

Ⅲ. マネジメントレビューとは

平成27年2月13日(金)

日本冷凍食品協会
認定工場製品

一般社団法人日本冷凍食品協会
品質・技術部

マネジメントレビューとは

＜内容＞

1. マネジメントレビューの説明
2. 認定基準における要求事項
3. 経営者の役割
4. 品質管理責任者の役割

1. マネジメントレビューの説明

1-1. 組織的に改善活動を進める上でのポイント

①自ら問題点を明確にして、改善を行う

⇒その活動の一つが、『内部監査』

②経営者自らが、改善活動に関与すること

⇒その活動の一つが、『マネジメントレビュー』

◎簡単に言えば、経営者が情報を確認して意見を言うシステム。

→業務がきちんと進められ、部下の報告内容は正しく、それが第三者により確認されているか。

→報告内容によっては、そのままでは問題があるので、改善を求め、きちんとできるまで指示と確認を繰り返す。

レベルの差こそあれ、通常やっていること。

1ー2. 認定制度におけるマネジメントレビューとは

- ・経営者が、品質・衛生管理を自ら評価し、意思決定し、改善の指示を行うこと

マネジメント：組織を指揮、管理する活動のこと
(経営管理活動)

レビュー：対象事項が、その目標を達成するのに適切か、妥当か、有効かを判定するために行われる活動のこと

- ・実施することが重要だが、きちんと規定を定め結果を残し、改善に繋げなくてはならない。

1－3. 認定制度におけるマネジメントレビューの目的

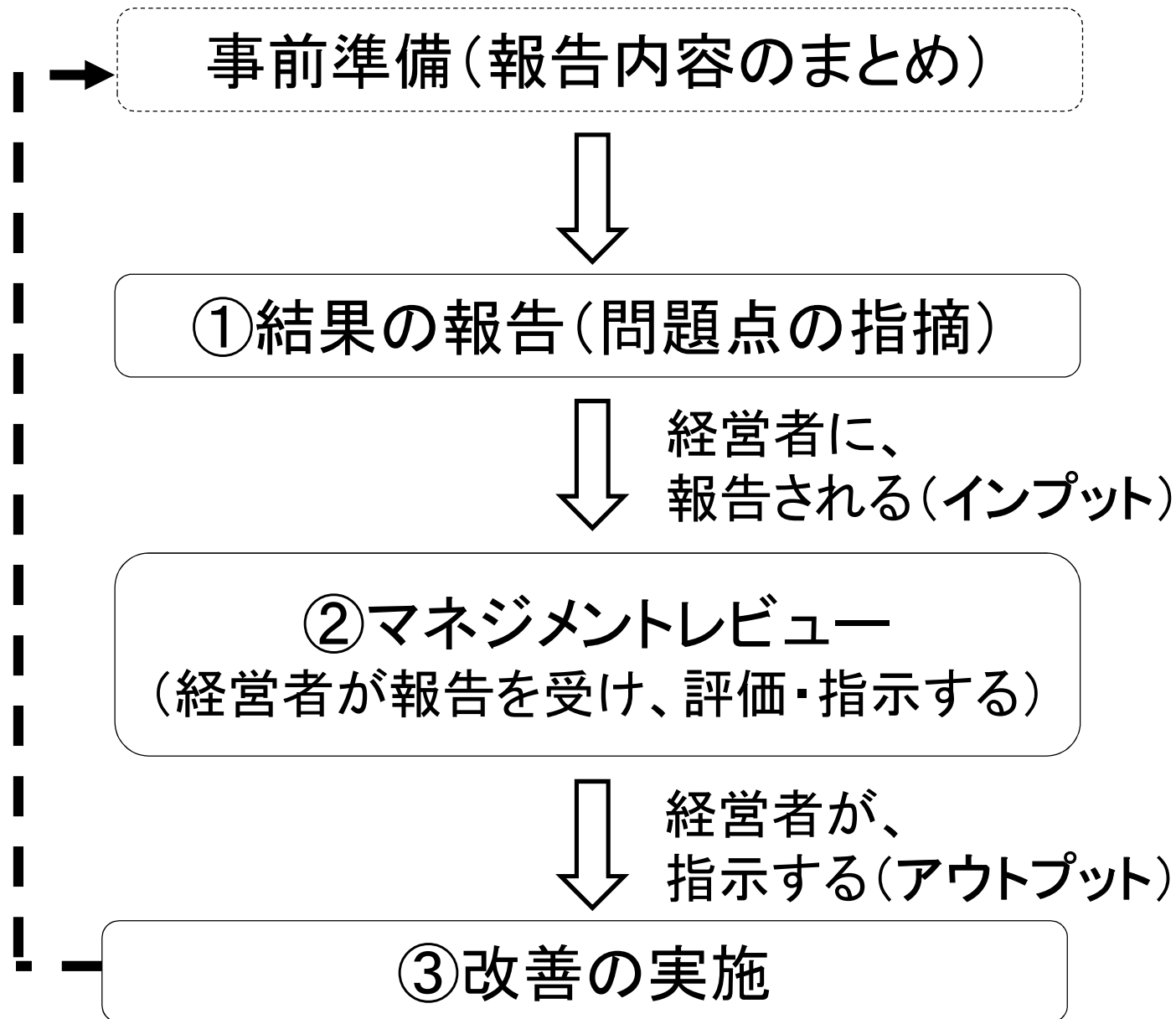
- 品質・衛生管理体制の構築及び実施、並びにその有効性を継続的に改善するため
⇒経営者が確認し、実施する(決意する)

品質・衛生管理の向上を目指す上で、組織的活動が、適切かつ有効である必要がある



その為には、**定期的に**それまでの活動を見直し、
問題点を見出し、
問題解決の方法や対応処置を決定し、
場合によっては今迄の方針・目標を変更する等、
以降の活動を方向付けることが必要

1-4. マネジメントレビューの全体像



1-5. マネジメントレビューのポイント

(1) 目的の明確化(経営者として)

- マネジメントレビューの実施責任者は経営者であるが、何のために、何を見直し、どのような結果を出さなければならないのかが明確でないと、形骸的、惰性的になる恐れがある。

(2) 報告内容と方法(品質管理責任者として)

- マネジメントレビューを効果的に行うには、必要な情報を経営者に報告することが重要であり、内部監査の結果等を問題点が見える様に情報として提供する必要がある。
- 不適合やクレーム内容を報告することが嫌であったり、情報収集や分析(原因追及)が不十分な場合は、審査の為に、形式だけのマネジメントレビューになり、本来の目的である組織的な改善活動につながらない。
- 経営者が危機感を持ち、マネジメントレビューを価値あるものにするためには、有益な情報が必要であることを認識する必要がある。

1－6. レビューを行う内容(事例)

①目標の達成状況

②監査の分析結果

- ・内部監査の結果(内部監査、改善活動の指摘等)
- ・外部審査の結果(取引先監査、認定制度の定期検査、製品検査、更新調査等)

③製造工程及び製品の管理状況

- ・製造状況と製品の適合性(管理基準逸脱の発生状況)
- ・不適合製品の発生状況や出荷後のクレーム件数
- ・予防処置・是正処置の実施状況

④顧客及び消費者からの情報と分析

- ・顧客からのフィードバック(クレーム情報等)
- ・アンケート情報

⑤緊急事態:事故や回収等の発生状況

- ⑥上記②～⑤に関する改善活動の実施状況
- ⑦前回までのマネジメントレビューの結果に対する
指示事項の進捗確認
- ⑧製品に直接影響を及ぼす可能性のあるものの変更
 - ・組織の変更
 - ・製造工程に関する作業手順の変更
 - ・供給者及び契約者の変更
 - ・法令、業界基準、取引先基準、規格等の変更
- ※経営者が知っておくべき事項
- ⑨改善のための提案

1-7. レビュー後の指示事項(事例)

①品質管理活動に関すること

- 品質管理活動の有効性の改善
- 年間クレームの分析及び削減対策の立案
- ISO9001等の管理システム導入
- 従業員教育、研修の充実及び実施

②製造工程の管理に関すること

- 製造工程の有効性の改善
- 作業手順の効率化や機械化
- HACCPシステムの導入

③製品の品質に関すること

- 顧客の要求する製品品質
- 社内資格制度に官能検査を追加

④経営資源の必要性

- ・品質管理要員（微生物及び官能検査員）の増員
- ・老朽化した設備機器の更新

⑤方針及び目標の改定

- ・方針の継続
- ・方針に合わせた部署ごとの目標の明確化

※改善期限と、責任者も指示

⇒方針を継続する場合、何ヵ年計画等の一環であれば良いが、毎年同じでは改善が進んでおらず、レビューの意味がなくなる。常にPDCAを考え、アップデートする必要がある。

2. 認定基準における要求事項

I. 品質・衛生管理体制に係わる基準

2. 責任と権限の明確な組織

<基準>

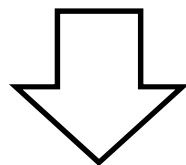
キ. 組織の代表者は定期的に内部監査結果、品質管理及び衛生管理の問題点の報告を受け、その評価を行い、必要に応じて指示をすること。また、それら一連の記録を保管すること。(マネジメントレビューの実施)

<認定調査用チェックシート>

基準内容	主な確認内容
8. マネジメントレビューの結果が記録保管されていること ・開催頻度は規定通りで、年1回以上実施していること ・代表者は品質管理の問題点の報告を受け、品質保証体制の評価と必要な指示を行うこと	・代表者自ら主導して実施すること ・監査結果、クレーム情報とその評価記録等、内容は規定に決められた様に適切であること ・マネジメントレビューによる指示事項について、是正の期限が決められていること
9. 改善の取り組みが行われ、結果が記録・保管されていること ・マネジメントレビューの結果、トップの指示に基づいて改善していること	・指示事項は、期限内に是正を終えていること ・是正措置の内容は妥当であること ・取組には根本的な原因や発生要因対策を含むこと

<認定基準を満たしていない不十分な事例>

- ①規定はあるが、規定通り実施されていない。
 - ・年2回実施することになっているが、1年毎の実施になっている。
- ②実施しているが、記録がない。
- ③問題点が一部しか報告されておらず、全体のレビューになっていない。
 - ・5S活動などの一部の結果しか報告されていない。
- ④経営者からの指示事項が不明確。
 - ・改善期限や責任者が指示されていない。
- ⑤改善に繋がっていない。
 - ・半年前に出された指示がそのままであり、改善されていない。
- ⑥本社で実施しており、工場に対応すべき内容が不明確。
 - ・本社で工場長等が出席して実施しているが、工場毎のマネジメントレビュー結果が記録されておらず、どの様に改善を行っていくか不明確。



<その原因として考えられること>

- ①経営者が、品質管理活動を重視していない。
- ②経営者がマネジメントレビューの重要性を理解していない。
品質管理責任者等も、マネジメントレビューの重要性を説明できていない。
- ③経営者がマネジメントレビューをどう行えばよいか分からない。
品質管理責任者等が、マネジメントレビューのやり方を理解、把握できていない、又は経営者に伝えられていない。
- ④経営者に十分なインプット情報が与えられていない。
- ⑤経営者より有効な改善が指示されていない。

3. 経営者の役割

①方針及び目標を明確にすること

②従業員への周知を行うこと

（従業員に、自分達の活動が、品質及び衛生管理に果たす役割と重要性の認識を持つようにさせる。）

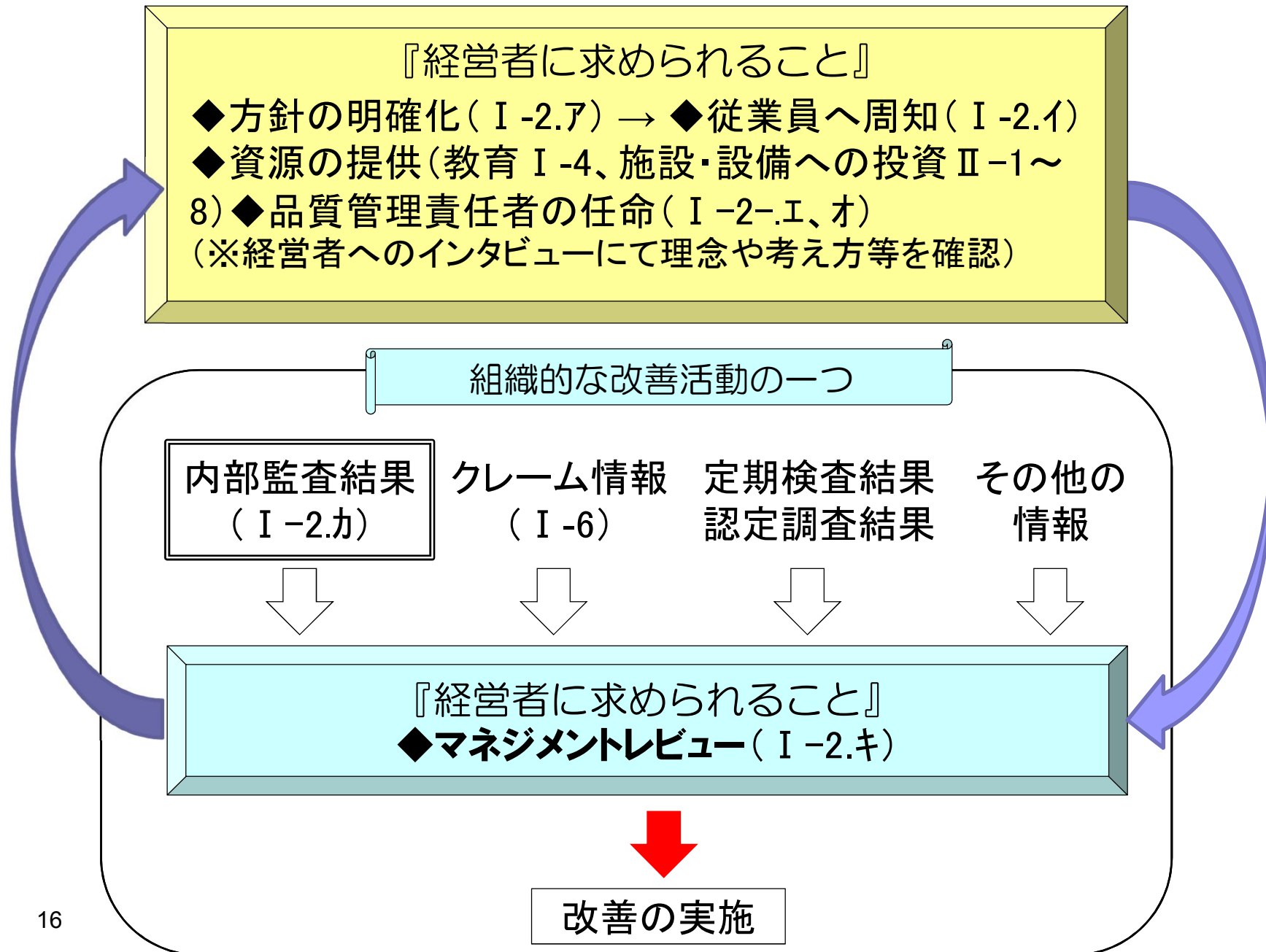
③経営資源を提供すること

（人的資源、施設・設備や機械類、作業環境、教育等）

④マネジメントレビューを行い、継続的かつ組織的な改善を行うこと

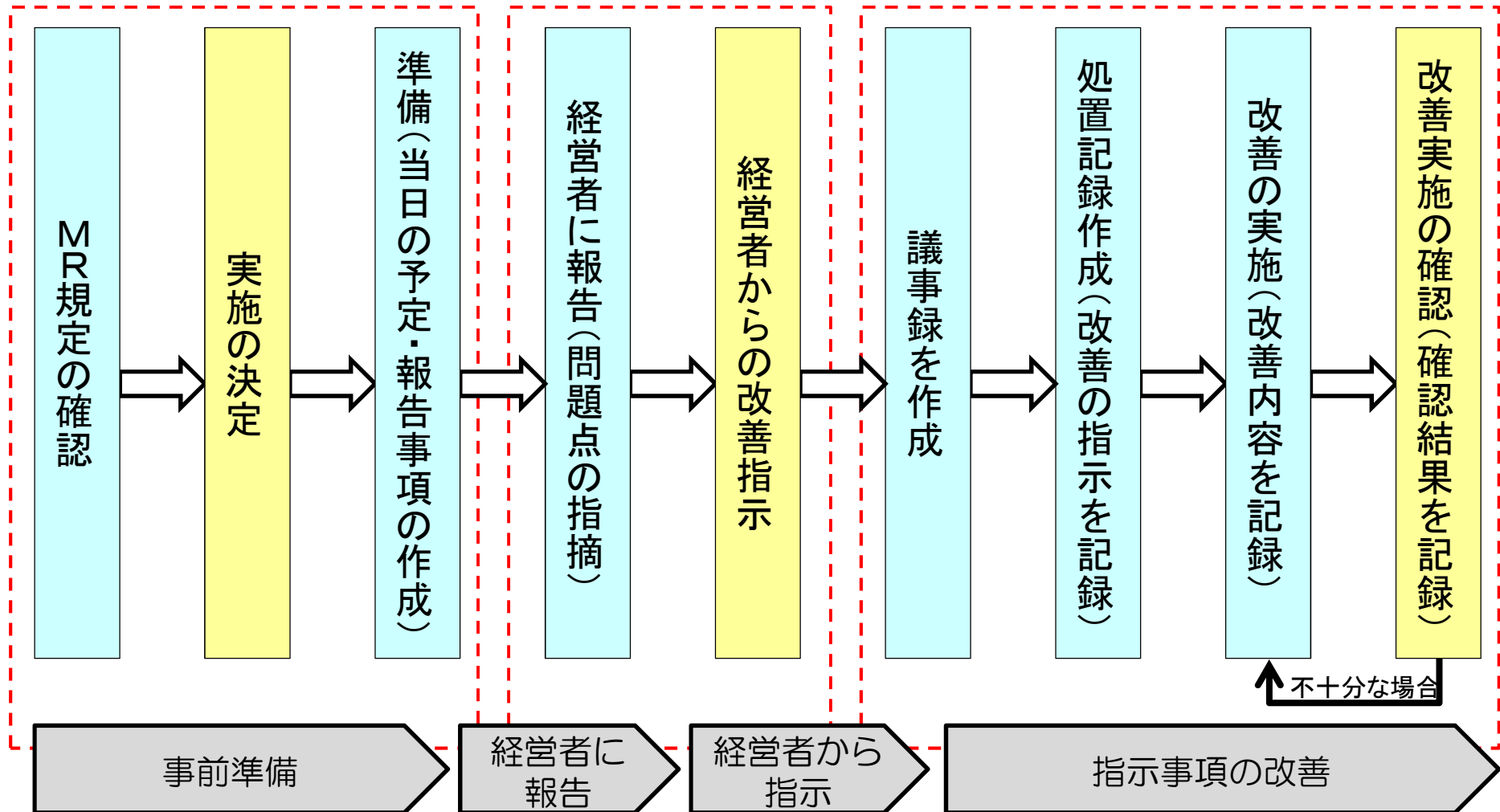
※認定基準においては、『品質管理責任者の任命』も重要な役割の一つ

<認定基準において経営者に求められること>



4. 品質管理責任者の役割

4-1. マネジメントレビューの流れ



4-2. 品質管理責任者が行うことが望ましい内容

- マネジメントレビューの『規定』と『記録様式』を作成⇒【4-3】
- 事前準備（規定の確認、実施日の調整、報告事項の作成、スケジュール表の作成）⇒【4-4】
- 当日の進行役⇒【4-5(1)】
- 経営者への報告⇒【4-5(2)】
- 経営者からの指示⇒【4-5(3)】
- 議事録の作成、処置記録の作成、改善内容の記録作成⇒【4-6】

4－3. 規定に記載することが望ましい内容

- 実施頻度
- 実施者
- 経営者に報告を行う事項
- 経営者より指示される事項
- 指示された事項を改善すること
- 改善した結果を経営者が確認すること
- 記録を残すこと(記録様式を作成)

4-4. 事前準備

①規定内容の確認

- ・開催頻度(時期)、報告内容等を確認する。

②実施日の調整

- ・内部監査の後や定期検査の後など、タイミングを考え、出席者の予定を調整する。

③報告事項の作成

- ・報告事項は、事前に分析し、問題点を明確にしておく。
- ・表やグラフ等を活用して、分かり易くする。
- ・具体的に数字で表現し、推移についてもまとめる。
- ・改善提案についても盛り込む。

④スケジュール表の作成

- ・進行役、時間配分等を明確にする。

²⁰ ※品質管理責任者が中心となって進めることが望ましい。

4-5. 当日の進め方

(1) スケジュールの事例

実施日 : 2014年12月5日(金) 9:30~12:00

場所 : 事務所 会議室

時間	内容	担当
9:30- 9:40	オープニングミーティング	品質管理責任者
9:40-10:40	実施内容の報告(インプット) ①目標の進捗状況(10分) ②前回マネジメントレビューの結果(10分) ③内部監査の結果(10分) ④外部監査(定期検査、更新調査、取引先監査)の結果(10分) ⑤クレーム及び不適合の発生状況(10分) ⑥改善の提案(10分)	各担当もしくは、 品質管理責任者
(10分)	休憩	
10:50-11:50	経営者による改善の必要性の判断及び 見直しの指示(アウトプット)	経営者
11:50-12:00	クロージングミーティング	品質管理責任者

(2) 報告のポイント

- 有意義なマネジメントレビューにするためには、報告に時間を掛け過ぎないことが必要。
- 資料は全ては読まないで、ポイントを説明する。
- 最初に問題点があったかどうかを説明し、問題点があった場合は、次にその内容を説明する。
- 改善提案についても、具体的に説明する。

※報告資料を2～3日前に経営者に渡して、目を通してもらうことも、一つの方法です。

(3) 改善指示のポイント ← 経営者が行うこと

- 改善責任者を指定する。
- 回答期限を指定する。
- 改善すべき事項を具体化する。

※必要に応じて、経営資源(人的資源、施設・設備、作業環境など)を投下する必要がある。

4-6. マネジメントレビュー後の対応

(1) マネジメントレビュー議事録の作成(事例)

開催日時	2014年12月5日(金)9:30~12:00	作成	承認
開催場所	事務所の会議室	吉田 12/5	佐川 12/8
出席者	経営者:工場長		
	報告者:品質管理部長、製造部長、総務部長、品質管理責任者		

報告事項		指示事項		
課題	内容	指示事項	担当	期限
内部監査結果	指摘なし	なし	—	—
更新調査・ 定期検査結果	I-9HACCP的管理が35点と低い。	①まずは、HACCPについての教育を行うこと。そのためには必要に応じて外部研修を受講すること。 ②HACCP7原則12手順に従ってシステムを再構築すること。	品管 部長	3月末 6月末
前回マネジメントレビュー後の改善状況	従業員教育のスケジュール化を行ったが、未実施である。	③再スケジュール化を行うこと。 ④予定通り教育を行うこと。	品管 部長	3月末 9月末
クレーム件数	年間目標をクリアできる予定。 (目標10件に対して、0件)	今後も目標達成できる様に進めること。	—	—
不適合	製品の細菌検査で基準逸脱あり、原因は加熱不足であったが、報告書の通り改善済み。	⑤HACCPシステム再構築後に、加熱工程の管理方法を再確認すること。	製造 部長	9月末
...24...

(2) マネジメントレビュー指示事項処置記録の作成(事例)

1. 改善指示 (【議事録】 指示事項No.①② について)

品質管理部長 を責任者として、以下の事項の改善処置を指示する。

- 実施期限： 平成27年3月31日
- 改善すべき事項：

HACCPに関する知識及びスキルを持った担当者を育成するために、
教育計画通りに教育を実施すること。なお、外部教育も活用すること。

指示者 工場長 佐川 修  平成26年12月8日

2. 改善内容

2月23日に、(株)食品検査が主催するHACCP講習を品質管理責任者(品質管理課長 吉田 一郎)が受講し、その後、社内教育を行う。

責任者 品質保証部長 蛭川 俊哉  平成27年1月11日

3. 改善実施の確認

別紙の受講証を受領し、別紙の通り3月3日に社内研修を実施した。

確認者 品質保証部長 蛭川 俊哉  平成27年3月4日

上記改善内容を確認した。

工場長 佐川 修  平成27年3月6日



ご清聴有難うございました。

一般社団法人 日本冷凍食品協会