

MS規格の骨格を語る

審査報告書について

～SWOT分析と インターテック マチュリティモデル～

インターテック品質主任審査員
加濃 彰

0

はじめに

Intertek News 67号(2020年1月発行)の特集記事の補足情報として、電子版審査報告書の“マチュリティモデル”に関する説明がありました。ご覧になっていただけましたでしょうか？

この電子版審査報告書では“証拠の要約”としての報告書の“本文”に先駆け“SWOT分析”“インターテックマチュリティモデル”という方法で審査結果としての評価、報告としてプレゼンテーションを構成しています。このプレゼンテーションを“マネジメントシステム(MS)規格の骨格”を成す要求事項に当てはめて理解されることで、既存の経営戦略の策定手法、プロセスを採用することの有効性も示唆していることが伺えます。

用語解説

－SWOT分析－

目標を達成するために意思決定を必要としている組織の運営やプロジェクト、新たな事業展開の際に外部環境や内部環境を、強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)の4つのカテゴリーで要因分析し、事業環境の変化に対応した経営資源の最適な活用を図るための経営戦略を策定する方法のひとつ。

－マチュリティモデル－

組織のマネジメントがどの程度の成熟度に至っているかを判定する尺度として段階を定義したもの。尚、インターテック マチュリティモデルは、審査結果としての組織のマネジメントシステムの成熟度を5段階で定義、解釈の一貫性を持って世界レベルでの標準化を考慮したもので、審査チームの評価を元にした“ベンチマーキング”を目的としています。

※インターテック マチュリティモデルは、Intertek News 67号をご参照ください。

－ベンチマーキング－

組織が製品及びサービス、プロセス、慣行となっている活動を継続的に監視、測定し、優れた競合他社やその他の優良企業のパフォーマンスと比較・分析する活動。

特集

インターテック・サーティフィケーションでは、社内電子化の一環として、審査報告書の電子管理ならびにメールでの報告書提出システムの導入を進めております。67号では、この電子版報告書の『マチュリティモデル』について少しご紹介させていただきましたが、今号では、同じく電子版に記載の『SWOT分析』と合わせてさらに掘り下げてご紹介させていただきます。運用の指標としてお役に立ていただければ幸いです。
(編集部)

1

SWOT分析とMS規格要求との繋がり

SWOT分析と規格要求との繋がり、規格要求箇条6.1に確認できます。

「マネジメントシステムの計画を策定するとき、組織は、4.1に規定する課題及び4.2に規定する要求事項を考慮し、次の事項のために取り組む必要があるリスク及び機会を決定しなければならない。」

箇条4.1の“外部及び内部の課題”と箇条4.2の“利害関係者のニーズと期待”を併せてSWOT分析の4つのカテゴリーを構成し得ることが確認できます。

・外部の課題

→ 外部環境: 機会(Opportunities)・脅威(Threats)

* 規格ではリスク(Risk)

・内部の課題

→ 内部環境: 強み(Strengths)・弱み(Weaknesses)

尚、利害関係者は外部、内部にそれぞれ存在し、外部の利害関係者のニーズや期待はその時々々の社会情勢に応じて機会や脅威となり、同じように内部の利害関係者のニーズや期待は強みにも弱みにもなり得ることは、自社の現状に置き換えてみると理解されるでしょう。

2

SWOT分析とベンチマーキング

さて、SWOT分析とMS規格要求との関係を理解いただいたところで、ベンチマーキングとの関係を考えてみましょう。

数年前、ある菓子メーカーが長年の定番製品の製造を関東地方で中止したニュースを覚えておられるでしょうか？当然、菓子メーカーでは多種多様の製品を継続的に製造、販売しながら、社会のニーズや期待を捉えた新製品の開発を続けると共に、どのような定番製品でも、その売れ行きに陰りがみられ、時代のニーズの変化への対応が不能と判断されれば、生産量を削減するか製造中止にすることで、新製品の製造、販売に経営資源を再配分するなどの戦略が図られていることが理解されます。多種多様の製品の製造、販売数量など各種の関連データ、情報を継続的に監視、測定、他社製品との比較・分析、すなわちベンチマーキングに基づいたSWOT分析によって、このような経営判断がなされ、戦略もって事業展開されている状況が垣間見えてきます。

このベンチマーキングが、規格要求事項“9.1 監視、測定、分析及び評価”に対応していることは既にお解りでしょう。

3

まとめ

これだけでは、この記事のタイトルの“MS規格の骨格”を示したことにはなっていません。マネジメントレビューを、このベンチマーキングに基づいたSWOT分析として一連のプロセスを構成することが必要です。ISO9001:2015 規格を例にすると、次の3ステップでSWOT分析が成立することになります。

ステップ1: 自社のベンチマーキングを“マネジメントレビューへのインプット”である“c)次に示す傾向を含めた、品質マネジメントシステムのパフォーマンス及び有効性に関する情報”の“7つの要素”として確立、実施する。

ステップ2: ベンチマーキングした情報に基づいて“b)品質マネジメントシステムに関連する外部及び内部

の課題の変化”“e)リスク及び機会への取組みの有効性(6.1 参照)”に“a)前回までのマネジメントレビューの結果とった処置の状況”“d)資源の妥当性”も含んでレビュー、評価、この結果をSWOTの“外部環境:機会・脅威”“内部環境:強み・弱み”として明確にする。

ステップ3: 明確になったSWOTをクロスすることで“機会×強み”“機会×弱み”“脅威×強み”“脅威×弱み”の取組みをインプットのまとめとして“f)改善の機会”とする。

結果として“MS規格の骨格”を示すプロセスは次のようになり、これでPDCAサイクルによる継続的改善が構成されるものと考えられます。これをひとつの解釈として実践することができれば、“事業プロセスへのマネジメントシステム要求事項の統合を確実にする。”ことにもなり、事業活動の成果を継続的に追求可能なシステムが確立されるでしょう。

- ・幹部社員によるマネジメントレビューへのインプットによるSWOT分析の実施。
- ・インプットはベンチマーキングされた“マネジメントシステムのパフォーマンス”が主要素であること。
- ・このSWOT分析の結果として、インプット側の“f)改善の機会”を導き出す。
- ・幹部社員からの“f)改善の機会”に対する経営者による評価、レビュー、修正を経て、アウトプット側の“a)改善の機会”を決定する。
- ・この決定には“b)品質マネジメントシステムのあらゆる変更の必要性”“c)資源の必要性”が含まれる。
- ・アウトプットは次の事業活動の目標を含む各種の計画に反映させ、その達成、実現を目指す。
- ・この計画に基づく活動の成果、結果は、次のマネジメントレビューへのインプットとなる。

筆者紹介

加濃 彰 (かのう あきら)

建設、建築設計・開発、経営・建築・ITコンサルティング専門。ISO9001主任審査員。千葉県我孫子市在住。

