

# 第4章 組織の状況

## 4.1 組織及びその状況の理解

組織は、組織の目的及び戦略的方向に関連して、かつ、組織の品質マネジメントシステムの意図された結果を達成する組織の能力に影響する外部及び内部の課題を明確にしなければならない。

組織は、これらの外部及び内部の課題についての情報を監視し、レビューしなければならない。

注記 1 課題には、考慮の対象となる、好ましい要因又は状態、及び好ましい要因又は状態が含まれる。

注記 2 外部の状況の理解は、国際、国内、地方又は地域を問わず、法令、技術、競争、市場、文化、社会及び経済の環境から生じる課題を考慮することによって容易になる。

注記 3 内部の状況の理解は、組織の価値観、文化、知識及びパフォーマンスに関連した課題を考慮することによって容易になる。

---

### 本項が求めていること

組織は、組織の能力に影響する外部及び内部の課題を決定し、それらを監視し、レビューしなければならない。

## 2008年版との相違点

本項は全く新しい要求事項であり、2015年改定の最も大きな変更の一つである。内外の経営課題と品質マネジメントシステムを関係づけることで、品質マネジメントシステムを経営の視点で考慮し、戦略的な方向性と一致させることを求めている。

### 解説

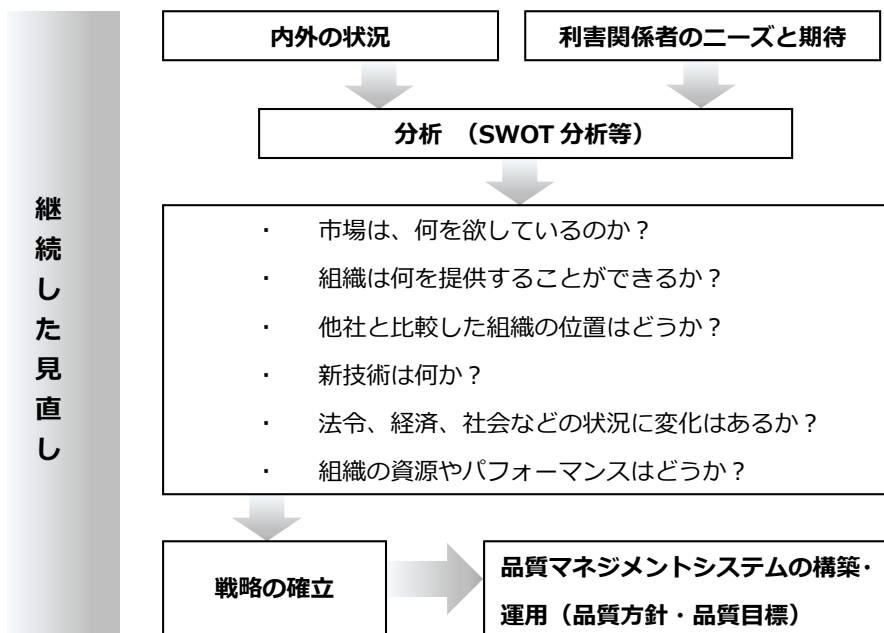
本項では、まず、組織の品質マネジメントシステムの意図された結果を達成する組織の能力に影響する外部及び内部の課題にどのようなものがあるかを理解し、決定することを求めている。この外部及び内部の課題は常に監視し、組織の品質マネジメントシステムに反映することが重要である。この外部及び内部の課題の理解に際してよく利用されている手法にSWOT分析があり、これは組織の目的及び戦略を決定する上で有益な方法である（SWOT分析についての文献は多く出版されているので、詳細はそれらを参考にされることをお勧めする）。

SWOT分析とは以下のようなものであり、この分析結果により、組織が進むべき方向を決定し、それを「品質方針」の設定の際に考慮することが重要である（5.2項参照）。組織の内部環境には、経営理念、製品の機能・品質、販売力、技術力、生産能力、価格、組織力、人材、資金などがある。外部環境には、同業他社の動向、市場の状況、技術革新、法規制、業界規制、景気の動向、顧客のニーズの変化などが含まれる。これらを明らかにすることで、「機会に対して強みを活かすにはどうするか」、「機会を弱みで逃さないためにはどうするか」、「強みを活かして脅威を回避又はチャンスに変えるにはどうするか」、「脅威と弱みで最悪の事態を招かないようにするにはどうするか」といったことを考えることができる。この分析は一人で分析するのではなく、組織の中で、ブレインストーミングのような形で実施す

るとより良い結果を得ることができるであろう。

内部環境	強み (Strength)	組織の強みは何か
	弱み (Weakness)	組織の弱みは何か
外部環境	機会 (Opportunity)	組織にとっての機会 (チャンス) は何か
	脅威 (Threat)	組織にとっての脅威は何か

また、外部環境の分析手法として、PEST (LE) 分析と呼ばれるものもある。企業を取り巻くマクロ環境のうち、現在ないし将来の事業活動に影響を及ぼす可能性のある要素を把握するため、PEST フレームワークを使って外部環境を洗い出し、その影響度や変化を分析する手法のことである。PEST とは「政治的=political」、「経済的=economical」、「社会的=social」、「技術的=technological」の頭文字をとったものであり、これに加えて「法的=legal」、「自然環境的=environmental」の要素を加えて PESTLE と呼ぶこともある。これらの各側面における状況を洗い出し、自社に対する影響を分析する手法である。



他社との差別化を図り、企業力を向上する有効な手段は、一つひとつの業務を効率化し、効果を最大化することである。そして、その業務改革をするために最適な意思決定を下すことである。おそらく多くの企業で、大小様々な業務改革を実施していることだろう。各施策の意思決定は、担当者やその上司に任されており、直感や経験を重視する人もいれば、綿密なデータ分析を重視する人もいる。この分析結果によって実施すべき施策は大きく変わるが、分析自体は各人のスキルに委ねられているのが現状ではないだろうか。言いかえると、分析者の分析力が有効な施策を打てるか否かのカギを握っているのである。

ここでいう分析力とは「結果に基づいて最適な行動まで結びつける力」であり、単にデータを収集・加工し、結果を報告するだけのデータ分析とは異なる。分析力とは次の4つのステップのように、データ分析によって得られた事実に基づいて、最適な行動にまで結びつける力のことである。

**ステップ1** 目的を明確にし、データ分析の指標を設定する

**ステップ2** データを収集し、加工する

**ステップ3** 出てきた事実を基に現状の課題、原因を深く掘り下げて追及する

**ステップ4** 課題・原因に対して、対策を実施する

ステップ2の事実を導き出すデータ分析は、重要なステップである。ここ数年で企業がデータを収集できる環境は着実に強化されている。各種ITシステムの発展により、基幹業務システム（ERP）、顧客管理システム（CRM）、コンテンツ管理システム（CMS）、ウェブサイトに至るまで精度の高いデータを大量に収集・管理できるようになった。そして、ハードウェアの高速化、大容量化により、膨大なデータの管理・運用ができるようになった。これらによって効果的なデータ分析ができれば、精度の高い事実に基づく意思決定の助けとなるであろう。