

マネジメントレビュー実施要領

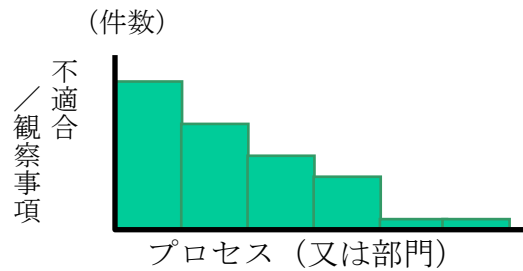
1. 事前準備事項

(1-1) 監査の結果

IS09001 8.2.2 項 内部監査 に対応する。

マネジメントシステムが効果的に実施されていたかを、管理責任者(内部監査の主管者)が、一連の内部監査の結果をまとめる。

以下のようなグラフと表にまとめるとわかりやすい。



対象プロセス (部門)	監査員	主な問題点	処置案	期限

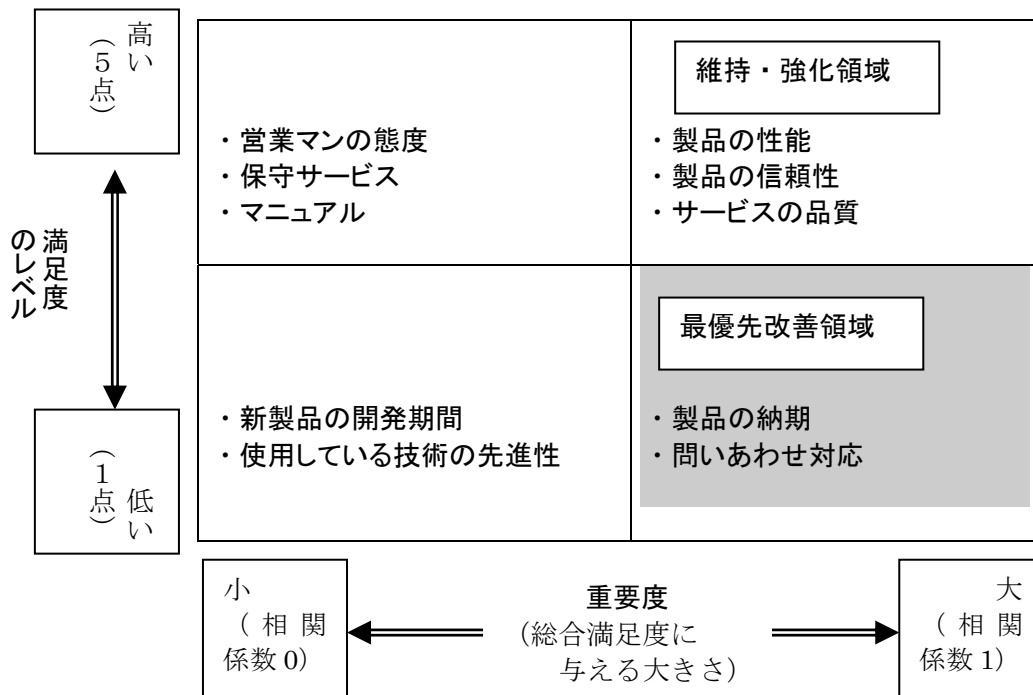
(1-2) 顧客からのフィードバック

ISO9001 8.2.1 項 顧客満足 に対応する。

顧客が、当社に対して、どのように満足しているか、その内容をまとめる。

— 多数の顧客アンケートの結果から優先的に改善すべき項目を分析する場合 —

☆ 重回帰分析 → ポートフォリオ分析 から全体的な要改善項目を挙げる。



重要課題：製品の納期及び問い合わせ対応を改善する必要がある。

— 調査対象顧客を絞って、重点的対策をとる場合 —

顧客モニタリング調査の結果を集計し分析をする。

顧客評価が優れている点、劣っている点を明確にする。特に劣っている点については、対策内容や改善のための提案を明らかにする。

個別顧客の要望や期待などの定性的なデータは、以下のような一覧にして、今後の対応可否についても結論づけることが望ましい。

顧客の声 一覧

顧客名	要望・期待など	対応の可否	担当

潜在的なニーズを明確にし、SWOT分析を行なってもよい。

(1-3) プロセスの実施状況及び、製品の適合性

プロセスの実施状況は、ISO9001 8.2.3 項 プロセスの監視及び測定 に対応する。
製品の適合性は、ISO9001 8.2.4 項 製品の監視及び測定 に対応する。

(1-3-1) 経営目標

(プロセスの有効性指標を含む品質目標、財務目標などの達成状況の評価)

管理責任者および各部門長が、それぞれの目標の達成状況の評価する。推進責任者がいれば、状況を報告してもらう。

- ①. 目標達成の項目については、活動の継続如何、目標値の変更などについて決定する。
- ②. 目標未達の項目については、その原因を明らかにし、反省点や今後の対策内容を決定する。(活動の見直し、目標値の見直しなど)→ここは重要!
- ③. 目標達成状況が現時点で評価できない(または評価時期が適切でない項目については、現在の取組状況を確認し、評価時期を再確認する。

これらの結果を以下のような「目標実績評価シート」、またはそれに準じるものに記入してまとめる。

目標 目標値	実績／達成度評価	差異状況・要因分析	点検者コメント 対策案・次期への反映点など

(1-3-2) プロセス・パフォーマンス

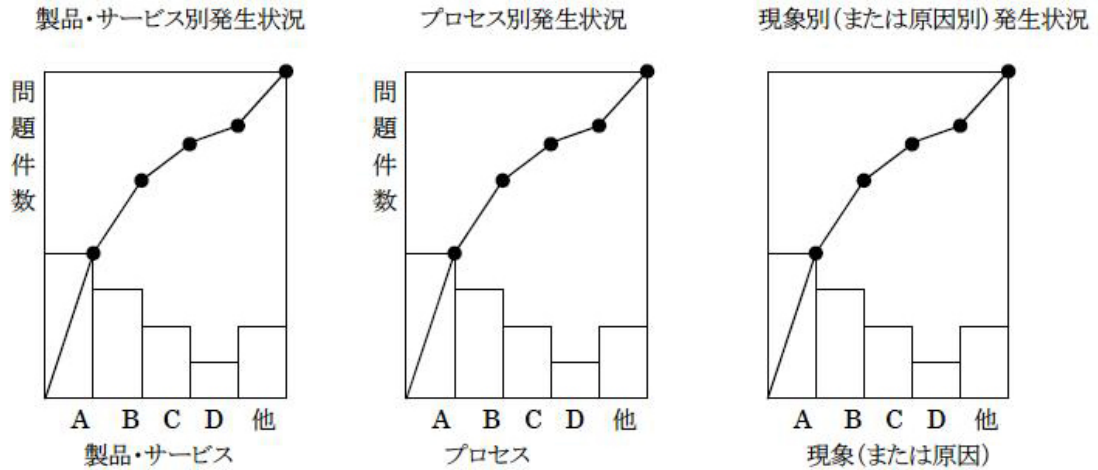
(1-3-1)の目標の達成状況以外にも主要プロセスでの以下のような管理指標があれば、その成果をまとめる。

- ・稼働率／生産性、処理量／処理スピード
- ・運用コスト、要した工数
- ・事故発生件数(率)、故障発生件数(率)

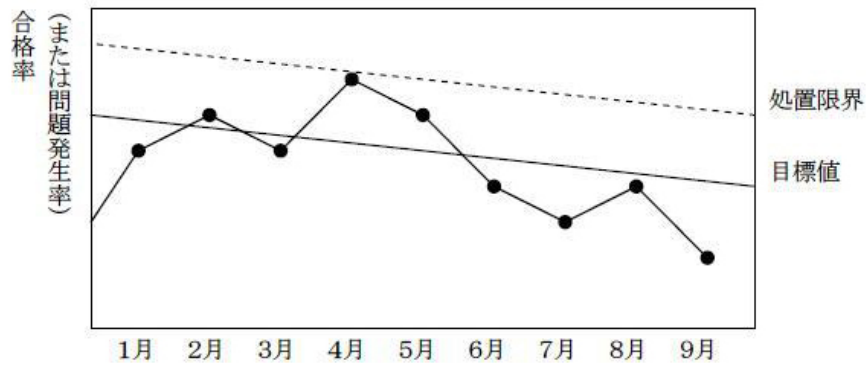
(1-3-3)における製品・サービスに関するプロセス毎の合格率(または問題発生率)のデータがあれば、これもこのプロセス・パフォーマンスに該当する。

(1-3-3) 製品・サービスの適合性

製品・サービスに関する問題発生率(または合格率)を、以下のような観点からデータをまとめる。このデータとしては、適切な場合、(1-5)でまとめた「顧客クレーム」および「内部発生の問題」を用いることもできる。



合格率（問題発生率）の期間推移



(1-4) 是正処置及び予防処置の状況

是正処置は、ISO9001 8.5.2 項 是正処置 に対応する。
 予防処置は、ISO9001 8.5.2 項 予防処置 に対応する。

顧客からの苦情、是正・予防処置の実施状況

顧客からクレーム、内部発生の問題、およびその他の改善活動についての対策実施状況をまとめる。

以下のような表にするとよい。

利害関係者からのクレーム

区分	顧客名	発生日	クレーム内容	責任部門	対策内容	対策時期
①製品・サービスの品質に関するもの						
②システムや顧客対応に関するもの						

内部発生の問題

区分	名称	発生日	問題の内容	責任部門	対策内容	対策時期
①製品の品質に関するもの						
②事故や業務手順に関するもの						

改善活動

区分	名称	発生日	改善の内容	実施者	実施時期	効果確認結果
①問題発生の予防に関するもの						
②効率向上、コスト削減に関するもの						
③その他						

(1-5) 前回までのマネジメントレビューの結果に対するフォローアップ

前回までのマネジメントレビューにおいて、懸案事項として今回まで残存していた課題があれば、その状況確認等を行う。

(1-6) マネジメントシステムに影響を与えうる変更

以下のような変更やその動向がないかを調査・確認しておく。経営トップが知っているべき重要事項のみでよい。(以下はあくまでも対象の事例)

- ・ 事業内容の改革の予定
- ・ 新規の開発や設備導入の予定
- ・ プロセス(工程) / 業務手順 / 作業者の変更
- ・ 供給者の変更
- ・ 法規制及び自らが同意するその他の要求事項の動向
- ・ 周囲の環境、地域、利害関係者の意識などの変化
- ・ 関連する技術の進歩

(1-7) 改善のために提案

これまでのマネジメントシステムの運用を通して、製品・サービスまたはマネジメントシステムなど改善について、経営トップに提案すべき事項を準備する。改善提案制度などがある場合は、主要な改善提案についての採否判断を、経営トップに仰ぐことでもよい。

2. マネジメントレビューの実施における提案

(2-1) 参加者

経営トップ、管理責任者、各部門の代表者など

(2-2) 議題

事前に準備した(1-1)～(1-7)を議題として、それぞれの担当責任者が報告する。

(2-3) 実施頻度

一般的な経営会議があれば、なるべくそれと融合させて定期的に行う。環境変化の激しい業界では最低でも3ヶ月ごと、それ以外の業界は6ヶ月ごとが目処。実施頻度高い場合(月一度など)、各議題を分割して取りあげ、複数回ですべてを網羅するように計画をしてもよい。

(2-4) 決議事項 → 重要！

経営トップは、各議題についての状況把握と必要な意志決定を行う。その際には、以下の点についての決定事項を明確にする。

- ・システムの適切性（取り組み姿勢が組織にとってふさわしいか否かの評価）
- ・システムの有効性（目的・目標に対して計画通りに進んでいるかの評価）
- ・システムの妥当性（目的・目標のレベルが自社につりあっているかの評価）
- ・マネジメントシステムおよびプロセスに関する改善点、体制、業務手順などの改善
- ・製品・サービスの改善点
- ・経営資源（人員、設備、予算など）の必要性
- ・経営方針、経営目標の変更点または変更の必要性

(2-5) 議事録

議題と決議事項を含めた議事録を作成する。

議事録の様式は「マネジメントレビュー議事録」のサンプルを参照。一般的な経営会議があれば、なるべくそれと融合させて定期的に行う。

環境変化の激しい業界では最低でも3ヶ月ごと、それ以外の業界は6ヶ月ごとが目処。

実施頻度高い場合（月一度など）、各議題を分割して取りあげ、複数回ですべてを網羅するように計画をしてもよい。

マネジメントレビュー 議事録

開催日時：H〇〇年〇〇月〇〇日 9:00~12:00			H〇〇年〇〇月〇〇日	
出席者：百万石社長、加賀管理責任者 総務部長、営業部長、宿泊部長、婚礼・宴会部長、調理部長			承認	作成
配布先：上記主席者全員				
議題	報告または討議事項	決議事項	担当	期限
・前回のマネジメントレビューにおける懸案事項	該当なし	なし		
・監査結果	内部監査での不適合 5 件、観察 12 件、処置フォローアップ完了。 不適合・観察 17 件の内第一位が力量評価に関するもので 30% を占める。	次回内部監査では力量評価を重点テーマの一つに取り上げて実施すること。	管理責任者	12/末
・顧客満足および苦情の情報（含、予防・是正処置の状況） ・顧客ニーズ分析結果	宿泊予約サービスの PC の不具合が多発していることに対する対策と報告の必要性	クレームの原因を究明し、これを改善。	宿泊部長	12/末
・目標の達成状況	総合パフォーマンス指標 3 件に対し 2 件達成。 未達は顧客クレーム件数で顧客要求事項の不明確に起因するものが第一位 40% を占める。 各部門目標 12 件に対し、8 件達成。	・契約時の要求事項の明確化のしくみを見直すこと。 ・各部門目標 達成目標については、レベルアップを図る。未達成目標については、継続する。	営業部長 各部長	1/10 今後
・プロセス実施状況及び ・製品適合性と不具合対策（含、予防・是正処置の状況）	利益改善への取り組み計画（総務部長） 婚礼・サービスにおける不具合低減（工事部長）	計画通り推進すること 過去の失敗事例をまとめ、着工前会議で類似不具合の発生を予測し未然防止を図ること。	営業部長 営業部長	今後 1/末
・品質に影響を与える変更	社長より、特別な変更予定が無いことが報告された。	———	———	———
・改善のための提案	マネジメントレビューの実施要領についての検討 （各種会議、各種改善、検討会との一体化）	品質管理責任者にて検討	品質管理責任者	2/末

社長総評	<p>品質マネジメントシステムの適切性・妥当性及び有効性 品質マネジメントシステムは概して機能していると判断するが、上記指摘事項について更なる改善が必要である。</p> <p>品質方針・目標の変更の必要性 品質方針・品質目標の変更の必要性は無い。 但し、品質目標の目標値及び部門目標は、今期の結果を踏まえて見直しを行うこと。</p>
------	--