントサイクル上の位置づけ

ご存知のように、ISO 9001はマネジメントシステムであり、当然ながらPDCAのマネジメントサイクルで構成されている。

マネジメントサイクルは、計画(plan)、実行(do)、評価(check)、改善(act)のプロセスを順に実施する。最後のactではcheckの結果から、最初のplanの内容を継続(定着)・修正・破棄のいずれかにして、次回のplanに結び付ける。このらせん状のプロセスを繰り返すことによって、マネジメントシステムの維持・向上および継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法がPDCAサイクルである。



- | | |
|-------|---------------------------------|
| plan | 目標を設定して、それを実現するためのプロセスを設計(改訂)する |
| do | 計画を実施し、そのパフォーマンスを測定する |
| check | 測定結果を評価し、結果を目標と比較するなど分析を行う |
| act | プロセスの継続的改善・向上に必要な措置を実施する |

マネジメントレビューはこのPDCAサイクルの最後のactに位置づけされる。

したがって、マネジメントレビューのアウトプットは、「マネジメントシステムの維持・向上および継続的な業務改善活動を推進する」ものでなければならない。

ISO 9001規格要求「5.1 経営者のコミットメント」でも、「トップマネジメントは品質マネジメントシステムの構築及び実施、並びにその有効性を継続的に改善」することを要求している。また、その証拠として、「マネジメントレビュー」をあげている。

マネジメントシステムは継続的に改善する必要があり、それは規格要求「5.3 品質方針」でもトップマネジメントは約束(コミットメント)していることである。

当然のことながら、トップマネジメントはその約束を果たそうとした場合、最も重要なのがこの「マネジメントレビュー」の場である。

もう一つ重要な事項は、ISO 9001はトップダウンのシステムである。

つまり、トップマネジメントの方針・指示によって、このシステムは運用されるのである。

ISO 9001 活動によって、経営改善をしたい場合には、それに見合った方針・指示を提示する必要がある。

どんな企業も、1 年も経てば、内部経営環境・外部経営環境は変化しているし、トップマネジメントにとっては自社の今後の経営に対する想いが色々であるはずである。

ゆえに、これらを組み入れたマネジメントレビューのアウトプット(方針・指示事項)でなければならない。

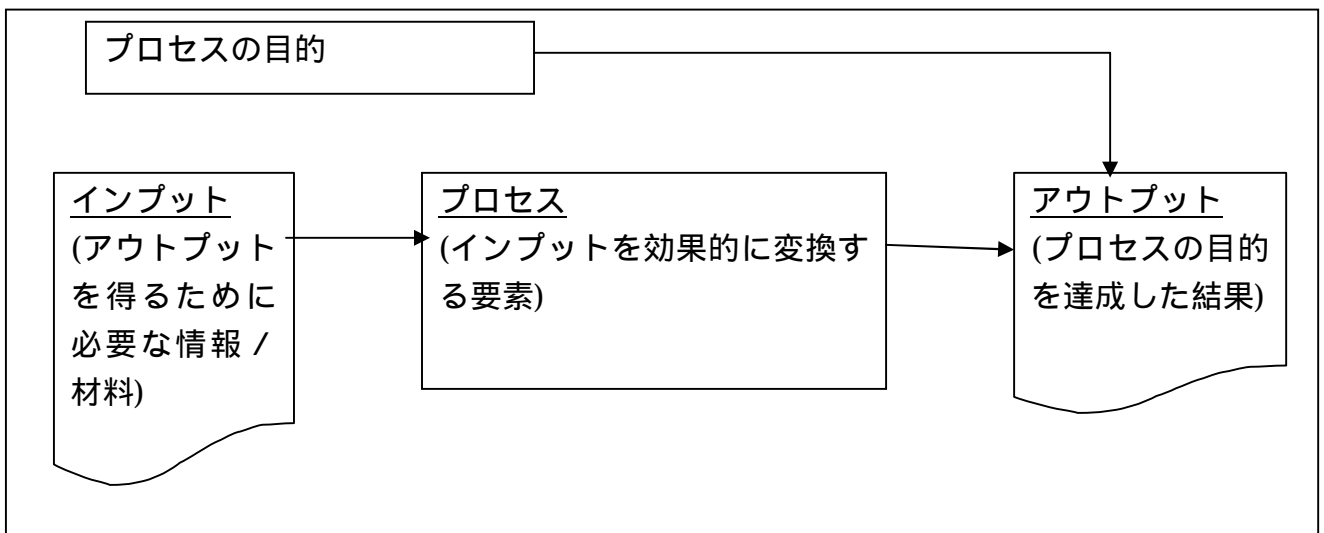
2. プロセスアプローチの適用

マネジメントシステムにおいても、業務改善においても、プロセスアプローチ的発想が極めて重要である。

しかし、逆に「プロセスアプローチ」という言葉だけが独り歩きし、その技法は世の中に広く共有化されているとはいえない。

ここでは、プロセスアプローチ技法の基本に基づいて、マネジメントレビューのレベルアップにどのように活用すべきかを述べる。

プロセスアプローチの基本は



マネジメントレビューというプロセスの目的を
「次年度以降の活動のために改善すべき事を明確にする」

とすると、マネジメントレビューのアウトプットは
「自社の品質マネジメントシステムの改善指示」

ということになる。

そのアウトプットを見出し、かつ質の高いものにするためにどのようなインプットが必要かを意識した上でマネジメントレビューを開催する必要がある。

また、よいインプットが提供されても、それを効果的に、効率的に適切なアウトプットに変換するプロセスが必要になる。

「5.6.3 マネジメントレビューからのアウトプット」では、アウトプット項目を

- a) 品質マネジメントシステム及びそのプロセスの有効性の改善
- b) 顧客要求事項への適合に必要な製品の改善