

平成 22 年度 「調査・研究事業」

中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発

中小製造業活性化診断・支援ツールの開発を目指して

報 告 書

平成 23 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会

中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発

”中小製造業活性化診断・支援ツール”の開発を目指して

CONTENTS

- ①〔本文〕 報告書 … 中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発
- ②〔別冊 1〕 中小製造業 活性化診断・支援マニュアル … e-KAIZEN (「診断編」+「活性化支援編」)
- ③〔別冊 2〕 電子版コアツール … e-SINDAN (「診断・支援ソフト体験版」+「多機能端末使用手順」)

中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発

目 次

(ページ)

はじめに 1-2

第1章 診断技術の考え方と研究・開発の進め方 1-2

1 中小製造業の経営環境と求められる診断・支援技術を考える 1-2

(1) 中小製造業がいま直面する経営環境と求められる活性化診断とは？ 1-2

(2) これからの診断士に求められる経営診断・支援技術とはどんなものか？ 1-4

2 テーマ「中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発」の進め方 1-6

(1) テーマの選定経過と研究課題の確認 1-6

(2) 活性化診断・支援マニュアル研究・開発の力点と開発のステップ 1-7

□ 研究・開発5つのステップ 1-7

1 第1ステップ：【調査】

4 第4ステップ：【電子版化】

2 第2ステップ：【研究】

5 第5ステップ：【マニュアル化】

3 第3ステップ：【開発】

(3) 開発目標…誰でも使える効果的な”診断・支援マニュアル&コアツール”の開発 1-8

□ 診断・支援マニュアル&コアツールの枠組み 1-8

1 診断・支援マニュアル(e-KAIZEN)

2 診断・支援コア・ツール(e-SINDAN)

第2章 活性化診断の研究・開発 2-1

第1ステップ：調査

1 不況下における中小製造業の動向と先進・活性化企業の事例調査 2-3

(1) 公的調査データ、文献等を活用した全般調査 2-3

(2) 公的データの調査結果からみた活性化の成功要因 2-4

2 先進・活性化企業の調査結果にもとづく事例研究ミーティング 2-4

(1) 事例の選定…先進的に活性化した”元気な企業”を、中小白書等を参照し選定する 2-4

(2) 活性化事例の分析…選定した”元気な企業”を事例研究し、活性化のキーを抽出する 2-5

(3) 事例検討ミーティング…活性化のパターンに沿い、事例研究結果について討議する 2-6

第2ステップ：研究

1 経営診断とは如何にあるべきか？…診断制度の推移と診断方式 2-8

(1) 経営診断制度の推移をみる…過去データの診断、評価だけでよいのか？ 2-8

(2) これからの診断項目を考える…仕事の流れと診断の深さの2軸で項目を選定する！ 2-9

(3) 目的対応の診断方式へ … 「基礎診断」「活性化診断」及び「問題解決診断」……………	2-9
2 客観性のある基礎診断はどのようにすべきか … 基礎診断のレベル判定基準 ……	2-10
(1) 基礎診断の方法 … 診断チェックの着眼とレベル判定の基準をきめる……………	2-10
(2) 客観性のある基礎診断 … 診断チェックの方法とレベル判定のキーを明確にする ……	2-10
3 潜在的活力の顕在化こそ、企業の活性化 … 活性化診断のレベル判定基準 ……	2-11
(1) 活性化診断の方法 … 診断チェックの着眼とレベル判定の基準をきめる ……	2-11
(2) 活動力の定性評価 … 戦略力、組織力、創造力の診断で”元気企業”へ ……	2-12
(3) 活性化診断レベルの判定 … 活性化診断チェックの方法とレベル判定基準 ……	2-12
(4) 客観性のある活性化診断 … 診断チェックの方法とレベル判定のキーを明確にする ……	2-13

第3ステップ：開発

1 診断目的に対応した診断方法を開発する … 診断方式の体系化と診断マップの開発 …	2-14
(1) 経営診断方法の開発(1) … 企業ニーズに対応する診断方式とフォーマットの体系化 ……	2-14
(2) 経営診断方法の開発(2) … 診断目的に対応する経営診断マップの開発……………	2-14
2 要改善点の見える化に効果的な診断法を開発する … フォーマットと分析・評価法 ……	2-16
(1) 診断結果の見える化の開発(1) … 要改善点見つけ易い5段階評価式の開発 ……	2-16
(2) 診断結果の見える化の開発(2) … 時系列レーダーチャート、評価・分析シートの開発 ……	2-17

第4ステップ：電子版化

1 経営診断・支援電子版ツール…「e-KAIZEN+e-SINDAN」……………	2-20
(1) 経営診断・支援システムの電子版化の枠組み……………	2-20
(2) 経営診断・評価システムの電子版化した「e-KAIZEN」の構成と機能……………	2-20
2 多機能携帯端末によるリモート操作「e-SINDAN」の構成と機能……………	2-23

第5ステップ：マニュアル化

1 中小製造業活性化診断・支援マニュアル … 「経営診断編」＋活性化支援編」……………	2-24
(1) マニュアル化の基本的考え方 … どうすればドラッカーの「マネジメント」に近づけるか？ ……	2-24
(2) 内容構成 … 「基本と原則」を踏まえ、時代の変化にも対応できる内容と構成とする……………	2-24
2 使いやすいマニュアル … 「経営診断編」と「活性化支援編」に分けて編集する ……	2-27
(1) 実践的診断・支援マニュアル … 補充型で最新を維持し、別冊方式で使いやすく！……………	2-27
(2) マニュアルの内容構成と機能 … シート方式にし、使いやすさと電子版化へ対応……………	2-27

おわりに … よりよい診断・支援マニュアルへの進化のために！……………	2-30
-------------------------------------	------

[別冊 1]

1 中小製造業活性化診断・支援マニュアル … e-KAIZEN(「診断編」+「活性化支援編」) …	M-1
(1) 診断・支援マニュアルの使用手順とそのポイント …	M-2
(2) 予備診断：診断のねらい、課題、診断項目の決定 …	M-7
ア 予備診断の手順と実施のポイント …	M-8
イ 予備診断シート(記載例) …	M-9
(3) 診断マップ：的を絞り、的確に、迅速に診断チェックシートを選択する …	M-10
ア 診断マップの使用手順とそのポイント …	M-11
イ 診断マップ(記載例) …	M-12
(4) 基礎診断：企業活性化のための基礎となる診断項目について診断する …	M-13
ア 基礎診断の手順と実施のポイント …	M-14
イ 経営診断チェックシート+分析・評価シート(基礎診断・記載事例) …	M-15
ウ 経営診断チェックシート(基礎診断・実用版) …	M-18
(5) 活性化診断：企業の活力の程度を診断・評価する …	M-50
ア 活性化診断の手順と実施のポイント …	M-51
イ 経営診断チェックシート+分析・評価シート(活性化診断・記載事例) …	M-52
ウ 経営診断チェックシート(活性化診断・実用版) …	M-55
(6) 活性化(改善)支援プログラム …	M-69
ア 活性化(改善)支援プログラムの使用手順 …	M-70
イ 活性化(改善)支援プログラム一覧表 …	M-71
ウ 活性化(改善)支援プログラム(作成事例・実用版) …	M-71
2 「e-KAIZEN」様式類 …	M-83
(1) 様式類の使用法 …	M-84
(2) 様式類一式 …	M-88

[別冊 2]

電子版コアツール … e-SINDAN(「診断・支援ソフト体験版」+「多機能端末操作手順」) …	E-1
(1) 電子版コアツール使用手順とそのポイント …	E-2
(2) 体験版「e-KAIZEN」使用順序チャート …	E-7
ア 多機能携帯端末手順リスト …	E-8
イ 電子版コアツール(Wi-Fiモデル)によるリモート操作 …	E-9
ウ 電子版コアツール(Wi-Fi+3Gモデル)によるリモート操作 …	E-10
(3) 体験版「e-KAIZEN」(診断・評価ツールのサンプル・電子版化) …	E-11

第1章 診断技術の考え方と研究・開発の進め方

CONTENS

- 1 中小製造業の経営環境と 求められる診断・支援技術を考える
- 2 テーマ「中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発」の進め方

激しい変化の時代を迎え、われわれ中小企業診断士(以下「診断士」という)は、その資質の益々の向上と、実践的・支援能力が問われている。特に、依然として低迷のつづく中小製造業への支援は喫緊の課題と考える。

そこで、中小製造業の支援に役立てるため、われわれ診断士グループは、中小製造業の経営診断及び、支援をどのように行えばよいか、平成22年度版の中小企業白書でも取り上げられている浜松地域の中小製造業の事例を糸口にして、全国的に公表されている公的データを調査し、その技術的ノウハウを研究・開発した。

そして、その結果を「中小製造業の活性化診断・支援マニュアル」にまとめ、ここに発表するものである。特に、この成果物は、単なる紙に書いたマニュアルではなく、現場で使える「診断・支援コアツール」を組み込み、診断士が診断・支援業務に使用するほか、企業が自社の経営診断にも使用できるように配慮して作成した。

第1章 診断技術の考え方と研究・開発の進め方

1 中小製造業の経営環境と 求められる診断・支援技術を考える

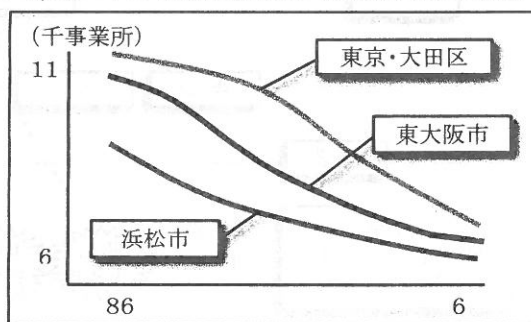
(1) 中小製造業がいま直面する経営環境と求められる活性化診断とは？

ア 中小企業集積が直面する経営環境…スマイルカーブ現象

平成22年版の中小企業白書によると、特に注目されるのは、全国の中小製造業の事業所数、従業者数がともに、この20年間で25%から40%(1986～2006)の大幅な減少となっていることである。その代表的な中小製造業の3大企業集積として、東京都大田区、大阪府東大阪市と並んで、私どものグループが所在する静岡県浜松市もとりあげられており、この数字を実感しているところである。(図1参照)

なかでも浜松地域に立地する中小製造業は、2008年のいわゆるリーマンショック以来、発注元企業の生産調整や生産拠点の再編などのあおり受け、下請け中小企業は、いまだに回復していない。問題は、回復の遅れよりも、これまでの延長線上で回復していくのかが問われている。つまり、従来のビジネスモデルで回復を待っていても元に戻らないのではないか。その危惧が現実味を帯びてきている現象が見られるのである。

図1 中小企業集積の事業所数の推移

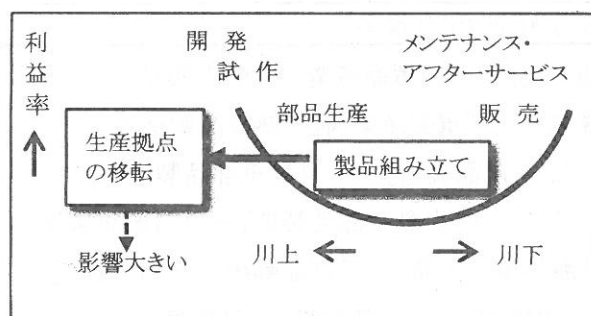


資料：総務省「平成18年事業所・企業統計調査」

〔事例〕「これどこの国の製品…？」拡がる量産品の生産拠点の移転

たとえば、この原稿の執筆に使っているノートパソコンは、数年前まではとても簡単に決心して買えなかったが、いまは万円単位とはいえ一桁台の価格で買え、しかもクレジットカード1枚あれば無利子の分割で買える。おまけにポイントまでついてくるのである。また、故障したことがあったが、電話すると即日、宅急便で回収し、3日ほどで修理し返送されてきた。このように身近な商品でもつぶさにみると、素晴らしいビジネスモデルが構築されているのである。たしかに消費者にとっては喜ばしいが、反面、もの作りで伸びてきた日

図2 生産拠点移転を招くスマイルカーブ現象



資料源：Web辞書・2002年日経新聞「経済教室」を参考にし作成

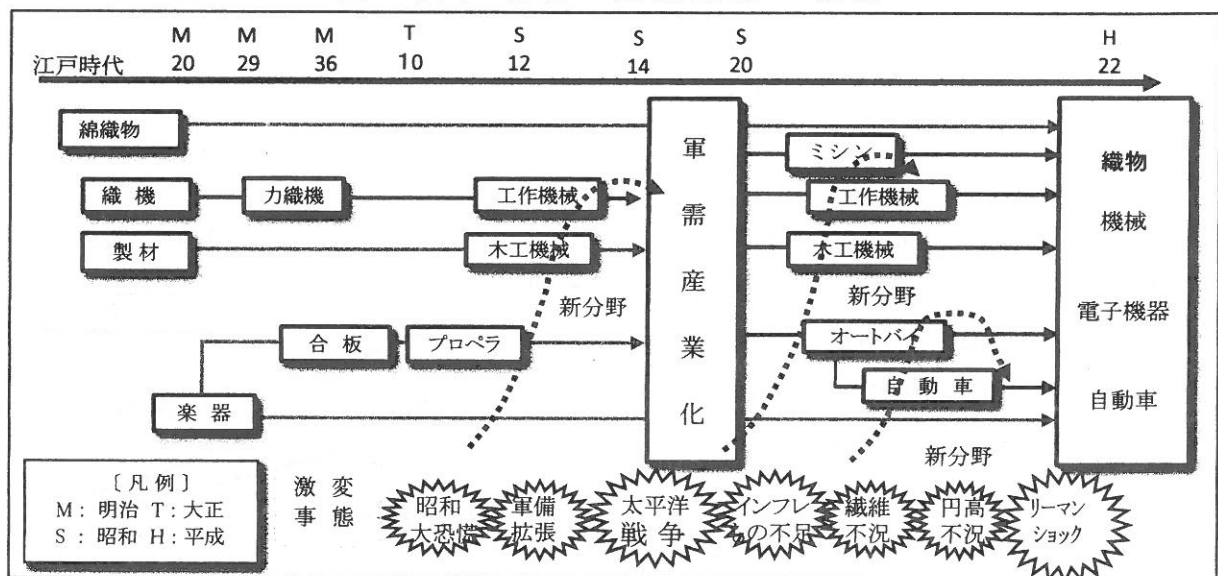
本企業にとっては、楽観できない状況といえる。それを如実に物語っているのが、数年前から言われ始めた「スマイルカーブ現象」(図2参照)である。もともと電子機械産業における収益構造をあらわす言葉として広まった。その具体的事例が、ここにあげたノートパソコンのビジネスモデルである。ちなみにいま使っているノートパソコンは、国内大手メーカーのブランドであるが、

筐体の裏を見ると、銘板にはアジア新興国の国名が刻まれていた。つまり、国内に残されているのは川上と川下の段階のみである。このような現象は電子機械産業だけでなく、これまで日本経済のリーディング産業とまで言われた自動車産業のほか、他産業にも広まってきているのである。たとえば、これまで国内でベストセラーカーとして人気の高かった車が、昨年、マイナーチェンジし、登場した。これまでと同じ車名であるので、国産車かと思いきや、100%アジアの新興国産であった。これは図2のとおり自動車産業で、しかも国内向け完成車(現地生産比率に応じて部品も含めて)であっても、生産拠点の海外移転がすでに始まっている一例であると言える。このようなスマイルカーブ現象が、産業の裾野を形成する中小製造業の近年の事業所数の減少に拍車をかける要因の一つと考える。

イ 産業系譜をみる…新興国の追い上げで新分野進出、その”活力の源”は何だったか

地元浜松は、中小企業白書にも紹介されているように、製造業を中心に地域経済が発展してきた。ところがここ数年来、徐々に様相が変わってきている。つまり、これまでのようにコストダウン競争だけでは生き残れない状況に直面しているのである。そこで、これまでこの浜松地域の産業は、このような事態に直面してどのように新分野を切り拓いてきたか、その軌跡を産業系譜で概観してみたい。

図3 浜松地域の産業系譜の概観



参考資料：浜松市史料、地元産業博物館などの資料を参考にし、作図する。

浜松は、江戸時代から東海道五十三次の宿場町として栄えてきた町で、東海道新幹線の東京・大阪間の中間、ど真ん中に位置する。平成7年4月、全国で11番目の政令指定都市となる。江戸末期に約5900人であった浜松の人口は、現在、約82万人(平22. 11. 1現在)、周辺地域を含めると、約100万人の経済圏を抱えるまでに発展した。その原動力は、いったいどこにあるのであろうか。

図3の「浜松地域の産業系譜の概観」をみて考察すると、経済環境の激変事態が発生するたびに、それを乗り越えて、新しい分野を開拓してきていることがわかる。その主な流れは次のとおりである。

表1 産業系譜にみる激変事態への対応の流れ

激変事態	新分野進出の流れ
① 軍備拡張	「楽器製作」→「合板加工技術」→「軍需産業(プロペラ製造)」
② 太平洋戦争勃発	「木工機械」→「工作機械」→「軍需産業(航空機部品製造)」
③ 物不足、インフレ	「航空機部品製造」→「ミシン部品製造」→「自動車部品製造」
④ 繊維不況	「織機製造」→「オートバイ」→「自動車部品製造」→「自動車製造」
⑤ 円高不況	「生産拠点の再編」→「海外現地生産」→「部品輸出」→「逆輸入」
⑥ リーマンショック	「受注の大幅ダウン」→「規模縮小」→「新分野、業種転換」

〔 考 察 〕 激変事態を乗り越え 新分野に進出できた”活力の源”…「技術、技能」「元気力」！

戦後の浜松の産業で最も象徴的な産業変遷は、織機、楽器などの製造からオートバイ、自動車部品などへ派生し、一大産業として発展してきたことである。もちろん、織機や楽器産業の発展も続いているが、そのなかであって、中小製造業が、発注元企業の動向に合わせて、当時としては新分野ともいべきオートバイ、自動車産業の下請製造業への参入の原動力は、何であったのであろうか。この新分野進出の流れをみると、そこには何らかの関連する技能の伝承が見られるのである。特にオートイ、自動車などの輸送機器産業は、浜松のお家芸である。ホンダ、スズキそして、ヤマハ発動機など世界的企業が生まれた。その下請企業としての中小製造業は、その技術や技能が原動力になったのである。

浜松では、困難に直面したときに誰からともなくかける言葉に、「やрмаいか」がある。この地方の人々の心意気を表した方言である。浜松商工会議所会報誌「Newing」では、地域ブランド「やрмаいか浜松」を創出し、宣伝している。これをみると「やрмаいか」とは、次のような意味であると説明している。

「やрмаいか」とは … すべてのことを前向きに取り組む先人の気質を受け継ぎ、地域資源を生かして、独創性(アイデア)、技術革新、挑戦(こだわり)の精神によって創り上げる物や世界を総括することば

中小製造業にとっては、発注元企業の動向の大きな変化こそ激変事態であり、これに追従し新たな仕事への転換は、相当な困難があり、決断を迫られたに違いない。そのようなときに、この「やрмаいか」というかけ声が、決心を促し、その後の発展していく”元気の源”になったと考える。

ウ 活性化診断とは…「受診企業が”活力の源”を探すお手伝い」である

経営診断は、経営の実績と現状をつかみ、問題点を見つけ、改善の方向を示すことである。本稿では、これを「基礎診断」と名づけて、メインテーマの「活性化診断」と区別している。では、「活性化診断」とは、どんな診断なのか。これは基礎診断項目のうち、特に活発に活動をしてもらいたい項目を診断するものであり、基礎診断の上位に位置づけ、戦略的に、将来に向かっての活力の程度を診断・評価するものである。

そのためには、前項で述べた激変事態を乗り越えて新分野に進出したり、困難に直面したときにどのように前向きに取り組んだか、”元気企業”の活力の源を、診断項目に反映させて診断することが効果的である。

図4 ”元気企業”の活力の源を反映した活性化診断

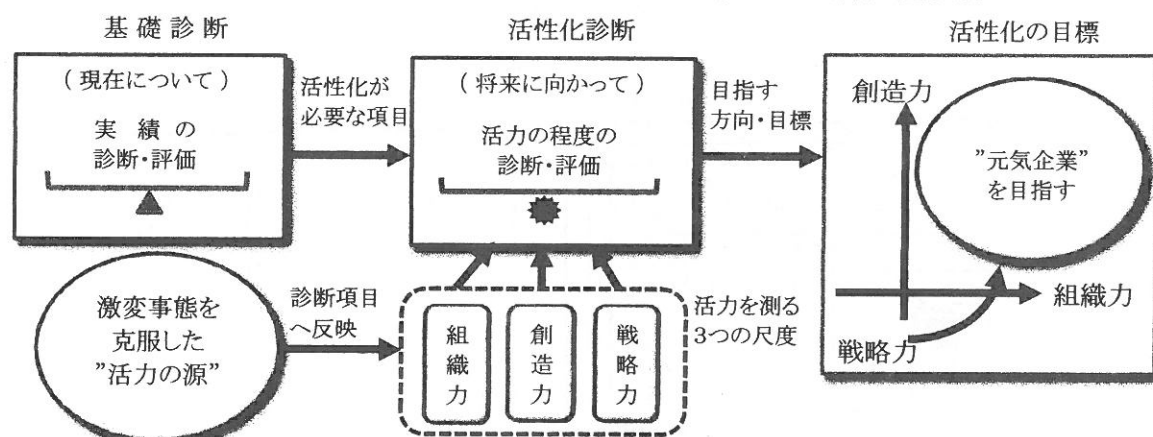


図4は、活性化診断の考え方を説明したものである。これまでに筆者の担当した経営診断を反省すると、ややもすると、財務分析など実績の診断・評価に偏りがちであった。実績の評価も重要であるが、これをベースにして将来に向かった活力に着目したのがこの活性化診断である。どんなに困窮している企業でも、どこかに”活力の源”が潜在しているものである。その着眼点を前述の延々と変遷し築いてきた事例に学び、診断項目に取り込み、”活力の源”を発掘する診断・評価ができれば良いと考えている。

(2) これからの診断士に求められる経営診断・支援技術とはどんなものか？

ア 診断士が具備すべき基本的能力 … その知識、能力そして目指す方向

中小企業支援法によれば、診断士の業務は、「経営の診断及び経営に関する助言」となっている。そして（社）中小企業診断協会のホームページに、「現状分析を踏まえた企業の成長戦略のアドバイス」が主な業務として示されている。このことから「診断」「助言」そして、「成長戦略のアドバイス」ができるための幅広い知識能力が必要となってくる。単に経営診断し、良否を判定するだけでは診断士とは言えないのである。もちろん、このような診断士はいない。ただ、変化する経営環境に対応するためには、日進月歩の知識と技術を弛まず吸収し、クライアント企業の要請に応えなければならない。

図5 診断士に求められる診断・支援の基本的能力

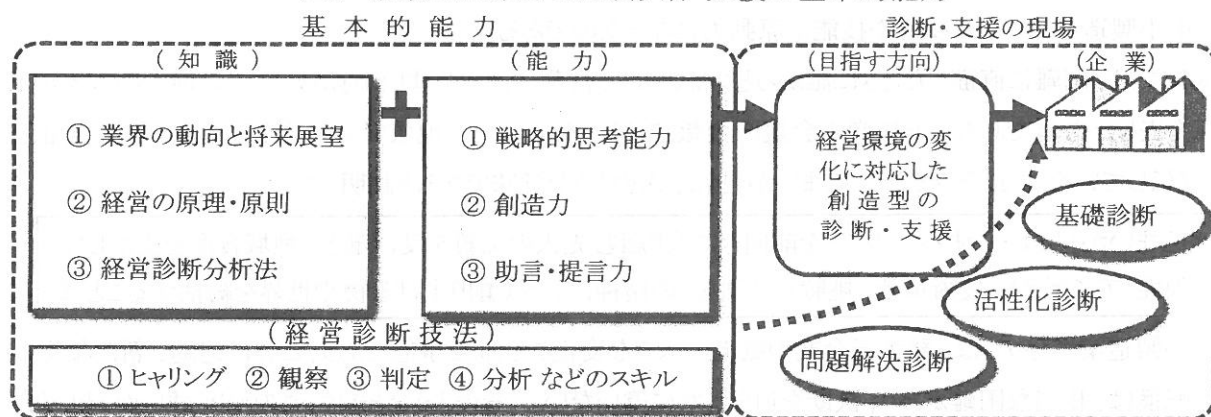


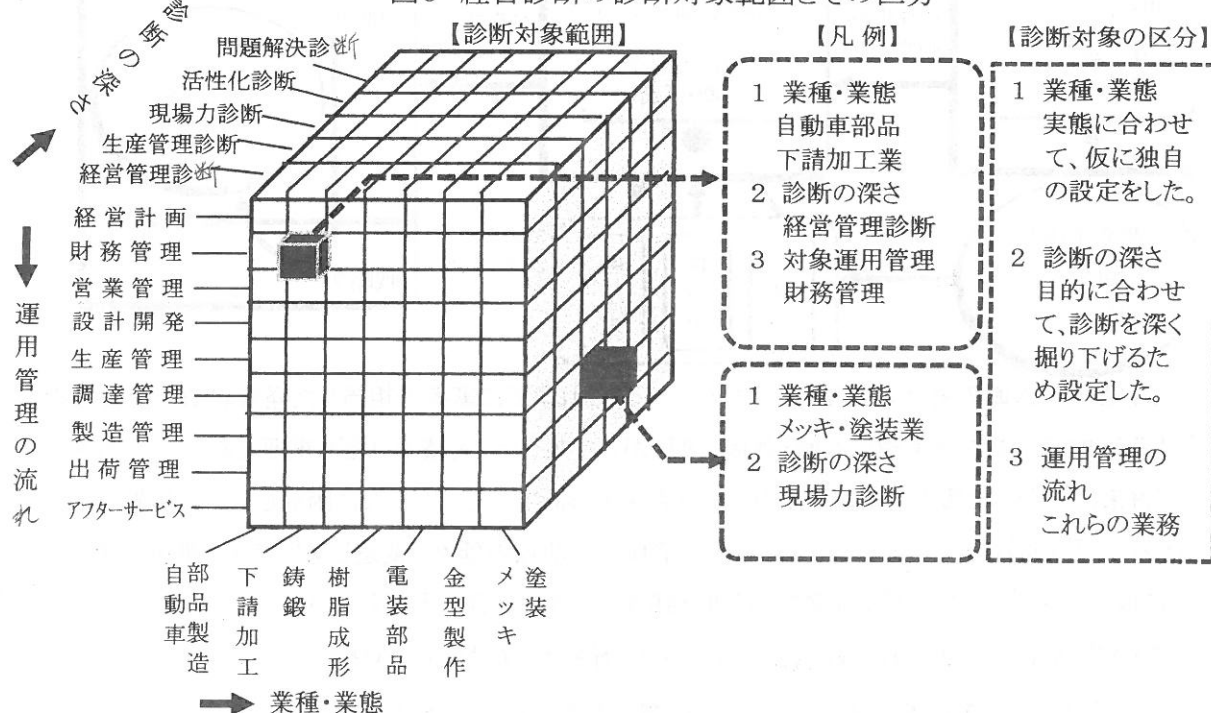
図5は、診断・支援に当たって、診断士に求められる基本的能力の内容を説明したものである。そのポイントは、「経営診断技法」だけでは診断・支援はできない、ということである。もちろん、そのスキルが一定のレベルに達している必要があるが、それ以上に必要なことは「知識」と「能力」である。

特に、変化していく経営環境のなかで、企業の求める経営課題も高度化、複雑化してきている。経営診断の結果を「診断項目を良否で判定する」だけでは企業ニーズに応えられない。図5に示した「知識」と「能力」、特に戦略的思考力、創造力が求められている。

イ 経営診断の対象範囲

これまで、診断評価基準としては、経営指標や原価指標のほか、業界動向の参考としては、業種別審査事典などがよく知られている。今後は、診断士がそれぞれの経験を通じて得た診断技術を提供し、これの集大成に期待されている。そのことを踏まえて、経営診断の骨格について考えてみたい。

図6 経営診断の診断対象範囲とその区分



〔 考 察 〕 3次元?…3軸でマトリックス化し、焦点を絞った診断対象項目を決めよう!

まず、経営診断の対象範囲であるが、これを図6のとおり体系化し、区分したものである。これまでの診断体系と大きく違う点は、多様化してきている業種、業態に応じて、しかも運用管理の流れにあわせて診断する点である。これに診断の目的に合わせて、さらに掘り下げていく場合のメニューも用意している。つまり、3軸のグリッドで表してみたのが図6である。

2 テーマ「中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発」の進め方

(1) テーマの選定経過と研究課題の確認

ア テーマ選定の背景をみる…生産拠点の移転など 中小製造業への影響が続く

前項までに述べてきたように、我が国の代表的な3地域の中小企業集積における事業所数の著しい減少傾向は、中小製造業のおかれている経営環境を如実に物語っている。その主な要因は、発注元企業による生産拠点の海外移転や、新興国の追い上げにあることは論を待たない。自動車産業では昨年、エコカー補助金効果で、生産が持ち直したものの、打ち切りの反動で大きく落ち込むことが予想されている。

家電は、エコポイント対象商品の売れ行きが好調で、特に猛暑が続いた昨年はエアコンが売れた。しかし、延長されたとはいえ、今年3月で終了する。自動車と同じように落ち込みが懸念されている。

このように日本のリーディング産業とも言われてきたこれら自動車や家電関連産業は、その裾野を中小製造業へ広げてきただけに、その影響は大きい。

イ 選定したテーマの意義…活性化のための診断・支援マニュアル・ツールを創る!

前項の背景のもとに診断士としては、「中小製造業の活性化を如何に支援するか」が、喫緊の課題と考えるのである。そのためには、まず、診断・支援マニュアルを、しかもより実践的なツールを研究・開発することが先決であると、図7のとおり考えてテーマを選定したのである。

図7 選定テーマの背景・意義と研究課題の具体化

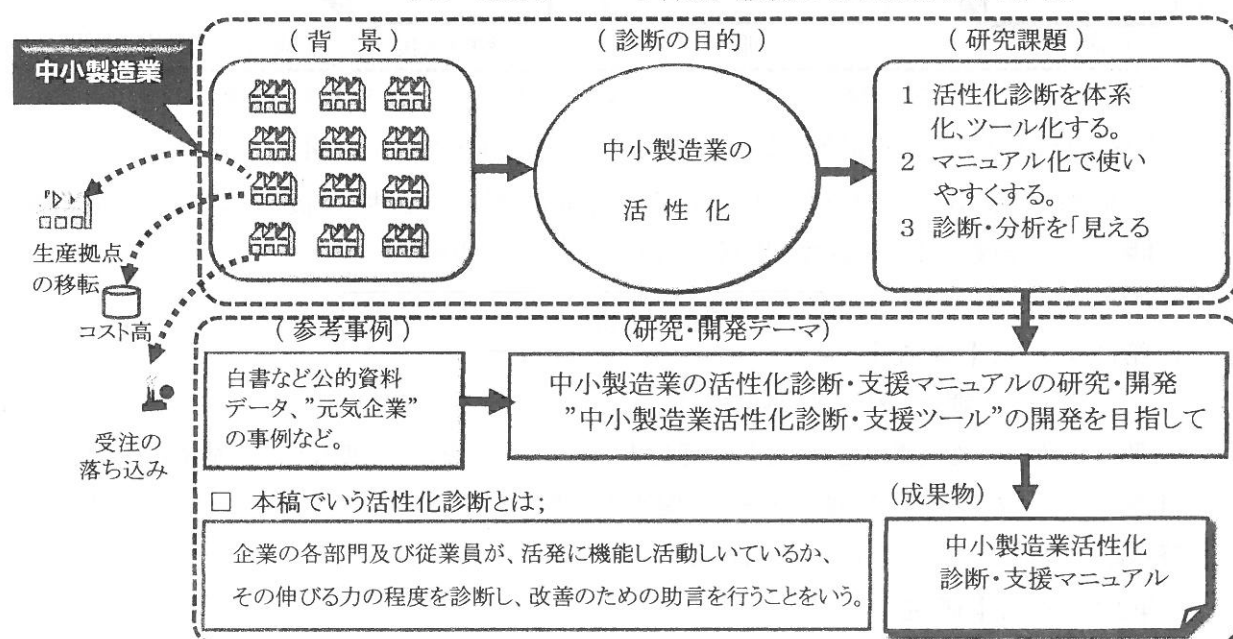


図7に示すように、本稿のテーマである「中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発」をねらいに、次の3つの研究課題について鋭意、研究・開発することとした。

□ 3つの研究課題

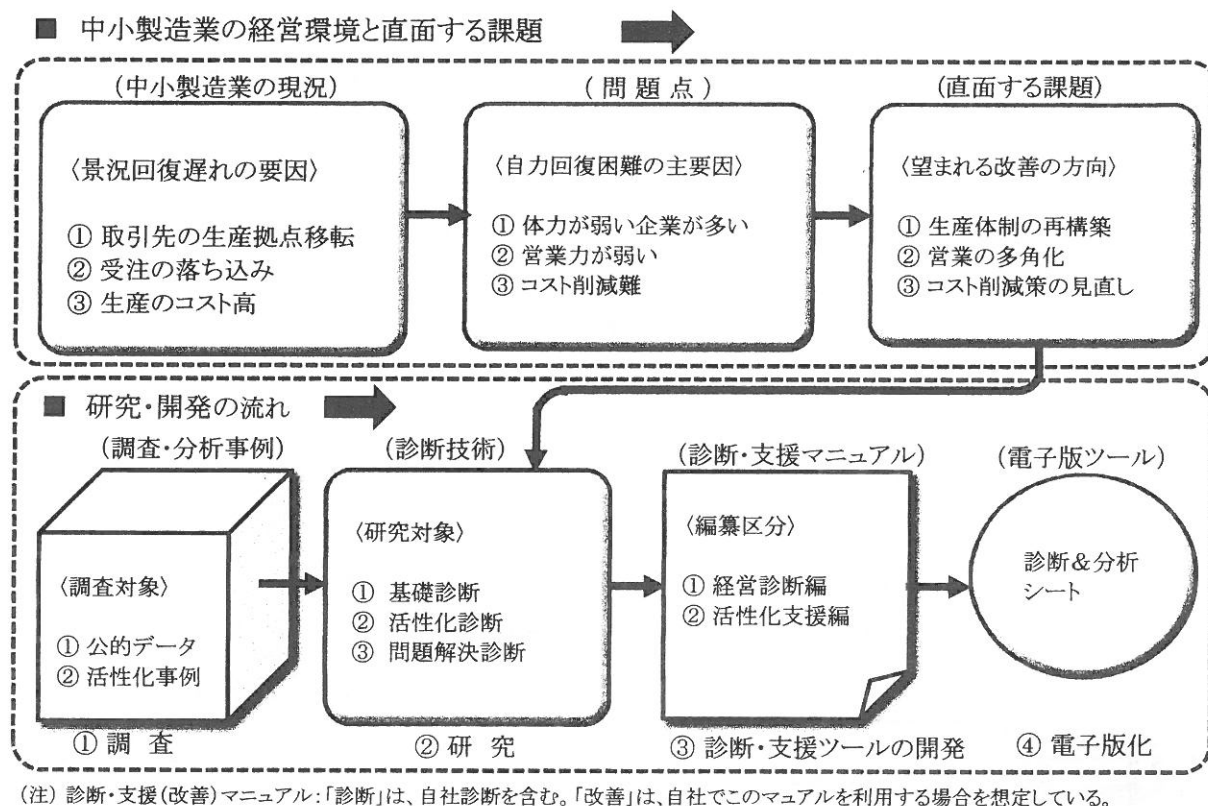
- ① 中小製造業の活性化診断・支援方法…診断内容の体系化及び、診断チェックシートの研究・開発
- ② 活性化診断・支援のマニュアル化…診断・支援業務に使いやすいようにコンパクトなマニュアル化
- ③ 診断・分析の「見える化」…「PC+多機能携帯端末」による診断コアツールの研究・開発

(2) 活性化診断・支援マニュアル研究・開発の力点と開発のステップ

ア 研究・開発の力点 … “活力の源”を反映した「診断技術」のマニュアル化・ツール化

研究・開発は、図8のとおり、「中小製造業の現況」「問題点」そして「直面する課題」の順に課題分析したのち、「モデル企業」「診断技術」「診断・支援マニュアル」そして「電子版ツール」の順に研究・開発を進めた。特に力点を置いた点は「モデル企業」を想定し、その“活力の源”を反映した「診断技術+活性化診断」の研究である。この結果を踏まえて、現場で使い易いように「診断・支援マニュアル」及び「電子版ツール」を開発する。

図8 中小製造業が直面する課題と研究・開発の流れ



イ 研究・開発のステップ … 診断・支援のためのマニュアルとツールの開発

研究・開発は、次の5つのステップで進める。そして、成果物として「診断・支援マニュアル」と「電子版ツール(体験版)」を作成し、この報告書の別冊として綴じ込み、まとめあげる。

□ 研究・開発 5つのステップ

1 第1ステップ：【調査】

「公的データの調査・分析」+「事例検討ミーティング」による調査・分析公的データとして、中小企業白書、その他、公的機関が発行した年次報告書、統計資料などから必要なデータを調査・抽出し、分析する。グループメンバーは、抽出データに関連する関係業種、業界について、把握している事例などを持ち寄り、検討ミーティングを行い、調査結果をまとめる。

2 第2ステップ：【研究】

「基礎診断+活性化診断+問題解決診断」の枠組みを設定し、研究する。企業の活性化のベースとして基礎診断のチェック内容と判定レベルを研究する。そのうえで、企業の伸びる力に着目し、その程度の診断をどのように行うかを研究する。

3 第3ステップ：【開発】

経営診断の体系を構築し、これを「経営診断マップ」の形で具体化する。このマップに基づき、必要な「経営診断チェックシート」及び「集計・分析シート」などのフォーマットを設計する。これらは、電子版化が

容易なように配慮する。活性化テーマ関連の支援プログラムを起案する。

4 第4ステップ：【電子版化】

「経営診断マップ」→「診断チェックシート」→「結果の見える化(分析図)」の順にリンクさせ、診断結果が、診断現場でリアルに結果が見えるようにする。このために、どこでも使える簡易な電子版システムを考案し、診断・支援コア・ツール化する。

5 第5ステップ：【マニュアル化】

「診断・支援マニュアル」と「電子版ツール」を次のように、ネーミングし、統合する。

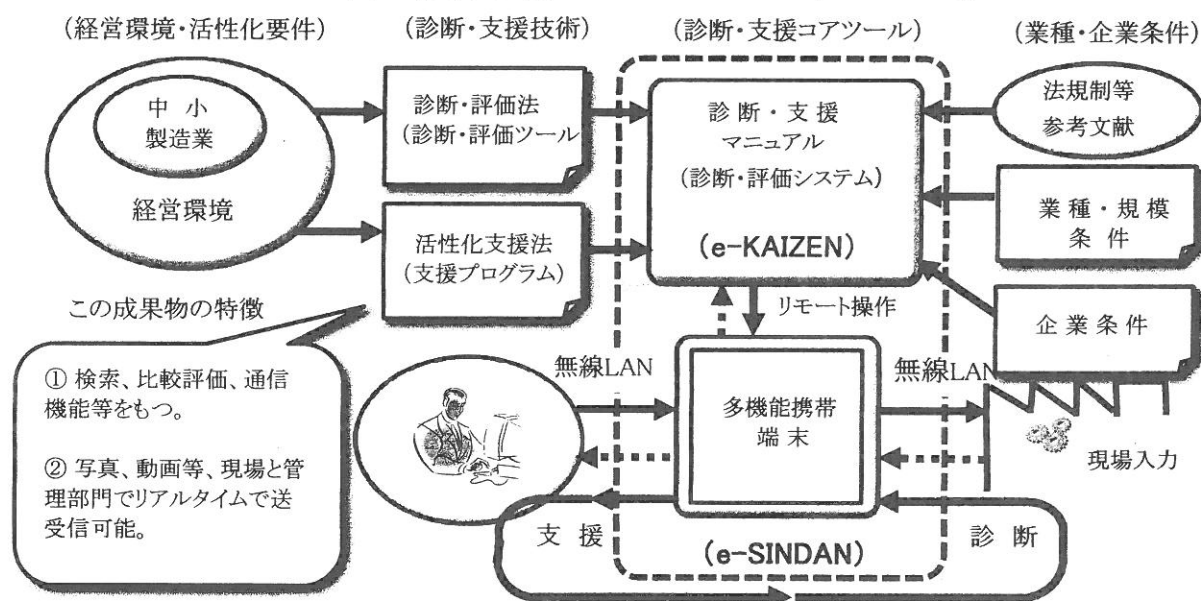
- 中小製造業活性化診断・支援マニュアル … e-KAIZEN(「診断編」+「活性化支援編」)
- 活性化診断・支援コアツール … e-SINDAN(「PCソフト」→「多機能携帯端末」)

(3) 開発目標 … 誰でも使える効果的な”診断・支援コアツール”の開発

ア 成果物のイメージ … 即時化、見える化した画期的なツールの実現を目指す！

研究・開発の目標は、テーマの実現である。具体的には「誰でも使える効果的な”診断・支援ツール”」である。図9は、研究・開発の目指す、創り出す成果物のイメージを示したものである。

図9 診断・支援のためのマニュアルとツールのイメージ



この診断・支援のマニュアルとツールの開発に当たっての枠組みは、次のとおりとする。

□ 診断・支援マニュアル&コアツールの枠組み

1 診断・支援マニュアル(e-KAIZEN)

(1) 経営診断編

- ① 診断・評価法として、「診断・評価法(ツール)」を考案し、「診断・支援マニュアル」に組み込む。
- ② 診断・評価ツールは、活性化の要件、業種・企業条件を組み込み可能な追録型とする。

(2) 支援(改善)編

- ① 支援(改善)法として、支援コンサルまたは自主改善のメニューを「支援(改善)プログラム」化する。
- ② 支援(改善)プログラムは、活性化診断の結果、特に緊要なものから10テーマを選定し作成する。

2 診断・支援コア・ツール(e-SINDAN)

(1) 診断・評価システム

- ① 誰でも容易に使えるExcel版のソフトを開発し、的確な診断と、診断結果の見える化を図る。
- ② 評価・判定は、診断の着眼を示した上で、5段階評価により客観性の高い診断を目指す。

(2) 多機能・現場対応システム

- ① PCまたはサーバーを、多機能携帯端末でリモート操作できるようにシステムを設計する。
- ② リモート操作機能を利用し、診断結果の現場入力、根拠文書などの検索の即時化を図る。

このような枠組みを想定し、マニュアル及びツールを開発する。開発に当たっては、基本診断技術はをベースするものの、企業の活性化に役立つように新しい発想で取り組むこととした。



第1章・表題

第2章・表題 ↓

第2章 中小製造業の活性化診断技術の研究・開発

CONTENTS

- | | |
|------------------|---------------------|
| 1 第1ステップ … 【調 査】 | 4 第4ステップ … 【マニュアル化】 |
| 2 第2ステップ … 【研 究】 | 5 第5ステップ … 【電子版化】 |
| 3 第3ステップ … 【開 発】 | |

第2章 中小製造業の活性化診断技術の研究・開発

この章では、前章の考え方をベースにして、次の5つのステップで診断技術の研究・開発を進める。その成果として「中小製造業の活性化診断・支援マニュアル」及び「電子版ツール(体験版)」を作成する。

□ 研究・開発 5つのステップ

第1ステップ 〔 調 査 〕

- ① 公的データ、事例、統計資料等の抽出・調査・分析する。
- ② いわゆる”元気な企業”の事例を整理し、元気の源(活力)を探る。
- ③ グループメンバーによる事例企業の検討ミーティングを行う。

Step 1

第2ステップ 〔 研 究 〕

- ① 企業活力に着目し、活性化診断の枠組みを研究し、構築する。
- ② 診断項目の設定、診断結果の判定法など、診断技術を確立する。
- ③ 今日の課題を、診断士のミッションを踏まえて、診断内容に組みこむ。

Step 2

第3ステップ 〔 開 発 〕

- ① 中小製造業の診断体系を構築し、業界初の「診断マップ」を開発する。
- ② 診断チェック、分析・評価などに必要なフォーマットを開発する。
- ③ 診断に続けて企業の活性化支援につながる活性化プログラムを開発する。

Step 3

第4ステップ 〔 電子版化 〕

- ① 診断チェックから分析・評価まで、診断結果の一気通貫、即時化する。
- ② 新多機能端末の利用による診断のリアル化、見える化を実現する。
- ③ 診断・支援コア・ツールとして電子版化し、可能な範囲で公開する。

Step 4

第5ステップ 〔 マニュアル 化 〕

- ① 電子版化した診断ツールを「診断編」「活性化編」に分けてマニュアル化する。
- ② 新多機能端末の遠隔操作法を手順書化し、マニュアルに組みこむ。
- ③ 電子版または紙版に両用できるフォーマットを付属として巻末に綴じ込む。

Step 5



〔目指す開発成果物〕

- 中小製造業活性化診断・支援マニュアル … e-KAIZEN(「診断編」+「活性化支援編」)
- 活性化診断・支援コアツール … e-SINDAN(「PCソフト」→「多機能携帯端末」)

第2章 中小製造業の活性化診断技術の研究・開発

第1ステップ：調査

1 不況下における中小製造業の動向と先進・活性化企業の事例調査

(1) 公的調査データ、文献等を活用した全般調査

ア 調査内容… 先進or活性化で成功している企業を調査する

平成22年版の中小企業白書(以下「中小白書」という)をみると、近年の中小企業、とりわけ不況の著しい中小製造業の現況が詳しく紹介されている。今回の調査では、この中小白書を中心に関連の公的文書、データも参考にして、文書調査及び検討ミーティングを行った。特に、先進・活性化に成功している企業の戦略的動向と先進企業の活性化事例について調査結果をまとめ、研究開発に反映させた。

表2 先進・活性化企業の動向と事例の調査内容

【調査1】 先進・活性化企業の戦略的動向

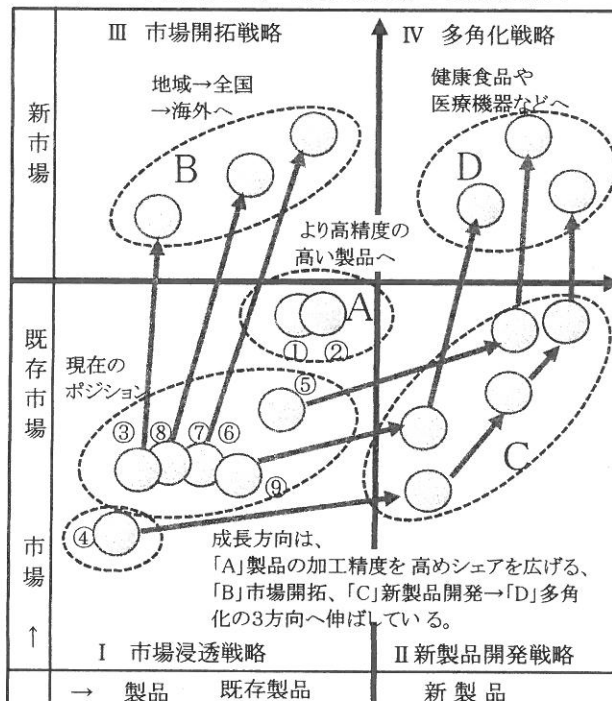
- ① 先進企業の業界、業種、規模は？
- ② 行っている先進or活性化事業は何か。
- ③ その目指す成長戦略は、どの方向か。
I 市場浸透 II 新製品開発
III 市場開拓 IV 多角化
- ④ 利活用した経営資源は何か。
☐ ヒト ☐ モノ ☐ カネ ☐ 情報
- ⑤ 成功のキーワード何か。

(注) 文書調査+事例分析+検討ミーティングによる。

【調査2】 先進・活性化の原動力と成果

- ① 先進&活性化のきっかけは何か？
- ② 自社保有技術との関連性があるか。
☐ ある ☐ ない(どこから?)
- ③ 新市場開拓ができた理由
☐ 営業活動 ☐ トップセールス
☐ 公的機関 ☐ その他()
- ④ ”元気の源”は何か。
☐ 経営施策 ☐ 人事・労務
☐ 技術力 ☐ その他()
- ⑤ 成果として何があげられるか。

図10 先進企業の成長戦略の選択傾向



(注1) この図は、事例に基づいたものであるが、あくまでも成長のイメージを表現したものである。

(注2) ①～⑩は、表3の事例と対応して、これらの企業の成長動向を推測したものである。

イ 調査結果から活性化のキーを抽出する！

調査結果は、次の手順で整理し、活性化診断に当たって、チェック項目とすべきキーを抽出した。

- 手順1 成功している企業は、成長戦略はどの方向が多いか、まとめる。(図10参照)
- 手順2 活性化のために、経営資源の何が一番役立ち、必要か。まとめる。
- 手順3 先進、活性化のきっかけは、何だったかその企業の背景、動機をまとめる。
- 手順4 先進、活性化の核になった技術は、自社で保有していたか、まとめる。
- 手順5 新市場を開拓できた理由は何か。その原動力になったのは何か、まとめる。
- 手順6 成功の要因になった”元気の源”はどこあったのか、まとめる。

(2) 公的データの調査結果からみた活性化の成功要因

前項の調査結果を分析し、成功要因を多い順に列挙整理すると、次のとおりとなる。

1 成長戦略としてとった方向

① 新製品開発戦略 ② 市場開拓戦略 ③ 多角化戦略 ④ 市場浸透戦略

2 役立った経営資源

① ヒト(人材力、技術力) ② 情報(技術関連、営業関連) ③ 保有設備 ④ 資金(補助、助成金を含む)

3 新製品開発につながった技術

① 保有していた ② 保有技術を基礎に新技術を導入した ③ 新規に導入した

4 新市場を開拓できた理由

① 営業活動(組織的活動) ② 商談・交流 ③ インターネット ④ 海外進出

5 活性化が成功した”元気の源”

① 会社の施策 ② 人事・労務(モチベーションの向上策) ③ 新規事業への参入

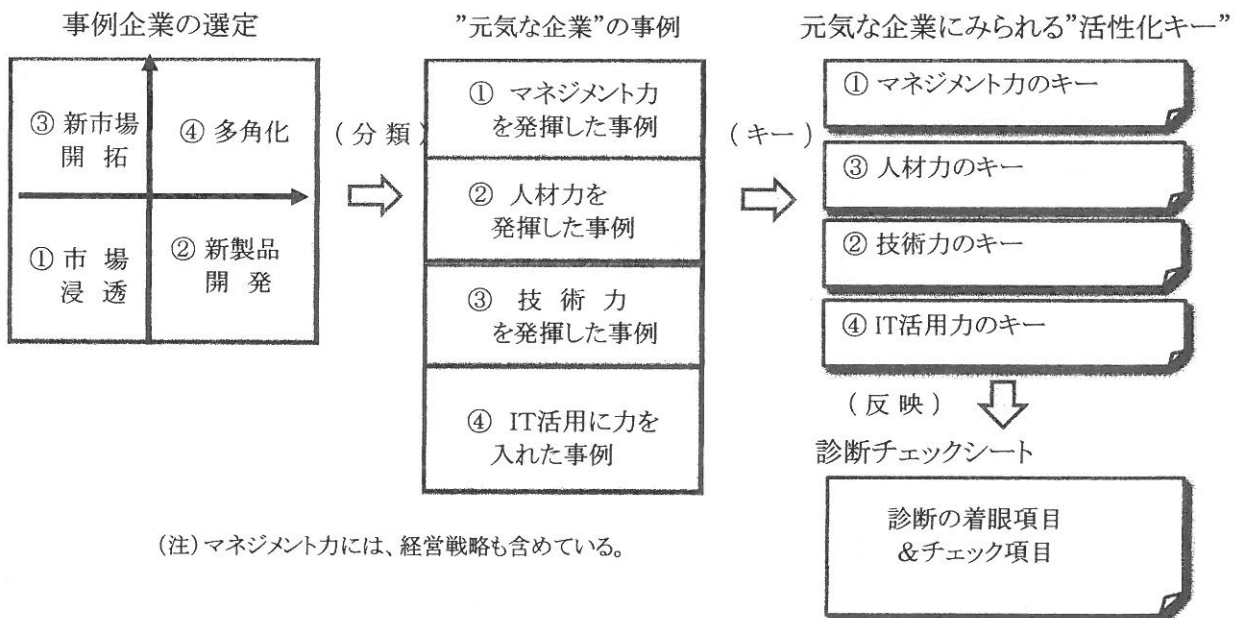
これらの結果について、活性化診断のチェック内容に反映させ、活性化の程度を診断できるように、診断チェックシートの内容構成を工夫することとした。(「研究」の章参照)

2 先進・活性化企業の調査結果にもとづく事例研究ミーティング

(1) 事例の選定 …先進的に活性化した”元気な企業”を、中小白書等を参照し選定する

前項に列挙した5つの成功要因を取り込み、”元気な企業”が成長戦略に向かってどのように活性化してきたか、事例研究を行うため、中小白書・その他公的データに紹介されている事例を選定した。

図11 ”元気企業”の事例と活性化キーの診断項目への反映



選定にあたっては、”元気な企業”が、どのような経営をした結果、”元気”(活性化)になったのか、そこには活性化に役立ったキーがあったのではないかと、ここに着目して事例を選定した。

中小白書ほか、公的データなどをみると、”元気な企業”の事例が数多く公表されている。調査にあたっては、これらの事例を抜き出し整理したが、その結果、ちょうど4つの戦略にあてはまる結果となった。

これは、その企業が意図したのか、しなかったのか不明であるが、”元気な企業”には、戦略にかなう行動があった証左であると考えられる。活性化診断とは、本稿では「活性化診断とは、戦略的に将来に向かっての(第1活力の程度を診断・評価する)項(1)ウ参照」と述べた。この活性化診断にあたっては、活力をみる着眼点として、活性化のキーを診断チェック項目に反映させれば現実的な診断・評価ができるのではないだろうか。

(2) 活性化事例の分析 … 選定した”元気な企業”を事例研究し、活性化のキーを抽出する

選定した事例について、どのような活性化のパターンを経て”元気な企業”になっていったか、平素、コンサルティングに携わっているグループメンバーで分担し、事例分析した。

その結果、”元気な企業”になっていく活性化のパターンには、活性化のキーが随所でみられた。これをマネジメント力(経営戦略を含む)、人材力、技術力、及びIT活用力の4つに分けて、表3のとおり整理した。

表3 ”元気企業”事例から抽出した活性化のキー

モデル	活性化のパターン				
	① "元気の源"	② 経営資源	③ 技術力or営業力	活性化へ！	
事例業種	① 何が"元気の源"となっているか。	② どんな経営資源が役立っているか	③ 技術力、営業力をどう発揮しているか	活性化に果たした戦略的指向	戦略指向
①樹脂精密部品	カリスマ経営者 社員の申告による挑戦	職人集団 強い財務体質	世界最高レベルの 樹脂精密極小加工技術	世のなかにはないもの アピール	浸
②樹脂金型製造	人材育成の仕組みと 昇格制度	高精度の技術力 金型職人の技術	精密部品金型製造技術力 極小針の開発	管理職への昇格は、 人材教育の実績で。	浸
③板金加工組立	外注取引先との好まし い連携	職人技術の データ(化)	素材から組立まで一貫工程 IT駆使のネットワーク経営力	外注取引先とのネット ワーク化	開
④食品加工業	ヒト中心の経営 年功序列型給与の堅持	伝統的食品	加工コア技術 特許出願力、実績	継続、安定受注先の 確保による安定成長	製 多
⑤医療機器部品	下請けからの脱却 自社製品の開発	微細加工技術	加工コア技術 先端技術の応用	高度なものの作りへの意欲 未知の分野への挑戦	製 多
⑥自動車部品	トップのリーダーシップ 全員参加の経営	外部支援機関 の活用力	加工技術 厳しい費用管理力	2輪部品から4輪部品へ 新分野進出	製 多
⑦機械要素部品	品質、価格、納期、どこ にも負けない自信	高い生産力 従業員のやる気	製品の標準化、カタログ化 少量在庫、即納化	下請けから専門メーカ ーへ、提案型企业へ！	開
⑧切削加工	受注力を高め地域の コア企業へ	営業部門 固有技術	素材から組立まで一貫工程 外注取引先との連携	一貫工程のコア企業 としての営業力発揮	開
⑨産業用機器等	海外への直接輸出	海外での語学力	機器、装置の開発力 通関、輸出実績	国際化人材の採用 推進で輸出へ	開
⑩ソフト開発	トップのリーダーシップ 学び取る意欲	若い社員力	ソフト開発力 コンサルティング力	建設業の農業参入 への支援	多
"元気の源" のキー	分 類 マネジメント力のキー… (マ) 人材力のキー…………… (人) 技術力のキー…………… (技) IT活用力のキー…………… (I) 診断の着眼項目&チェック項目 へ反映する。				

(注1) ”元気の源”欄の(マ)(人)(技)(I)は、それぞれ、マネジメント力、人材力、技術力、IT活用力の略語である。

(注2) **浸** 市場浸透戦略 **開** 市場開拓戦略 **製** 新製品開拓戦略 **多** 多角化戦略 の略語である。

(3) 事例検討ミーティング… 活性化のパターンに沿って、事例研究結果について意見交換する！

前項で紹介した事例研究結果について、普段、コンサルタント活動に従事しているメンバーが一堂に会し、検討会を実施した。コンサル活動で見聞した中小製造業(一部関連業種を含む)の実態を、表3の”元気企業”とつき合わせて、活性化のキーを如何に診断項目に反映させるか、以下のとおり、意見を発表し合った。

検討ミーティングにおけるメンバーの意見

テーマ No.1

何が”元気の源”となっているか。

〔着目点〕「中小は、ヒト中心の経営」…風化しつつある高度成長期に遡れば、ヒト中心の経営が当たり前の時代であったと言える。いま、また希少ではあるものの「ヒト中心の経営」が見直されている理由はどこにあるのか、”元気の源”となっている事例について議論が尽きなかった。その主なナマの意見は次のとおりである。

意見1: 中小製造業は、職人技術で維持している。人を大事にしないと辞めていく。中小は、やはりヒトである。

意見2: 下請脱却を目指し、電気自動車を開発中の会社がある。自社製品開発が”元気の源”となっている。

意見3: 年功序列型で社員の努力を評価し、伝統的食品からバイオまで最先端をいく”元気な会社”がある。

□ 診断項目への反映



(注)(マ)(人)(技)(I)は、それぞれ、マネジメント力、人材力、技術力、IT活用力の略語である。

- ① ヒトを大事にする経営か(人) ② 下請けからの脱却など革新しつつあるか(マ) ③ 自社製品開発を手がけているか(技)
④ 人材の育成・評価、モラルアップが奏功しているか(人) ⑤ 海外進出を含めて、経営戦略は進んでいるか。(戦)

テーマ No.2

どんな経営資源が、活性化に役立っているか。

〔着目点〕「中小は”職人技”！」… 著名な大企業でも戦後の焼け野原で創業した当時は、従業員数十人であった例は少なくない。その後の高度成長期に乗ったとはいえ、そこには”職人技”とも言える中小企業ならではの技術力が企業発展の原動力となった。自動車エンジンを目の前に、スパナを振りかざす、あのカリスマ的創業者の写真をみると、”職人技”こそ”元気の源”であったと思わせる。以下、主な意見を列挙する。

意見1: 固有技術を持つ企業は強い。携帯やデジカメなどの部品、時流に乗り”元気企業”の典型である。

意見2: プレス加工技術の応用で”煎餅”、粉末加工で”食べるお茶”など、異業種参入で話題の企業がある。

意見3: 小会社でも、中国に工場設立、インドでの事業展開など、語学力を発揮し海外進出している。

□ 診断項目への反映



(注)(マ)(人)(技)(I)は、それぞれ、マネジメント力、人材力、技術力、IT活用力の略語である。

- ① 固有技術を持ち活用しているか(技) ② 自社資源のほか、地域資源を活性化に役立てているか。(マ) ③ 技能・技術の管理をしているか(技) ④ 従業員のモチベーションを高める施策をしているか。(人) ⑤ 語学力はどんな状況か。(人)

テーマ No.3

技術力、営業力をどう発揮しているか。

〔着目点〕「中小は、技術力あれど営業力に劣る?!」… よく聞く話は、中小はニッチ市場をターゲットに戦略、といわれる。63年前の戦後で言うとバイクはニッチだったかもしれない。医療機器で言うと、MRI本体は大企業の市場であっても、画像装置などは中小の活動の場となっている。高度成長期に大企業の量産体制に組みこまれた中小には、営業力に劣るのが一般的。ニッチの技術をいかに売るのが、いま中小の課題である。

意見1: 2輪から4輪の部品へ、時計精密部品から医療用極小針へ、コア技術の新分野進出に成功している。

意見2: 専門部品メーカーが集まり、素材から部品まで一貫工程を組み、親企業との絆を強化する例がある。

意見3: カタログ販売化、少量在庫・即納化、通関・輸出など、中小の営業力を補い、拡大しつつある。



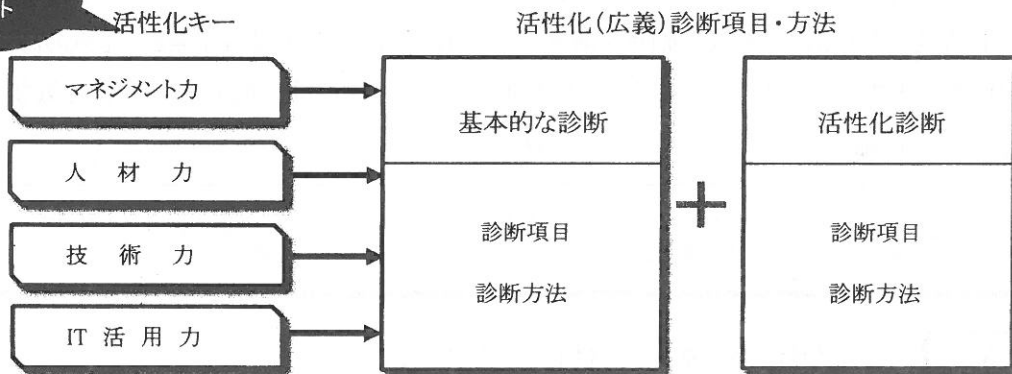
- ① 時流に乗って技術力を発揮をしているか(戦) ② コア技術の応用・開発をどの程度行っているか。(技) ③ 中小の弱点対策(一貫工程化、ITネットワーク)の程度、実績はどうか。(マ) (I) ④ 営業力をつける対策の状況と成果はどうか。(マ)

検討ミーティングのまとめ

以上のとおり、検討ミーティングの結果に基づき、診断項目へ反映が望ましい”元気の源”のキートして、「マネジメント力」「人材力のキー」「技術力」及び「IT活用力」の4つにわけてまとめたものである。これらは中小製造業の活性化診断にあたって、「診断項目」及び、「診断チェックの方法」のなかに、これらの4つのキーを組みこむことにより、活性化診断ができるのではなかろうか。図12は、そのイメージを表している。

活性化の
ポイント

図12 活性化キーの診断項目、診断チェックの方法への組み込み



- 4つのキー = ”元気の源” □ 診断項目に、4つのキーを含めてい。 □ 基本的な診断に加えて実施主として、定性的である。 (基本的診断=量的診断+定性的診断) する定性的診断である。

特に、活性化キーは定性的であり、潜在化していることが多い。たとえば、「従業員のモチベーション」「技術開発力」あるいは「営業開拓力」などは、潜在化していることが多い。財務診断のように、結果としての数値現れていない。このような定性的な面からの診断ができなければ、活性化診断とはいえない。

検討ミーティングのメンバーからも、次のような頑張っている会社をどのように診断するか、発言があった。

- ① 「うちの会社はリストラしない」という経営姿勢が、社員の活気を促し、次期以降に業績回復している。
- ② 受注量の回復を待つだけでなく、普段できなかった技能訓練など、活気を取り戻している。
- ③ 一見、いい加減そうに見える若い社員も、使いようで「やる気とパワー」を発揮している会社もある。
- ④ 下請け加工からカタログ販売など新たな業態を導入し、脱下請けに成功した元気な会社がある。
- ⑤ 実績低迷でも不況時だからこそ余力を活用し、時代のニーズにあった新製品開発に取り組んでいる。

つまり、財務診断など、従来の定量的診断では見出せない、このような潜在的な活力を、どのように診断すればよいのか、大いに議論したところである。特に、中小製造業はリーマンショック以降、いまだに業績の回復が遅れている。われわれ診断士は、財務診断を中心にした結果の診断だけでなく、その企業の潜在的な活力を見出し、これから施策について診断・支援する能力が求められているのではなかろうか。

このような意味で、第2ステップ以下の研究・開発へ議論を進めることとする。

1 経営診断とは如何にあるべきか？… 診断制度の推移と診断方式

(1) 経営診断制度の推移をみる… 過去データの診断、評価だけでよいのか？

「中小企業診断士」という資格は、その名称からして本当に魅力的である。なにしろ、見ず知らずの会社でも多寡の違いはあるにせよ、経営診断の機会に恵まれるのである。同時に大きな責任がある。診断の結果によって、その会社の浮沈にも影響をあたえかねない。従って、診断士はふだんから経営診断制度をよく理解し、診断技術をしっかりと身につけておく必要がある。そこで、H19年度の理論政策更新研修(中小企業診断協会)「経営診断学におけるパラダイムシフト」(以下「協会資料」という)に基づき、経営診断制度と診断技術体系の推移を表4のとおり整理し、あらためて経営診断について考えてみたい。

表4 経営診断制度と診断技術体系の推移

	時代的背景	診断制度の変遷		診断技術・支援の深化
		診断制度・パラダイム	診断・支援	
1 経営診断 揺籃期	S20年代 戦後復興期	民間コンサルタント 主導の時代	—	—
2 診断制度 始まる	S23年 中小企業庁発足 中小企業診断制 度のスタート	「経営診断要領等 例規」 一般、特定診断 近代化診断	(診断の種類) 業種別診断(工場診断など) 業態別診断(製造業など) 戦略診断 ほか。 設備近代化診断 工場団地診断 ほか。	3点セット?を用意した 経営診断・指導 補助金 公的融資 税率軽減
3 公的診断 から 自主診断へ	H8年 構造改革の過渡 期に入る。 国が民間企業を 診断する必要性 の見直し	中小企業診断制度 大幅改定 「構造調整等対応 診断及び、その 事後指導の要領」	4つのスキームに集約 される。 (診断の種類) 構造調整対応診断 情報化対応診断 エネルギー環境対応診断 その他の診断	高コスト構造 系列関係流動化 海外展開 ↓ 新たな診断手法が 必要になった。
4 新たな支 援期へ	H11年 中小企業基本法 抜本的改正 新たな発想の 革新的政策へ	国の画一的政策から 地域政策への転換 促す。 中小企業支援法な ど一体的に整備	地域中小企業支援センタ などを設ける。 (支援の種類) 創業機会の支援 経営革新の支援 新分野進出 円滑な退出	従来の設備・ハード 支援に加えて ↓ ソフトな経営資源 支援の明確化
5 受益者 負担による 診断制度へ	現在に至る 経営環境の激変 が続いている。	公的診断制度の縮小 される。 経営診断費用、企業 自らの負担で実施	企業の満足と期待に応えら れる診断が求められている。 過去の経営分析 近未来の企業経営の予見 成果をあげる提言 支援の実施	全人格的な人間的魅力 高レベルの診断技術

(資料源) 「H19度、政策更新研修」経営診断学における
パラダイムシフトから引用し、作表したものである。

(注) [] 診断 [] 支援 を示す

経営診断・支援のパラダイムシフトへ…

一般的に診断士が最も関与したのは「業種別診断」ではなかろうか。筆者の場合は、工場診断を年に数件程度、経験してきた経緯がある。しかし、ここ数年来、これらの公的診断は皆無に等しい。この表を作成しながら感じたことは、戦後の復興期に制度化された経営診断制度は、経営指導から経営支援へと中小企業政策の転換のなかで、経営診断制度も本質的に大きく変わった点である。これまで経営診断と言えは、「財務診断」が中心であり、過去の経営の診断に偏重するくらいがあったことは否めない。

例えば、利益率、回転率、あるいは自己資本比率などは、過去のデータを分析したものであり、財務指標と比べて実績を評価している。もちろん、実績を評価するために不可欠な診断であることは論を待たない。

しかし、それ以上に重要なことは、これからの成長を目指して企業がどんな潜在的能力や活力を持っているか、その程度を予測することではなかろうか。

(2) これからの診断項目を考える … 仕事の流れと診断の深さの2軸で項目を選定する！

診断方式ごとに、どんな診断をするのか、その内容を決めなければならない。先に述べたように、従来はややもすると部門別に作られた診断チェックリストで診断する方法が多くみられた。診断対象の企業は、業務の流れに沿って動いている。また、計画、実行、管理の順にマネジメントしている。さらには活性化や問題解決など、どこまで深く掘り下げて診断するのか、このことを考えた診断の内容構成をする必要があると考える。

図12 “仕事の流れと診断の深さ”に基づく診断対象のマトリックス

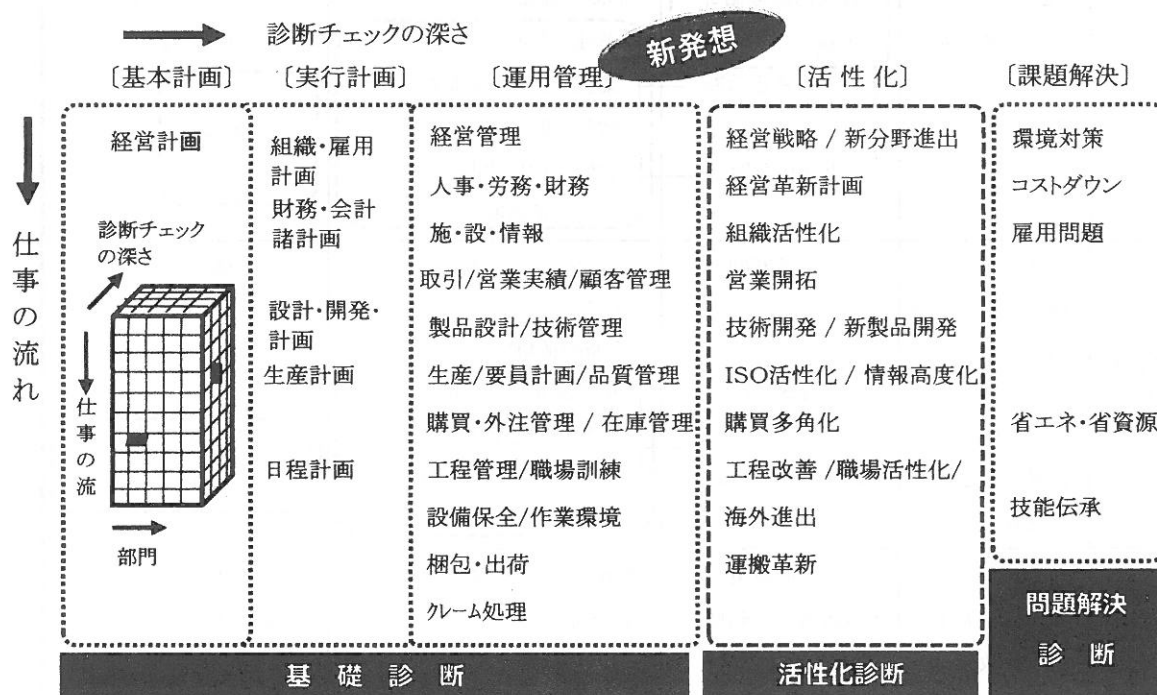


図13は、このような2軸で診断内容を展開したものである。すなわち、「仕事の流れ」と「診断の深さ」の2軸である。このように実体的に展開してこそ、実務に即した診断ができるのではないだろうか。

(3) 目的対応の診断方式へ … 「基礎診断」「活性化診断」及び「問題解決診断」

前項で述べたような経営診断をどのように行えばよいのか、その診断方式と診断様式を、表5のとおり体系化した。特に注目して欲しい点は、「予備診断」「基礎診断」「活性化診断」及び「問題解決診断」に種類分けした点である。なお、「基礎診断」と「活性化診断」の2つを合わせて「広義の活性化診断」としている。

これは診断目的に応じて診断方式を選らべるようにし、的を絞った診断ができるようにするのがその理由である。従来、ややもすると経営診断と言えは財務管理、生産管理など、管理業務ごとまたは、部門別など縦割りに対象区分を分けて実施することが一般に見受けた。しかも、目的を明確にしないまま、画一的な診断チェックシート を使ったの経営診断は、果たして目的を射た診断ができたであろうか。

たとえば、人間ドック、初診診察、各科診察など、同じ診断という言葉を使っても、その目的に応じて内容や方法が違うではないか。このような観点から「予備診断」で目的を明確にし、その目的に沿って、「基礎診断」「活性化診断」など、「診断マップ」上で選択できるようにしたのである。

表5 診断方式の種類・目的と使用するフォーマットの名称

診断方式の種類	各診断方式の目的	診断結果
① 診断方式の選択	経営診断マップにより、必要とする診断方式を選択する。	—
② 予備診断 広義の活性化診断	初回の診断にあたり、クライアントのニーズ、診断目的を見極めるため、ポイントを絞り、ヒアリングや現場観察により確認する。	診断対象範囲
③ 基礎診断 狭義の活性化診断	予備診断で見極めた診断目的にあわせて、活性化のための基本的要件について状況を把握する。この基礎診断は、経営管理、生産管理力、現場力の3つに区分している。	評価レベル 時系列傾向分析
④ 活性化診断	基礎診断項目のうち、潜在的活力など定性評価が必要な項目について診断し、活性化の程度を把握する。	活性化評価結果 (活性化の程度)
⑤ 問題解決診断	問題解決のために診断対象企業の全般にわたって、問題の要因を調査し、改善する場合の診断である。	問題解決上の評価 (要改善点)

2 客観性のある基礎診断はどのようにすべきか … 基礎診断のレベル判定基準

(1) 基礎診断の方法 … 診断チェックの着眼とレベル判定の基準をきめる

次に診断の仕方と判定であるが、従来は、いわゆる2者択一のチェックリスト方式が一般的であった。たとえば「…しているか」に対して「YES」「NO」で判定するやりかたである。これでは診断対象の何に着眼して、どれくらいの程度か、判定はできない。表6は、診断チェックの着眼を明確にし、レベルの判定に当たって

表6 基礎診断対象とレベル判定基準

	レベル 記号 ▼	→ 基礎診断チェックの着眼			
		管理的事項の チェック	文書類の チェック	活動事項の チェック	物的事項の チェック
↓ 判定基準	1	計画がない	文書がない	行っていない	ない
	2	計画あり、実行不十分	文書がある	一応、行っている	あるが、不満足
	3	実行している	周知or記録されている	目標に達している	ある。満足している
	4	成果がない	役立っている	目標を超えている	良いものがある
	5	成果上がっている	見直しされている	効果をあげている	効果的なものがある
		判定の決め手			

(注) 判定の決め手として、「経営指標」に関連するものは、これを実績データとして判定の参考とする。

何を持って判定するか、その「決め手」を明確にしたものである。診断にあたっては、この判定基準に照らして何が、どの程度なのか、判定しようとするものである。

(2) 客観性のある基礎診断 … 基礎診断チェックの方法とレベル判定のキーを明確にする

前項では、診断項目ごとに5段階のレベル判定を行うことを述べた。次にどのような状態のときに、どのレベルにあるのか、判定しなければならない。その判定のし方を示したのが表7である。従来は、YES、NO方式一般に多くみられた。本研究では、5段階評価方式を考案し、診断対象の企業はどの程度のレベルか、を判できるようにしたのである。特に客観性のある診断のために「チェックの方法」を明確にした。また、レベル判定に当たって、応答または確認した状況についての判別がし易いように「レベルを示すキー」を含めた応答文例を診断チェックシートに書くこととした。これら2つのほうほうにより、客性のあり、レベルを容易に見分けられる評価が容易にできるものとする。

表7 診断チェック方法及び診断対象のレベル判定のキー

【従来の診断しかたの一般例】

診断項目	チェック内容	YES	NO	N/A
技術開発	「技術開発を行っているか、行っている場合は、どんな技術開発か。」			

【本研究で開発した診断のしかた】

	チェックの方法	レベル	応答または状況（斜文字は、レベルを示すキー）	判定
↓ 確認の順序	聞く。	1	開発や研究は行っていない。	5段階評価
	聞く。文書確認	2	発注元企業からの要求に応じて、技術開発を行っている。	
	現物、文書確認	3	発注元企業に提案するため、自主的に技術開発を行っている。	
	計画類、現物確認	4	新事業進出など戦略的見地から独自の技術開発を行っている。	
	現物、成果確認	5	技術開発の結果、知財権取得など会社の核としての強みとなる。	

e) この例の診断項目は、仮の設定である。実際は、これを細分化
小さな具体的な単位の診断項目を設定し、診断チェックする。

チェックシートへ
書き込み

経営診断チェックシート

3 潜在的活力の顕在化こそ、企業の活性化 … 活性化診断のレベル判定基準

(1) 活性化診断の方法 … 診断チェックの着眼とレベル判定の基準をきめる

協会資料では、定量評価などから定性評価などへ経営診断のパラダムシフトが起きていることを指摘されている。そこで、本研究では企業の活力を定性評価するなど、これまでにない診断項目を盛り込み、「活性化診断」と名づけ具体化した。

図15 定性評価へ潜在的な活力の診断…活性化診断の考え方

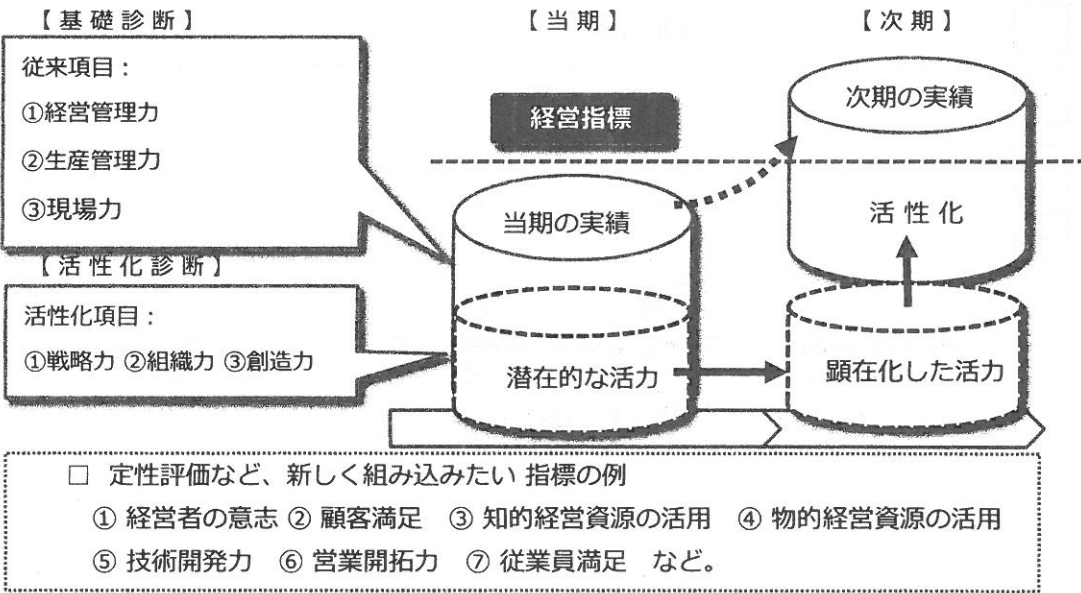


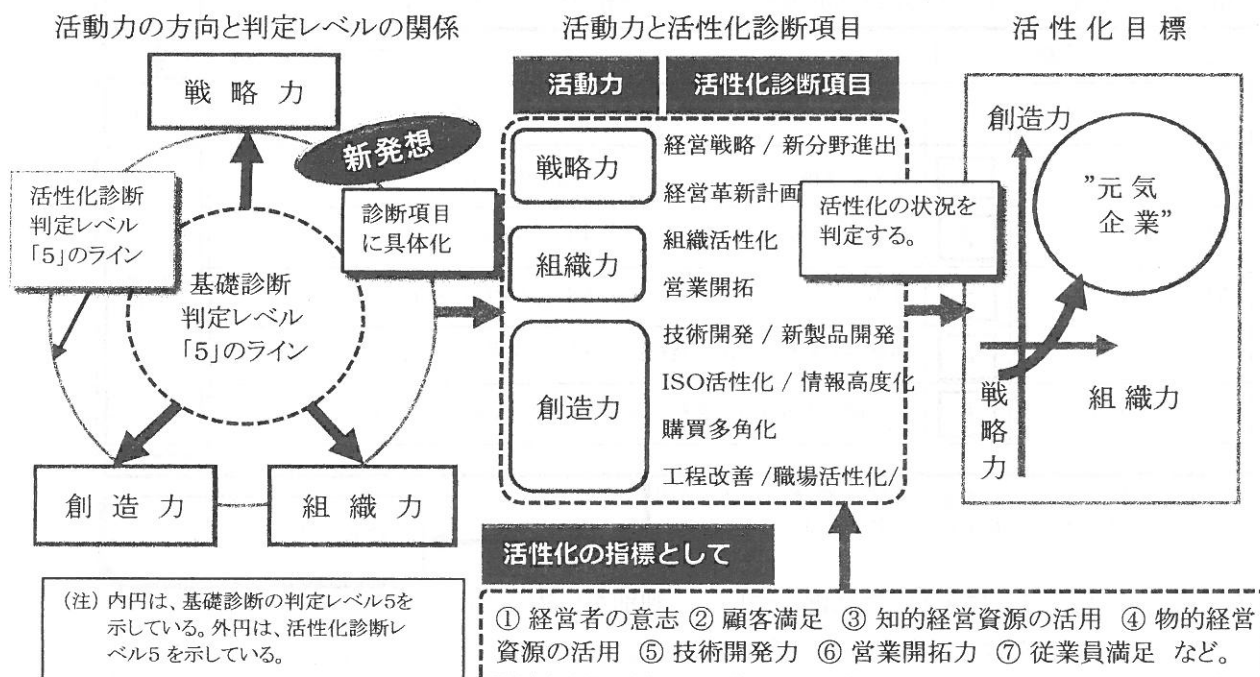
図15は、経営診断のパラダイムシフトに対応して、筆者としての「活性化診断」の考え方を説明したものである。すなわち、当期の実績を診断するだけでなく、潜在する活力を見出し、その程度を診断するのが、ここで言う「活性化診断」である。特に、定性評価など、どんな指標を新しい診断項目として組み込むかによって、活性化診断の有効性がきまるのではないかな。

(2) 活動力の定性評価 … 戦略力、組織力、創造力の診断で”元気企業”へ

活性化診断とは、変化する経営環境に向かって中小製造業の各機能が、どの程度発な働きをし、活動の成果を上げているか、診断対象である企業の機能、つまり活動力を診断すること指している。

図16は、活性化の源である活動力と活性化診断項目の関係を示したものである。特に、前項で述べた定性評価など、活性化の指標として今後組み込みたいものを図中に書き込んだ。今後の課題として、これらは指標化し、活性化の程度(レベル)判定の根拠データとして具体化が望まれる。

図16 定性評価へ潜在的な活動力の診断…活性化診断の考え方



(3) 活性化診断レベルの判定 … 活性化診断チェックの方法とレベル判定基準

活性化診断は、潜在しているか、または顕在化した3つの活動力について、その程度(レベル)を診断することである。しかし、どこに着眼して診断するのか、明確にしておかなければならない。

表8 活性化診断対象とレベル判定基準

	レベル 記号 ▼	→ 活性化診断チェックの着眼			
		管理システム のチェック	組織力の チェック	創造力の チェック	戦略力の チェック
判定 基準 ↓	1	計画がない	発揮していない	取り組んでいない	戦略がない
	2	計画あり、実行不十分	一部、発揮している	一部、取り組んでいる	一部、戦略がある
	3	実行している	発揮している	取り組んでいる	戦略がある
	4	成果がない	一部、利益につながる	成果物できている	一部、成功している
	5	成果上がっている	利益につながる	利益につながる	成功している
判定の決め手					

(注) 将来的には、判定の決め手として、指標化できるものは「活性化指標」としてを具体化し、これを根拠データとしたい。

表8は、活性化診断の着眼と程度(レベル)の判定基準を示したものである。前項で述べたとおり、将来的には指標に基づいた判定が望まれるが、当面、この定性的基準に照らして判定することになる。

(4) 客観性のある活性化診断 … 活性化診断チェックの方法とレベル判定のキーを明確にする

前項では、診断項目ごとに5段階のレベル判定を行うことを述べた。次にどのような状態のときに、どのレベルにあるのか、判定しなければならない。その判定のし方を示したのが表9である。従来は、YES、NO方式一般に多くみられた。本研究では、5段階評価方式を考案し、診断対象の企業はどの程度のレベルか、を判できるようにしたのである。特に客観性のある診断のために「チェックの方法」を明確にした。また、レベル判

表9 活性化診断チェック方法及び診断対象のレベル判定のキー

【従来の診断しかたの一般例】

診断項目	チェック内容	YES	NO	N/A
技術開発	業界の変化へ対応し、技術開発面で、新たな取り組みをしていますか。			

【本研究で開発した診断のしかた】

	チェックの方法	レベル	応答または状況 (斜文字は、レベルを示すキー)	判定
↓ 確認の順序	新たな取り組み。	1	従来の技術のままであり、新たな技術への取り組みしていない。	5段階評価
	新たな計画	2	新たな取り組みの計画があるが、実行できない、していない。	
	活発な活動	3	計画に沿って実行しているが、活発にとまではいえない。	
	取り組みの成果	4	開発への取り組みが活発化しているが、成果はあがっていない。	
	会社の柱、強み	5	技術開発の成果が、会社の強みとなり、利益をあげている。	

(注) この例の診断項目は、仮の設定である。実際は、これを細分化し、小さな具体的な単位の診断項目を設定し、診断チェックする。

チェックシートへ
書き込み

経営診断チェックシート

定に当たって、応答または確認した状況についての判別がし易いように

「レベルを示すキー」を含めた応答文例を診断チェックシートに書くこととした。これら2つの方法により、客観性があり、レベルを容易に見分けられる評価ができるのである。



目次 ↑

第2章・表題 ↑

第3ステップ ↓

1 診断目的に対応した診断方法を開発する…診断方式の体系化と診断マップの開発

(1) 経営診断方法の開発(1)…企業ニーズに対応する診断方式とフォーマットの体系化

前項で述べたような経営診断をどのように行えばよいのか、その診断方式と診断様式を、表6のとおり体系化した。特に注目して欲しい点は、診断方式を「予備診断」「基礎診断」「活性化診断(狭義)」及び「問題解

表10 診断方式とフォーマットの体系化

経営診断の方式		経営診断フォーマット			備考
診断目的	診断方式の種類	経営診断マップ	診断シート	評価シート	
診断目的の確認	予備診断	予備診断	CS	—	CS: チェックシート
経営状況の把握	新発想 業務の流れ順↓ 基礎診断	経営管理	CS	○	○: レーダーチャート
		生産管理力診断	CS	○	
		現場力診断	CS	○	
	狭義の活性化診断	現場力	CS	○	5段階評価
活性化	活性化診断	活性化	CS	○	傾向分析
問題解決	問題解決診断	問題解決	CS		

(注) 業務の流れ順とは、診断チェックの内容を業務の流れに沿って、構成している(プロセスアプローチ)ことをいう。

決診断」に種類分けした点である。これは診断目的に応じて診断方式を選らべるようにし、的を絞った診断ができるようにするのがその理由である。従来、ややもすると経営診断と言えば財務管理、生産管理など、管理業務ごとまたは、部門別など縦割りに対象区分を分けて実施することが一般に見受けた。しかも、目的を明確にしないまま、画一的な診断チェックシートを使っの経営診断は、果たして目的を射た診断ができたであろうか。

たとえば、人間ドック、初診診察、各科診察など、同じ診断という言葉を使っても、その目的に応じて内容や方法が違うではないか。本稿では、このような観点から「予備診断」で目的を明確にし、その目的に沿って、「基礎診断」「活性化診断」など、新発想の「経営診断マップ」を開発し、これにより選択できるようにした。

(2) 経営診断方法の開発(2)…診断目的に対応する経営診断マップの開発

前項で述べた「経営診断マップ」は、受診企業の診断目的に沿って、診断の方針や進め方をきめるいわばドライブマップのようなもので、マップと名づけた理由である。その内容構成は、次のとおりである。

経営診断マップの内容構成と機能

- ①「予備診断」…本診断の前に、受診企業の本当の診断目的、問題点などを見極める簡易な診断である
- ②「経営管理診断」…受診企業の経営管理部門を対象にした、従来の財務診断に類似した診断である
- ③「生産管理力診断」…生産管理部門と現場管理部門の連係を含む、従来の生産管理診断である。
- ④「現場力診断」…もの作りの観点から、生産現場のヒト、モノ、技能、情報など、を診断である。
- ⑤「活性化診断」…潜在または顕在の活力の程度を評価し、企業の活性化に役立てる診断である。

⑥「問題解決診断」… 受診企業の抱える特定の問題について、調査し、解決に役立てる診断である。

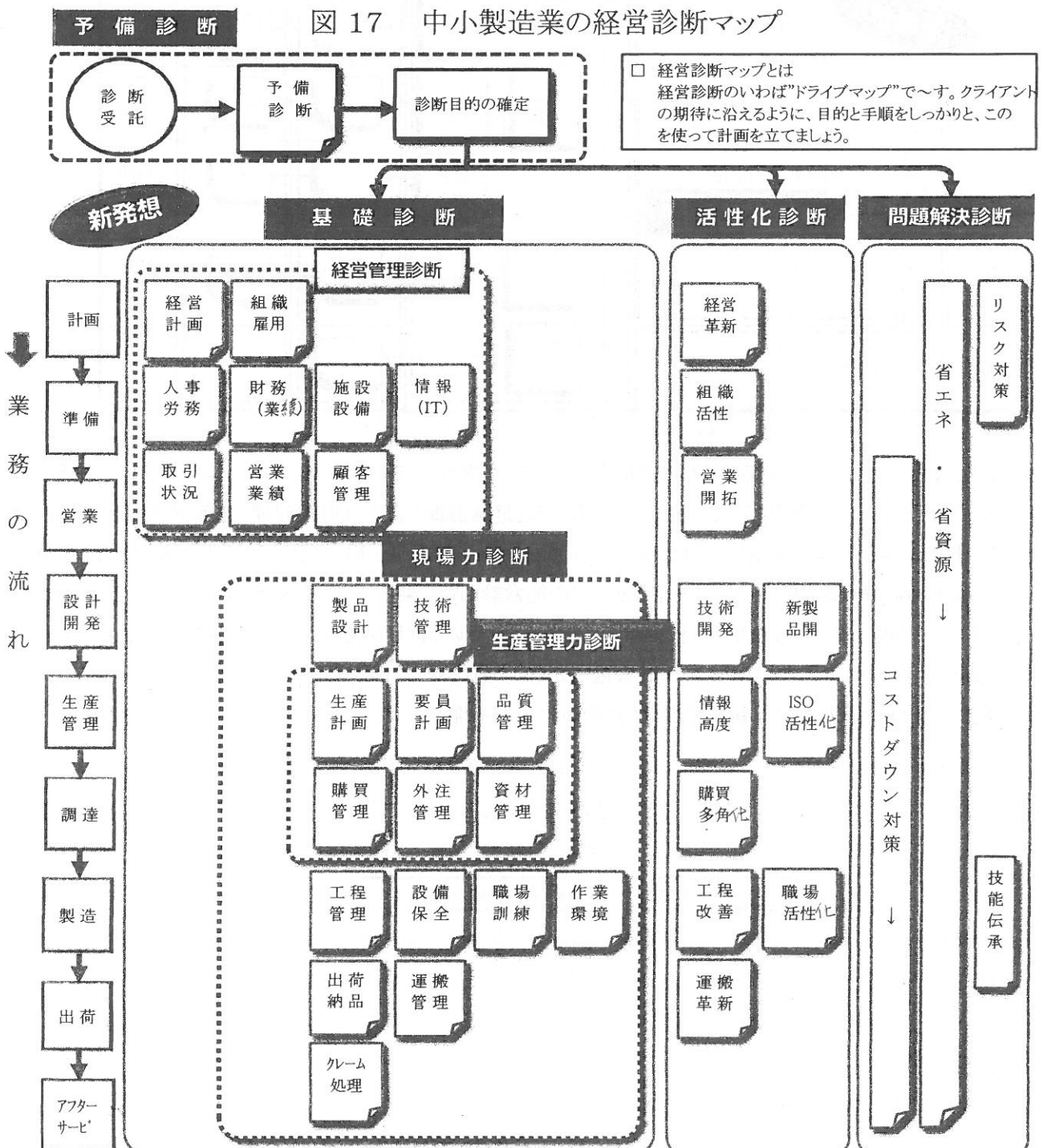
このマップは、中小製造業の経営診断(基礎的診断、活性化診断、問題解決診断)に必要なチェックシートを一覧表にしたもので3.。はじめに、診断目的、課題などを見極めるため、予備診断を行い、その結果にもとづき適切な「診断チェックシート」を選択し、本診断を実施することになる。

1 予備診断(目的、課題の見極めのための簡易診断)

「予備診断チェックシート」を使用する。見極めた「診断目的」「問題」に基づき、この本診断に適する「診断チェックシート」を、「現場力診断」など、4つのチェックシートグループのなかから選択する。

2 本診断(診断、集計、分析のための実践的診断)

選択した「診断チェックシート」を使用します。これらのチェックシートは、「現場力診断」「生産マネジメント力診断」「活性化診断」及び「問題解決診断」の4つのグループに分けている。選択したグループのファイルを順次開き、プリント(または、後述のソフトウェア)のうえ診断に使用する。



2 要改善点の見える化に効果的な診断法を開発する…フォーマットと評価・分析法の開発

(1) 診断結果の見える化の開発(1) … 要改善点見つけ易い5段階評価方式チェックシートの開発

〔課題〕 経営診断のためのチェックシートは、従来、業種や部門ごとに経験上、必要と考えるチェック項目を質問形式で作成することが一般的ではなかったであろうか。これでは、チェックに偏りがあれば正しい判定ができない。また、診断基準にブレが生じ、時系列に改善傾向の評価できないのではなかろうか。

〔開発〕 本稿では、「経営診断チェックシート」を、次の3つの点に着意し、先例にとらわれず開発した。

経営診断チェックシートの内容構成と機能

- ① チェック項目の分類 … 大分類～小分類へ、分析的手法でチェック項目を分類できるように工夫した。
- ② チェックの方法 … ヒヤリング、文書確認、現場・現物調査など、チェック方法を明確にした。
- ③ 評価・判定法 … より客観的に、5段階評価及び3年間の時系列分析が可能ないように設計した。

図18は、上記の3つの点を含めて、今回開発した「経営診断チェックシート」の特に工夫した箇所を説明したものである。この様式のなかに文章を書き込んだものは、後述の「経営診断・支援マニュアル」に組み込み、いつでも本診断を実施することができるようになっている。もちろん、見直し修正も可能である。

図 18 経営診断チェックシート開発のポイント

運用管理の分類		チェックシート記号・名称		診断マップの各ファイル		診断		5段階のレベルのどのレベルか、その数字を記入する。		
		経営計画 (大分類)								
分類 No.	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考	
						H 22	H 23	H 24		
新発想	経営方針	① 経営方針をきめているか	社長にヒヤリングし、確認する。 方針書など、文書となっているか確認する。 方針書の内容について確認する。 経営方針と経営計画を照合する。 経営方針の見直し状況確認する。	1 2 3 4 5	社長としての考えは持っているが、特に方針として決めていない 経営方針を方針書の形で作成され、掲示されている。 経営方針の内容と、表現が適切で、わかりやすく決めている。 経営方針と経営計画のなかの事業とマッチしている。 見直しを計画的に実施し記録をとっている。	1	2	1		
		② 社員に周知しているか								
		③ 各部門に展開しているか								
		経営目標								
		実行計画								

診断は、何をみて判断するか、その方法を明記する。

中分類の内容を体系的に、分析し、小分類とする。
この場合、10文字前後の質問文

大分類の内容を体系的に分析し、3つに分け、中分類とする。

5段階評価レベル記号

診断結果を、5つのレベルに分けて想定し、50文字以内で記入する。これを「レベル基準」という。

(注) この様式への記入は、手書きのほか、電子版へも用意されており、入力が可能である。

3年間の時系列で傾向分析

特長の第1は、大分類→中分類→小分類の順に、それぞれ3つに分類している点である。各分類ごとに、その内容のキーを押さえている点である。つまり、“群盲象を象を撫でる”ことにならないように、キーを含むよな体系的分類をすることが、診断チェックの成否を左右するのである。(図11)

また、チェックの方法を、レベル基準ごとに示した。診断方法がヒヤリングに偏りがちであるが、文書や現物などの確認による方法も明記した。このように、何をみて診断するのか明記することにより、診断員による診断結

果の個人差が大幅に少なくなるものと確信する。そして、もう一つの特徴は、5段階で評価した結果を時系列でデータを取るようにした点である。これにより、診断項目ごとの3年間の傾向がつかむことができ、改善対策に役立つものとする。

(2) 診断結果の見える化の開発(2) … 時系列レーダーチャートの評価・分析シートの開発

〔課題〕 経営診断結果の評価法は、従来、経営指標と実績の比較によるものが多くみられた。また、その都度、必要と思われる実績値のグラフ化により評価する例が一般的であった。これでは改善対策の進捗度など、時系列で分析・評価する場合、必ずしも十分とは言えないのではなかろうか。

〔開発〕 本稿では、「経営診断分析・評価シート」を、次の3つの点に着意し、先例にとらわれず開発した。

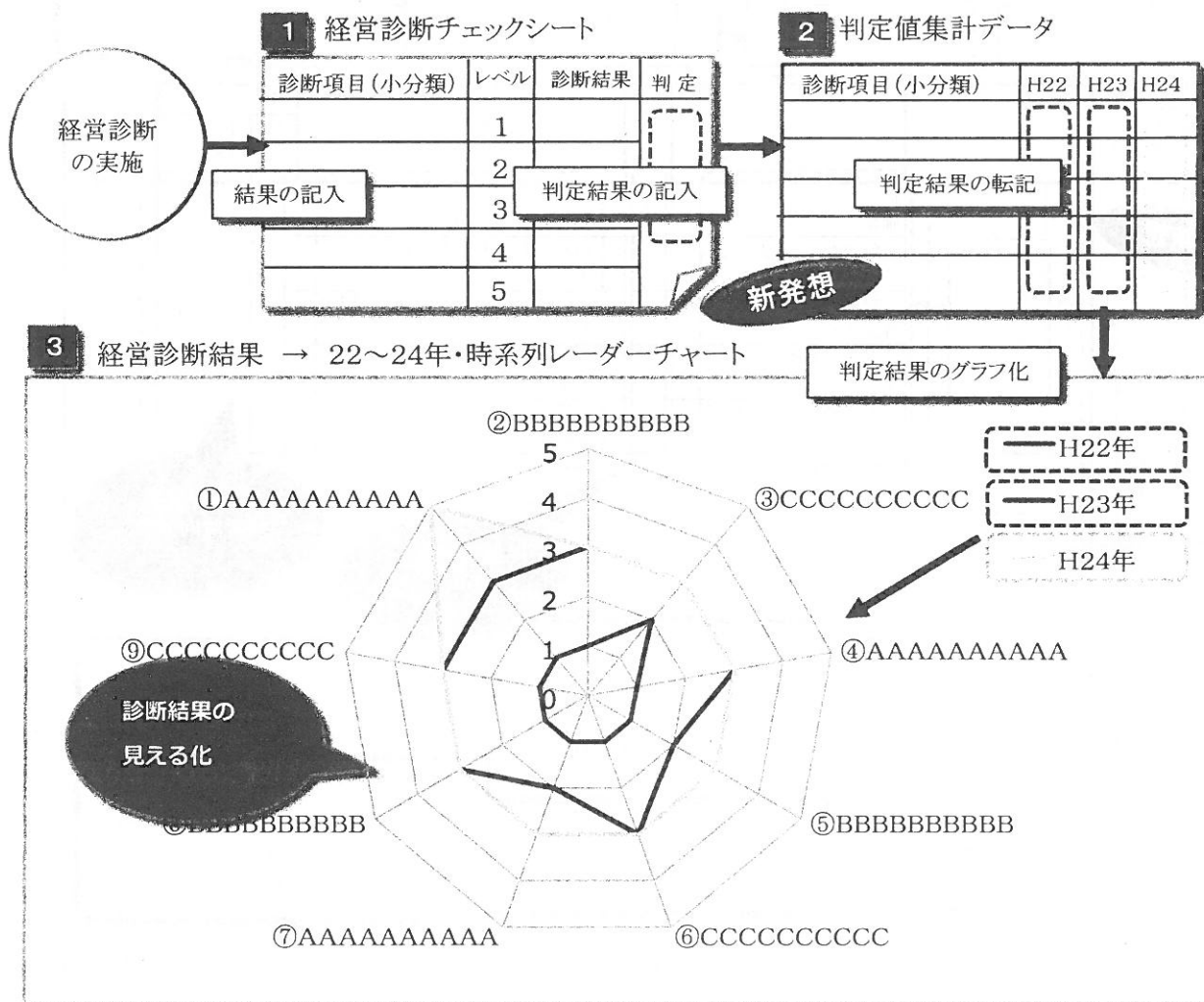
経営診断分析・評価シートの内容構成と機

① データ集計 … 診断チェックシートの判定値を時系列でデータ集計できるように設計した。

② 分析図の作成 … 集計データを時系列のレーダーチャートに変換し、診断結果の”見える化”する。

図19は、上記の2つの点を含めて、今回開発した「経営分析・評価シート」の特に工夫した箇所を説明したものである。この様式のなかに文章を書き込んだものは、後述の「経営診断・支援マニュアル」に組み込み、いつでも見たいときに、その時点での傾向分析結果が閲覧可能になっている。

図 19 経営診断分析・評価シート開発のポイント



(注) AAAAA とは、診断項目(小分類)の仮の名称である。

このように時系列にすることにより、単なるレーダーチャートでは見ることでできなかった傾向の分析ができる。この場合は、22年~24年にかけてどのように変化したか、見る事が出来る。たとえば、中期計画が3年であれば、その3年間に実施した改善対策の効果が、このレーダーチャートで見ることが出来るのである。

開発・設計したフォーマット

前(1)及び(2)項で開発した方法を組みこんだフォーマットを、以下の図のように設計した。設計に当たっては、電子版への発展も考慮し、特に着意した点について、説明を加えている。

診断マップの診断項目を、「大分類」→「中分類」→「小分類」に分類する。

経営診断チェックシート

(中小製造業・活性化診断)

頁
/ 頁中

運用管理の分類	大分類・診断項目 (チェックシート記号・名称)	対象部門	診断日時	診断員
---------	----------------------------	------	------	-----

前提事項	診断目的 (予備診断で見極めた診断目的、課題)	対象部門の状況 (人員構成、施設、設備など)	準備・その他 (受診側の対応者、用意することなど)
診断結果	課題 or (課題または問題点など)	「大分類」→「中分類」→「小分類」 「(大÷3)→(中÷3)→小」方式	確認 (対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法 (着眼事項を含む)	レベル	診断結果 (該当するレベルを1つ選択する)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
oo AAA	①	AAAAAAA AAA		1					
				2					
				3		1	2	1	
				4					
oo BBB	②	BBBBBBBB BB		5					
				1					
				2					
				3			2	3	
oo CCC	③	CCCCCCC CCC		4					
				5					
				1					
				2			2	3	
oo BBB	④	AAAAAAA AAA		3					
				4					
				5					
				1					
oo CCC	⑤	BBBBBBBB BB		2					
				3		1	2	3	
				4					
				5					
oo CCC	⑥	AAAAAAA AAA		1					
				2					
				3					
				4					
oo CCC	⑦	BBBBBBBB BB		5					
				1					
				2					
				3		1	2	3	
oo CCC	⑧	CCCCCCC CCC		4					
				5					
				1					
				2					
oo CCC	⑨	BBBBBBBB BB		3		1	2	3	
				4					
				5					
				1					
oo CCC	⑩	CCCCCCC CCC		2					
				3		1	2	3	
				4					
				5					

チェックの着眼も明記し、客観性をもたせる。

判定結果をワンクリックで入力できるようにした。

5段階評価方式で、改善目標に繋げる。

診断チェックシートと
一体化している。

経営診断結果評価シート

(中小製造業・活性化診断)

頁
／頁中

運用管理の分類	診断項目(大分類) (チェックシート記号・名称)	対象部門	診断日時	診断員

診断項目(中分類)集計データ

診断項目(中分類)	H22	H23	H24
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0

診断項目(小分類)集計データ

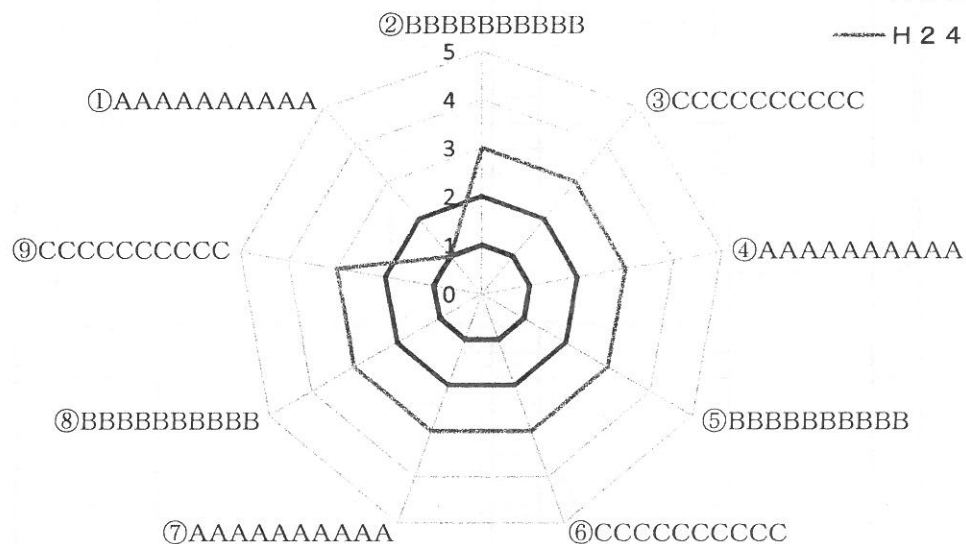
診断項目(小分類)	H22	H23	H24
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0

診断項目の小分類9項目ごとに
3年間の向把握を意図した
レーダーチャートである。

3年間の時系列のデータ
とり、傾向把握を意図している。

診断結果・時系列レーダーチャート

— H22年
— H23年
— H24年



診断結果の評価

年月日

診断員

確認者記録欄

年月日

確認者



目次↑

第2章・表題↑

第4ステップ↓

1 経営診断・支援電子版ツール…「e-KAIZEN+e-SINDAN」

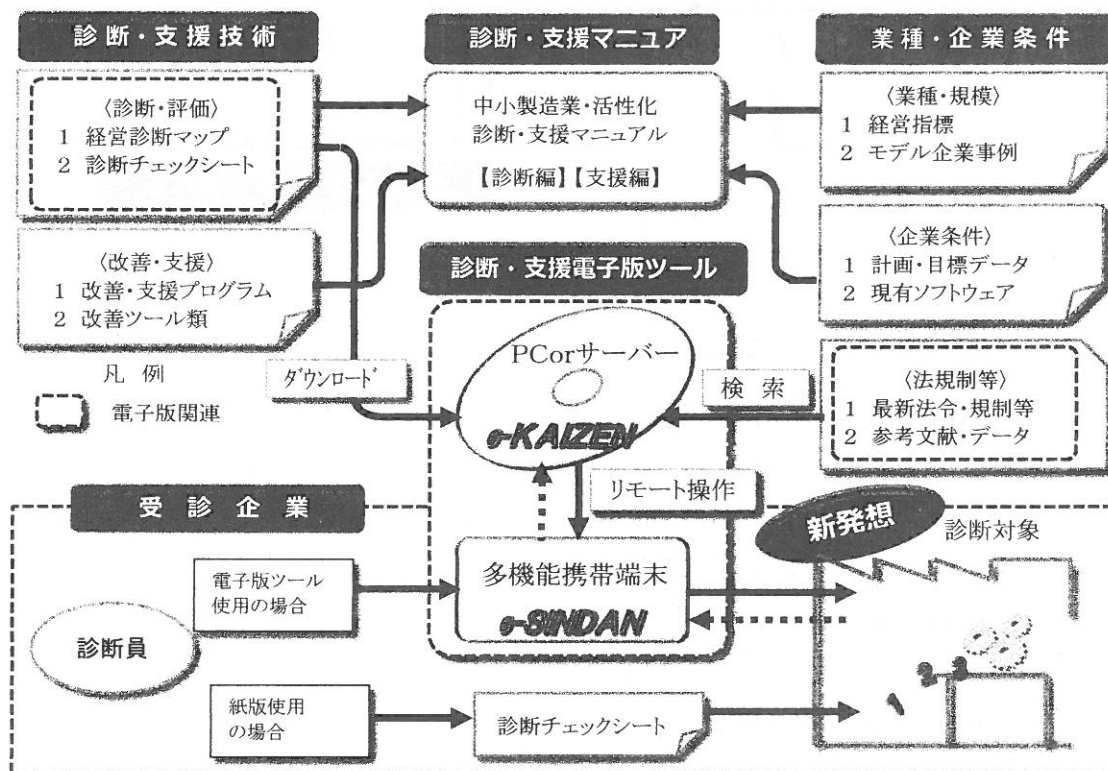
(1) 経営診断・支援システムの電子版化の枠組み

前項、第3ステップで開発した「経営診断マップ」、「経営診断チェックシート」及び「診断結果分析・評価シート」を組み込み、診断から分析・評価まで一気通貫させて電子版化を行った。その枠組みは、図20に示すとおりである。特に着意した点は、次のとおりである。実際に効果のあるソフトができていると確信する。

経営診断・支援システムの電子版化の特

- ① 一気通貫 … 「経営診断マップ」→「診断チェックシート」→「診断結果分析・評価シート」の順にリンクさせた。この結果、診断結果を入力すると一気通貫、記録、分析、グラフの形で「見える化」される。
- ② リモート機能 … 診断現場から、タブレット型PCによるオフィス内のPCorサーバーのリモートが可能となるようにハード及びソフトを構成した。この結果、「検索、閲覧、入出力の即時化」した。

図20 中小製造業・経営診断・支援システムの全体図



(注1) 診断・支援ツール: 「診断・支援マニュアル(e-KAIZEN)」+「多機能携帯端末(e-SINDAN)」を指す。

(注2) 診断・支援マニュアル: 紙版の「経営診断マニュアル」「支援プログラム」を指す。

(注3) 多機能携帯端末: タブレット型、タッチ入力可能で、比較的廉価の携帯端末を指す。

「e-KAIZEN」は、「経営診断マップ」「経営診断チェックシート」及び「診断結果分析・評価シート」の3種類のソフトと、これをインストールするPCまたはサーバーで構成している。特に、ソフトは、誰でも比較的容易に取り扱えるExcel版で構築したものである。「診断支援電子版ツール」のコアを形成している。

「e-SINDAN」は、市販アプリケーションソフトを組み込んだタブレット型携帯端末である。これを「e-KAIZEN」にインストールされているソフトをリモート操作できるように手順を考案したものである。

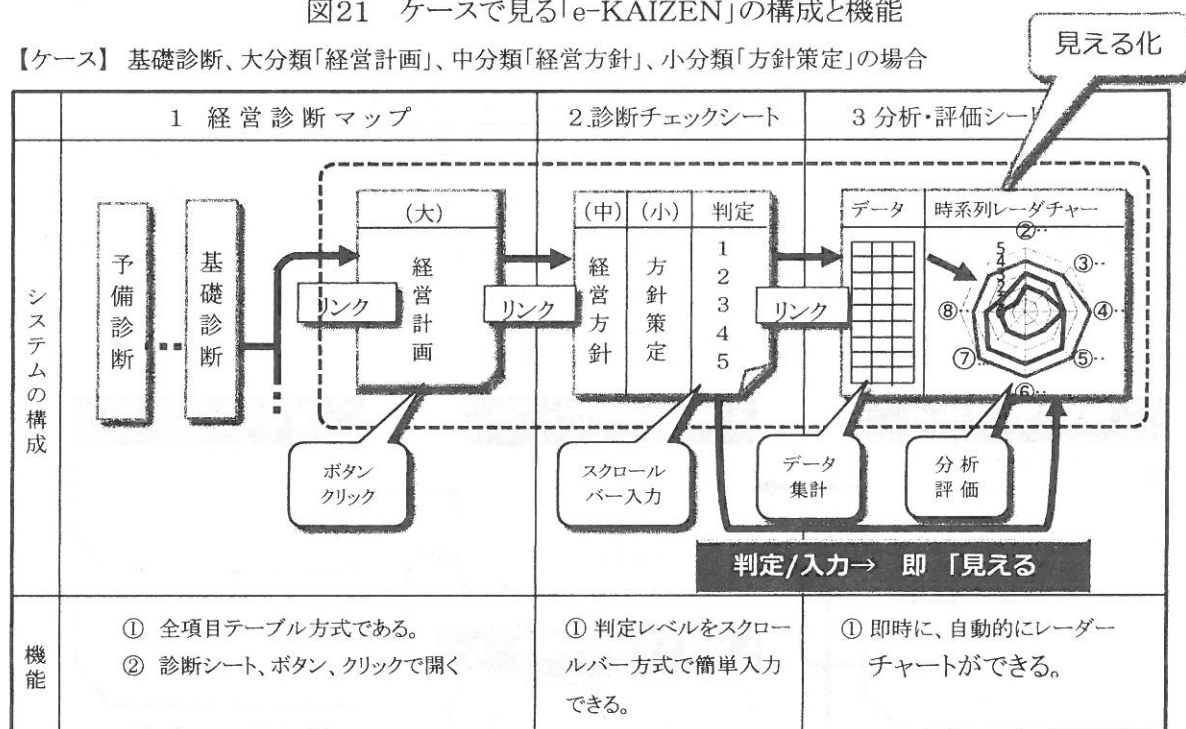
図20の□の色別は、この「e-KAIZEN」及び「e-SINDAN」に関連ものを指している。特に新発想したのは、タブレット型携帯端末によるリモート操作である。これら細部は、次項以下で説明する。

(2) 経営診断・評価システムの電子版化した「e-KAIZEN」の構成と機能

「e-KAIZEN」は、誰でも容易に使えるExcelで、「経営診断マップ」「診断チェックシート」そして「分析・評価シート」の3つのフォーマットを電子版化したものである。その特徴は前項でも述べたが、簡易に操作でき、結果が即時に”見える化”した点である。図21は、1つのケースを例にし、その基本的構成と機能を説明したものである。(添付の「体験版「e-KAIZEN」」で確認可能)

図21 ケースで見る「e-KAIZEN」の構成と機能

【ケース】 基礎診断、大分類「経営計画」、中分類「経営方針」、小分類「方針策定」の場合



(注) (大)は大分類、(中)は中分類、(小)は小分類を指す。

表12は、「e-KAIZEN」に含まれている内容と機能を一覧表にしたものである。「予備診断」「基礎診断」「活性化診断」そして「問題解決診断」のすべてが、ここにオールインワンで組み込んでいる。

表 12 「e-KAIZEN」の内容構成と機能

(1) 予備診断 … 目的：診断目的の見極める。
①「診断開始ボタン」クリック → ②「予備診断チェックシート」(記録) → ③診断目的見極め
(2) 基礎診断 … 目的：広義の活性化診断、的を絞った診断・分析・評価
①「診断項目ボタン」クリック → ②「該当する診断チェックシート」(開く) → ③診断・判定 (判定結果・スクロール入力) → ④ データ集計 → ⑤ 分析・評価(見える化)
(3) 活性化診断 … 目的：狭義の活性化診断、特に”活力”に的を絞った診断・分析・評価
①「診断項目ボタン」クリック → ②「該当する診断チェックシート」(開く) → ③診断・判定 (判定結果・スクロール入力) → ④ データ集計 → ⑤ 分析・評価(見える化)
(4) 問題解決診断 … 目的：その企業の直面する問題の解決に絞った診断・分析・評価
①「問題項目ボタン」クリック → ②「該当する診断チェックシート」(開く) → ③問題の要因把握 → ④ 原因分析 → ⑤ 改善対策の絞り込み

次頁の図22は、これらのポータルサイトである電子版の経営診断マップの実物見本を示したものである。

これは、中小製造業活性化診断システムのいわばコアツール形成しており、電子版化しているため、PC画面から容易に検索できるようになっている。(参照：体験版「e-KAIZEN」)

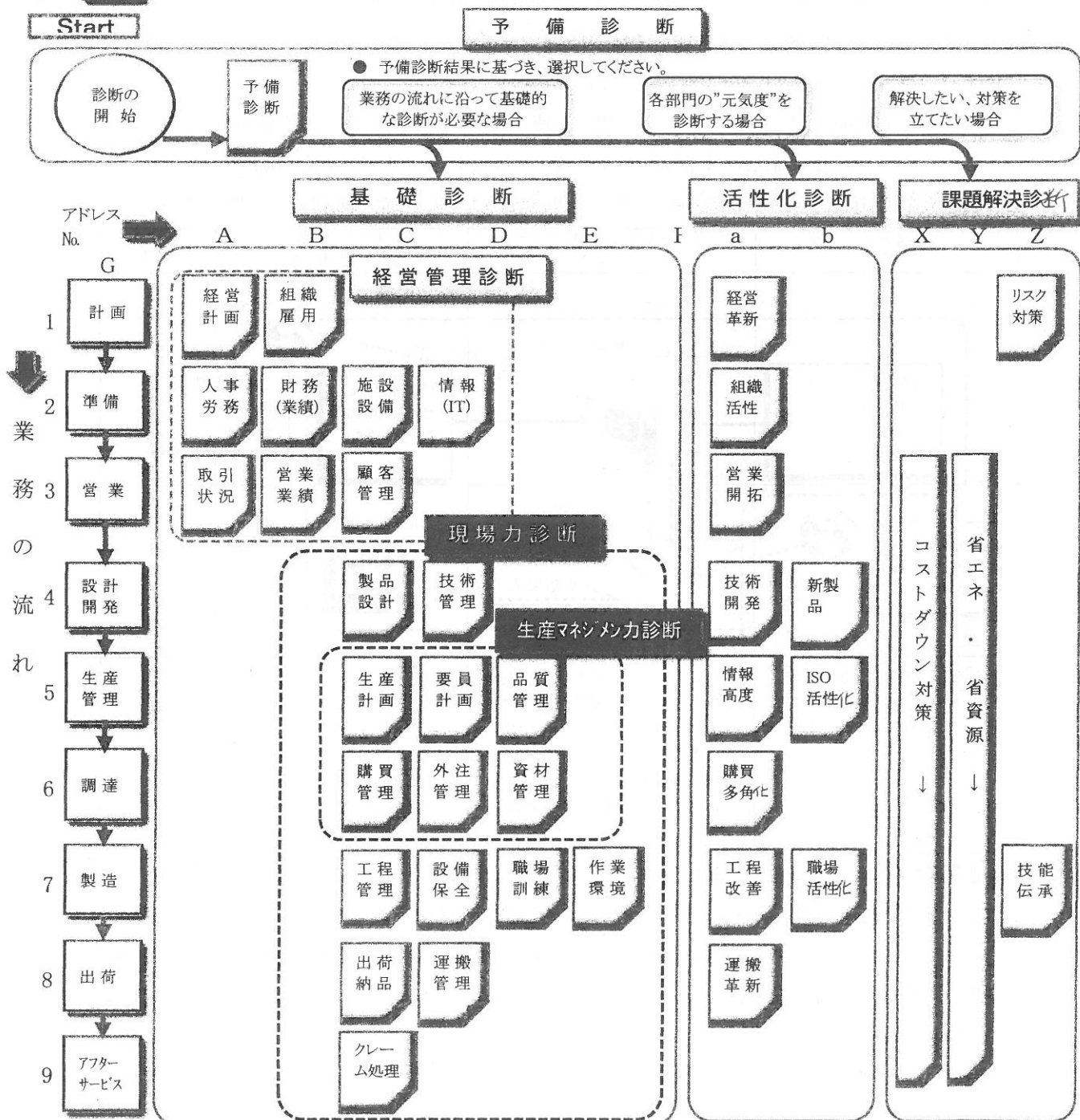
このマップは、中小製造業の経営診断（基礎的診断、活性化診断、問題解決診断）に必要なチェックシート一覧表にしたものです。はじめに、診断目的、課題などを見極めるため、予備診断を行い、その結果にもとづいて適切な「診断チェックシート」を選択し、本診断を開始します。

1 予備診断（目的、課題の見極めのための簡易診断）

予備診断では、「予備診断チェックシート」を使用します。見極めた「診断目的」「課題」に基づき、この本診断に適する診断チェックシートを、「現場力診断」など、4つのチェックシートグループのなかから選択します。

2 本診断（診断、集計、分析のための実践的診断）

本診断では、選択した「診断チェックシート」を使用します。これらのチェックシートは、「現場力診断」「生産マネジメント力診断」「活性化診断」及び「問題解決診断」の4つのグループに分けています。選択したグループの  を順次クリックして、診断に使用してください。



（注） G1～G9は、「運用管理の種類」を、また、A1～Z9は、「診断チェックシート」を示し、「大分類」に位置づけています。

2 多機能携帯端末によるリモート操作「e-SINDAN」の構成と機能

「e-KAIZEN」と「e-SINDAN」をリンクさせて、これを「診断・支援電子版ツール」と名付けている。この構成と機能の最大の特徴は、PCまたはサーバー本体と診断現場の間における情報の交換ができることである。

これまでの診断現場では次のような不便さを感じ、また、迫力に欠ける面がみられた。

〔これまでの不便さ、困っていたこと〕

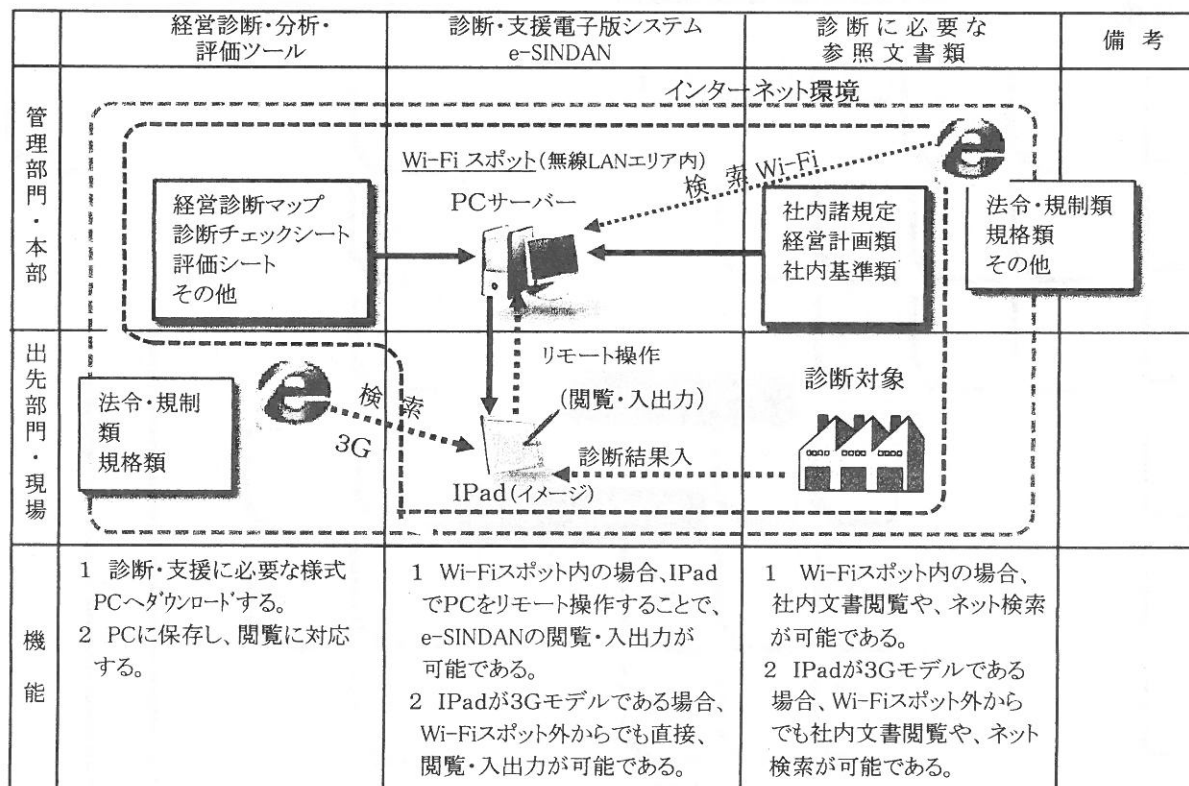
- ① 診断・判定時に基準類との照合 … 手元にない場合、記憶に頼るため判定を誤る可能性がある。
- ② 法規制等、社外文書との照合 … 最新の法令等、現場での照合が遅れ、判定を誤る恐れがある。
- ③ 診断履歴の確認 … 履歴が確認できないため、前回と同じ指摘を繰り返す恐れがある。
- ④ 診断結果の記録・入力 … 手書きで記録すること多く、まとめや、集計に手間がかかる。
- ⑤ 診断結果の集計・評価 … 事後集計、評価のため、現場へのフィードバックが遅れる。

最近、iPad など、比較的廉価で多機能のタブレット型PCが発売され話題になっている。このような情報機器の出現で、ビジネスの分野でこれを活用した新しい動きがみられる。例えば、「ファミレスの席を、iPadを使って 店頭予約」「介護施設での介護記録をiPadへ、健康状態のグラフ化」そして「自宅で結婚披露宴出席、iPadで中継」など、最近は次々と活用例の紹介が続いている。

そこで、多機能携帯端末としてのタブレット型PCを使って、ここにあげた5つの不便解決しようと試みた。

図23 診断・支援電子版システム「e-SINDAN」の構成と機能

【実験例】 実際に「iPad」を活用して、開発したツールを組み込み、機能を確認した実験例である。



iPadの通信機能には、Wi-Fiと3Gがある。Wi-Fiモデルは、Wi-Fiスポット(無線LANエリア内)にアクセスすることで既存回線を活用したインターネット接続が可能になるため、新たな通信費用は発生しない。

一方、Wi-Fi+3Gモデルでは、前者に加えて携帯電話回線(3G)による通信機能がある。別途通信契約が必要ではあるものの、遠隔地の工場診断の場合でもPCサーバーとのアクセスが可能になる。付属カメラを用意(カメラ内蔵の新型は不要)すれば、その場で画像送信できるなど、離れた場所の診断でも”見える化”が可能となる。すでに遠隔地の医療現場で効果を上げている例もある。これらは3G通信機能を備えていることによるメリットと言える。

1 中小製造業活性化診断・支援マニュアル…「経営診断編」+活性化支援編

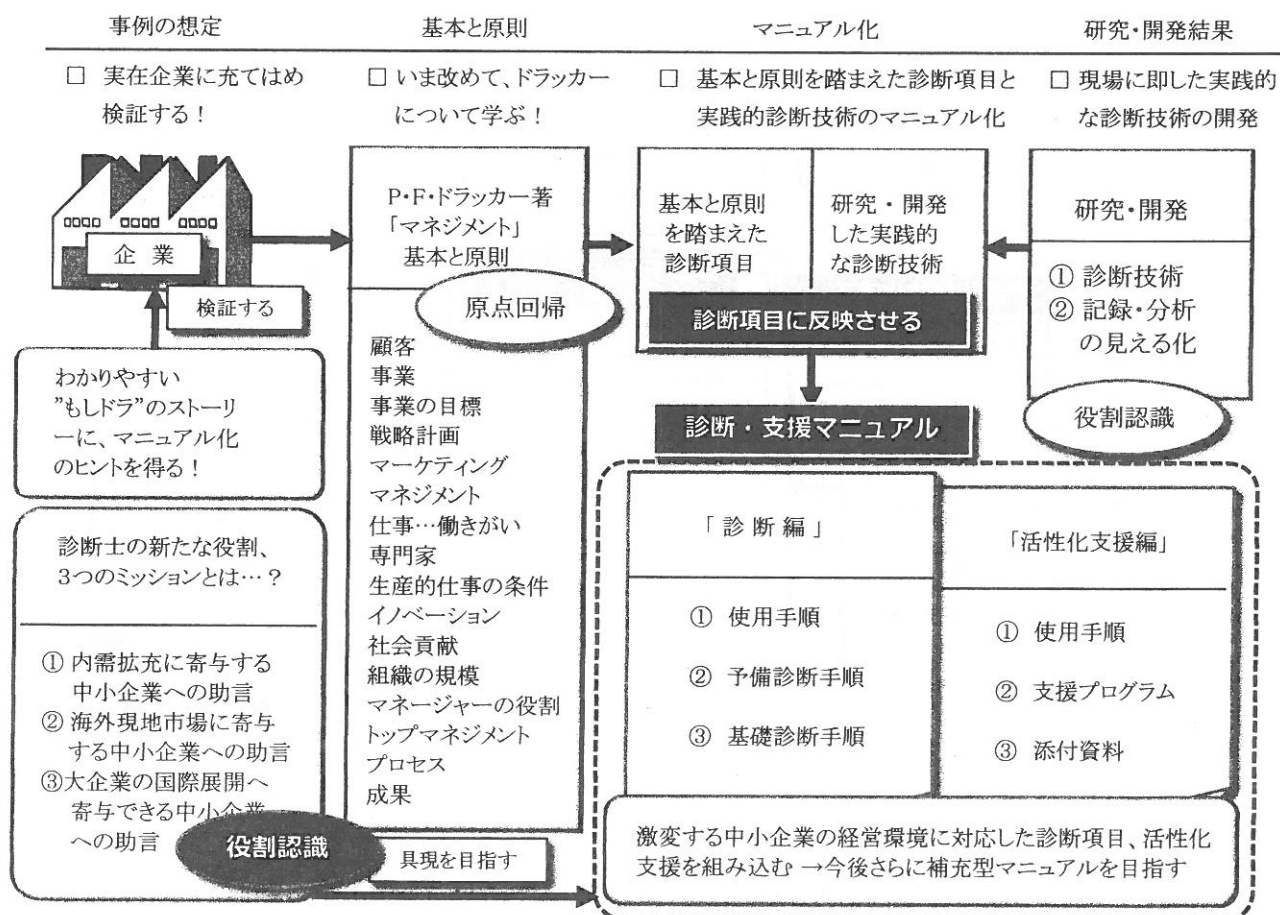
(1) マニュアル化の基本的考え方…どうすればドラッカーの「マネジメント」に近づけるか？

昨年の流行語大賞でノミネートされた「もしドラ」、NHKでも紹介され、200万部を超えるともいわれるベストセラーの売れ行きに惹かれ早速購入する。本の題名は正しくは「もし高校野球部の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」である。もちろん、ドラッカーは、20年前の診断士受験勉強で知るには知っていた。しかし、筆者は必ずしも理解するどころか、原書も読んでいなかった。ところが、「もしドラ」を読み始めると、一気に3日間で読破できるほど、その展開に引き込まれ、内容についても「マネジメント」とはこうなんだ、と”目から鱗”の如く、このステップで取り上げるマニュアルの原点を見る思いがしたのである。

この「もしドラ」のストーリーは、野球に無縁の女子高生が、地方大会で1回戦も勝ち抜くことのできない弱体の野球部のマネージャーを任されることになり、健気にも「野球部を甲子園に連れて行く」と部員に宣言してしまったのが事の始まりである。マネージャーだから「マネジメント」だと考えて、本屋さんでドラッカーの「マネジメント」という本を買ひ、これを実践していくというのが筋書きである。

そこで、第5ステップでは、このビジネスマンに評判の「もしドラ」に沿って、研究・開発した診断技術の用法をマニュアル化したら良いと考えたのである。

図24 やっぱりドラッカー！ 研究・開発結果のマニュアル化



(注) 補充型とは：環境変化に対応し、また、不十分な箇所について、随時、頁ごとに最新版に差し替えることを指している。

(2) 内容構成…「基本と原則」を踏まえ、時代の変化にも対応できる内容と構成とする

昨年は、車が売れ、電化製品も売れたという。GDPも微増とはいえ上がると予想されている。しかし、これらの要因は一時的な政策によるものと見られている。業界や地域によるが、中小企業の経営環境は相変わらず

厳しい。その証拠に雇用調整助成金でなんとか雇用を繋いでいる企業が、いまでも多くみられるのである。これからの数年間を俯瞰した場合、新たな経済問題が浮上することはあっても、決してリーマンショック以前には、容易に戻らない、というのが大方のエコノミストの見方ではないかと筆者は考える。特に、アジア新興国への生産拠点の現地化が、大企業を中心に加速していくなかで、下請け加工型の中小企業は、一層困難な経営環境に立たされるのは必至である。マニュアル化は、このことを考慮した内容と構成を目指したい。

そこで基本と原則を踏まえ、時代の変化にも対応できるマニュアルを目指すため、次のような枠組みをベースに内容の妥当性、適時性を検証し、実践的で使いやすいマニュアルを編集することとした。

マニュアルの内容と構成の考え方

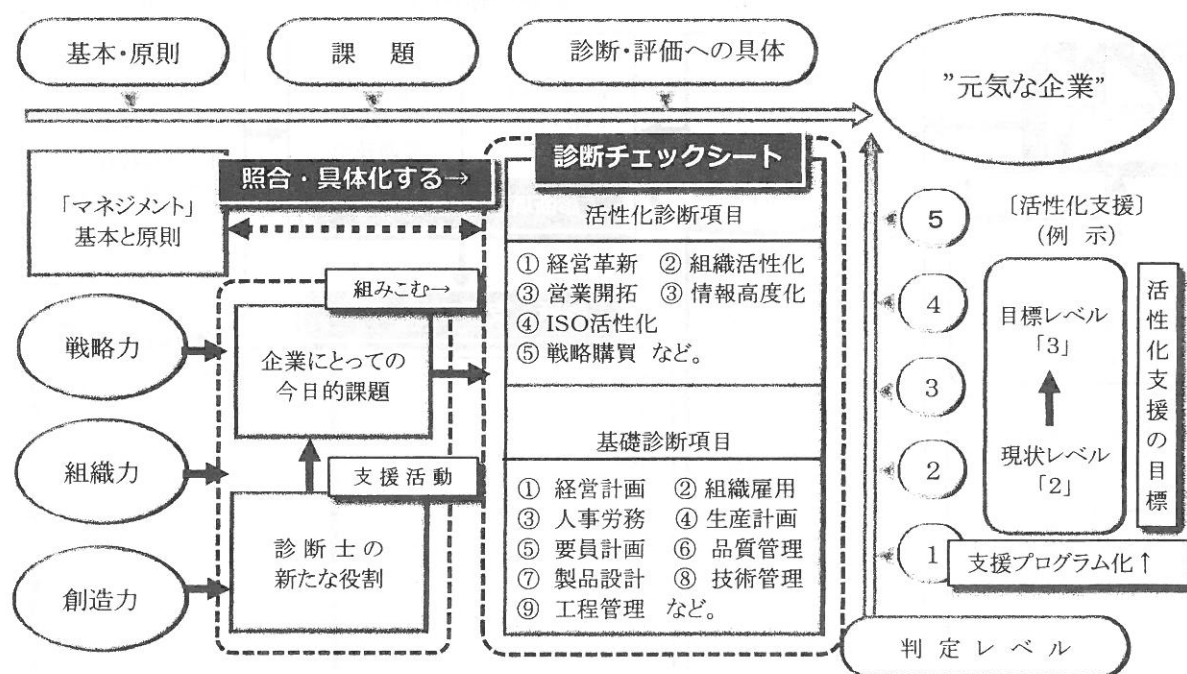
- ① 基本と原則を踏まえた内容であるか … 診断項目の妥当性を前述の「マネジメント」と照合し具体化
- ② 企業の今日的課題解決への支援に役立つこと … 診断士の新たな役割、3つのミッションを取り込む
- ③ 診断士、企業ともに使い易いマニュアルへ … 3つの”化”？、コンパクト化、電子版化及び、現場化

この3つの考え方で、研究・開発したツールを取り込んだマニュアルを作成することとした。以下、詳述する。

ア 基本と原則を踏まえた内容であるか … 診断項目の妥当性を「マネジメント」との照合・具体化

”もしドラ”に促されP・Fドラッカーのエッセンシャル版「マネジメント」を、恥ずかしながら始めて紐をといてみた。巻頭には、日本の読者へ、として「日本では企業も政府機関も、構造、機能、戦略に関して転換期にある。そのような転換期にあつて重要なことは、変わらざるもの、すなわち『基本と原則』を確認することである。」と警鐘鳴らしている。それは本書が発刊された、いまから10年前のことである。翻って今回の研究・開発で実用化を目指す診断技術はこれでよいのか、図25のように検証し、「基本と原則」との吻合を図った。

図25 「基本と原則」「役割・課題」を反映させた診断と活性化支援



(注1) 「マネジメント」とは：P・F・ドラッカー著「マネジメント」(基本と原則)を指している。

(注2) 「診断士の新たな役割」とは：会長から会員診断士へのメッセージ「診断士に課せられた3つのミッション」を想定している。

研究・開発した診断技術のうち、とりわけ診断項目が妥当であるか、特に的を絞って検証した。その基準として選んだのが、P・F・ドラッカー著の「マネジメント」である。研究・開発した診断項目は、現場レベルから編み出したものとはいえ、「基本と原則」に矛盾していれば診断の物差しにはならないのである。

イ 企業の今日的課題解決への支援に役立つか … 診断士の新たな役割、3つのミッションに取り組む

マニュアルには、単に開発した診断チェックシートなど、診断ツールの使い方だけを書いたものは、本当の

マニュアルとは言えない。なぜなら、そこに書かれている診断の目的やポイントがわからない。何よりも大事なことは、その意図である。もっと大げさに言うならば、どんなところぞして企業の診断に当たるのかである。

年頭に配信された「企業診断トピックス No. 087」によれば、会長から会員へ、メッセージという形で診断士の資質向上のための提言をされている。それが次の3つのミッションである。

診断士の資質に求められる”3つのミッション”

- ① 第1のミッション … 内需拡大に寄与する中小企業への助言
- ② 第2のミッション … 海外現地市場に寄与する中小企業への助言
- ③ 第3のミッション … 大企業の国際展開に寄与できる中小企業への (企業診断トピックスNo.087より転)

マニュアル作成にあたっては、この3つのミッションを筆者なりにわきまえて、少しでもこのミッションに耐えうる内容にしたいと考える。特に、この提言の結びとして、「国内だけをみて、中小企業に助言する時代は過ぎた」「グローバルで、こころの絆ををベースとする知恵をおくる診断士が求められている時代」であるとの示唆に心に強く響いた。すでにマニュアル作成のまとめの段階ではあったので、十分な反映ができなかったものの、表11のマトリックスをもとに検証・補正した次第である。不足分は、補充版で充実していきたい。

表11 診断士の新たな役割とは？「心の絆」創り、3つのミッション

【事例】活性化を進めている中小企業事例から、「これはいいな」と言える施策を、マトリックスにまとめ

例 示		→ 対 象 領 域				方向性
		① 個別中小企業	② 企業間	③ 地域中小企業群	④ 海外進出企業	
↓ 絆創りの場面	① 生産面	異業種、電気自動車開発 設計派遣業、環境機器開発	核企業中心に1業種1社の協組化。	中小商社中心に一貫工程を組織・連携	地元中小企業合同で海外工場設立。	中小企業の「独自技術」「ニッチ」の開拓で…顧客創造
	② 顧客面		取引先経営者と同世代後継者の育成		現地対応の技術者派遣で共同開発	統計的に年齢構成の変動の波のをみて…顧客創造
	③ 雇用・労務面	社員全員、正社員。定年なし、本人申出まで高齢者雇用。				
	④ 福利・厚生面	衣服支給付き社員海外旅行				
	⑤ コミュニケーション面	”もしドラ”活用中堅養成。				
マニュアルへの反映 (診断・支援に含める)		経営者・社員間の絆	取引先との絆	地域企業間の絆	現地企業間の絆	”限界企業化”の予防支援

(注1)「対象領域」とは：絆を創っていくべき対象を出発点の自社(個別中小企業)から海外へ進出した企業までを指している。

(注2)「絆づくりの掘り下げ」とは：従来の生産面を出発点にし、顧客や、従業員の雇用、福利などへ絆創りを深めていくことを指している。

これまでの製造業支援は生産効率やコストダウンなど、いわば理系的なアプローチが先行していた。もちろん、モノを生産するわけであるから、また、安い輸入品に対抗するには当然である。しかし、結局は、経済を動かしているのはヒトである。前掲の提言では、特に、心の絆の重要性を説いている。では、その絆の構築をどのようにコンサルのなかで助言していけばよいのであろうか。今回のマニュアル作りにおいては、単にシステムや手順を示すだけでなく、その原点である絆創りに役立つ施策にどんなものがあるか、事例を図26に示した。

これまでの製造業支援は生産効率やコストダウンなど、いわば理系的なアプローチが先行していた。もちろん、でなく、その原点である絆創りに役立つ施策にどんなものがあるか、事例を図26に示した。

絆は何によって創られるのか？その診断、支援策をマニュアル化！

- ① 絆創りの場面 … 従来の生産現場から、顧客、雇用・労務、福利厚生、そしてコミュニケーションの各場

面で絆創りに役立つ施策などが講じられているか、診断項目及び分析・評価に組みこむ。

② 絆創りの対象領域 … 従来の自社内から、取引先、立地する地域の企業、そして海外へ進出した企業との絆創りに役立つ施策などが講じられているか、診断項目及び分析・評価に組みこむ。

③ ”限界企業化”予防支援 … 診断結果にもとづき、”限界企業化”を予防するための支援として、本マニュアルの作成目的の一つである活性化支援のプログラムを組みこむ。

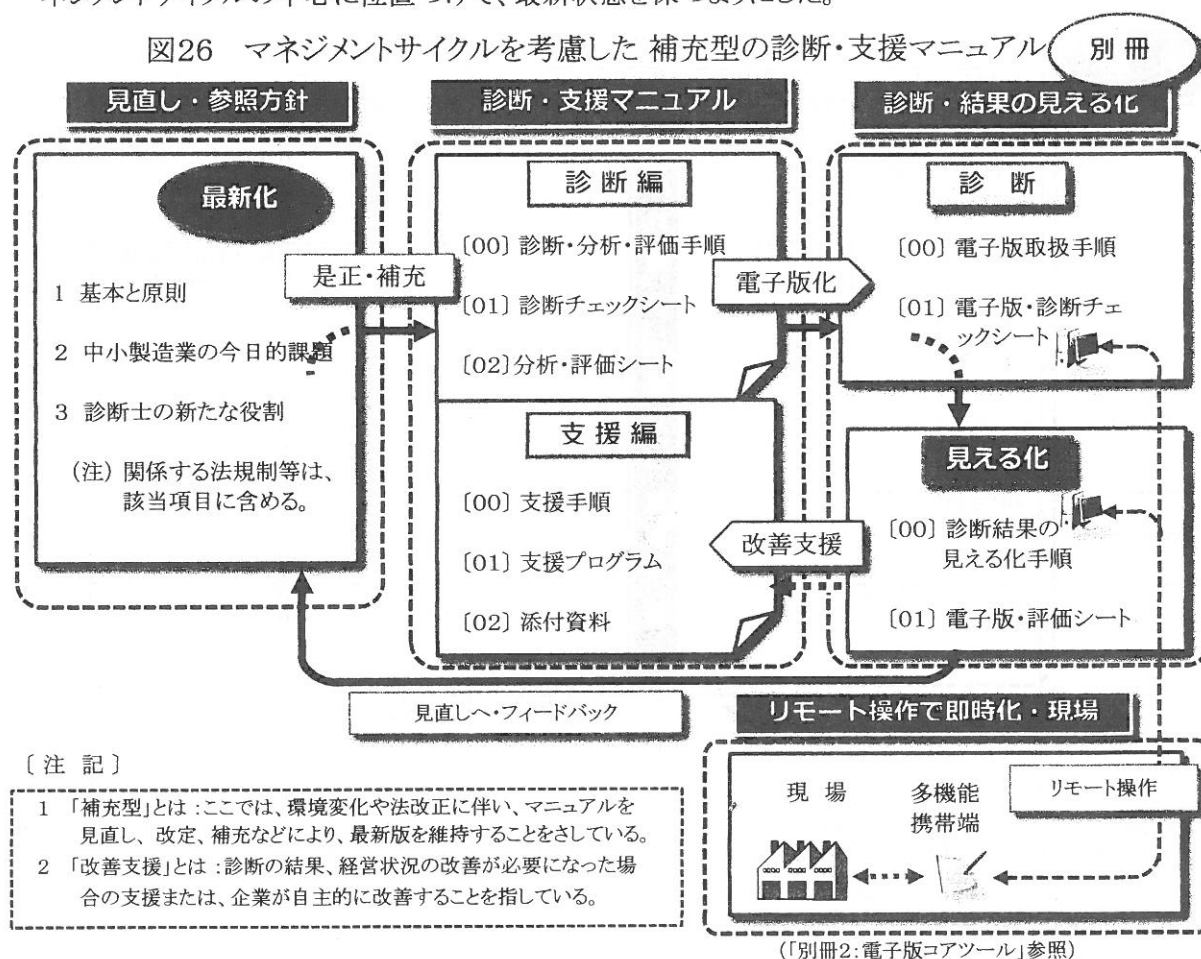
このような視点から、本診断・支援マニュアルは、診断編と支援編にわけて、それぞれに「基本と原則」に裏打ちされ、また、絆をベースとする知恵のヒントを提供できるようなマニュアルを目指したいと考えている。

2 使いやすいマニュアルを目指して … 「経営診断編」と「活性化支援編」に分けて編集する

(1) 実践的診断・支援マニュアルを目指す … 補充型で最新を維持し、別冊方式で使いやすく！

マニュアルと名のつくものは、一般にどこにでも使われているが、本当にこれが生かされているであろうか。初めは、たいへんな手間ひまかけて作っても、何年かすると陳腐化し、キャビネットの奥で赤茶けた色になって忘れられてしまっている例が少なくない。その原因は何であろうか。一番大切なことは、内容がup to date (最新状態)に維持されていることではなかろうか。そこで、図26に図示したように、診断・支援マニュアルをマネジメントサイクルの中心に位置づけて、最新状態を保つようにした。

図26 マネジメントサイクルを考慮した 補充型の診断・支援マニュアル



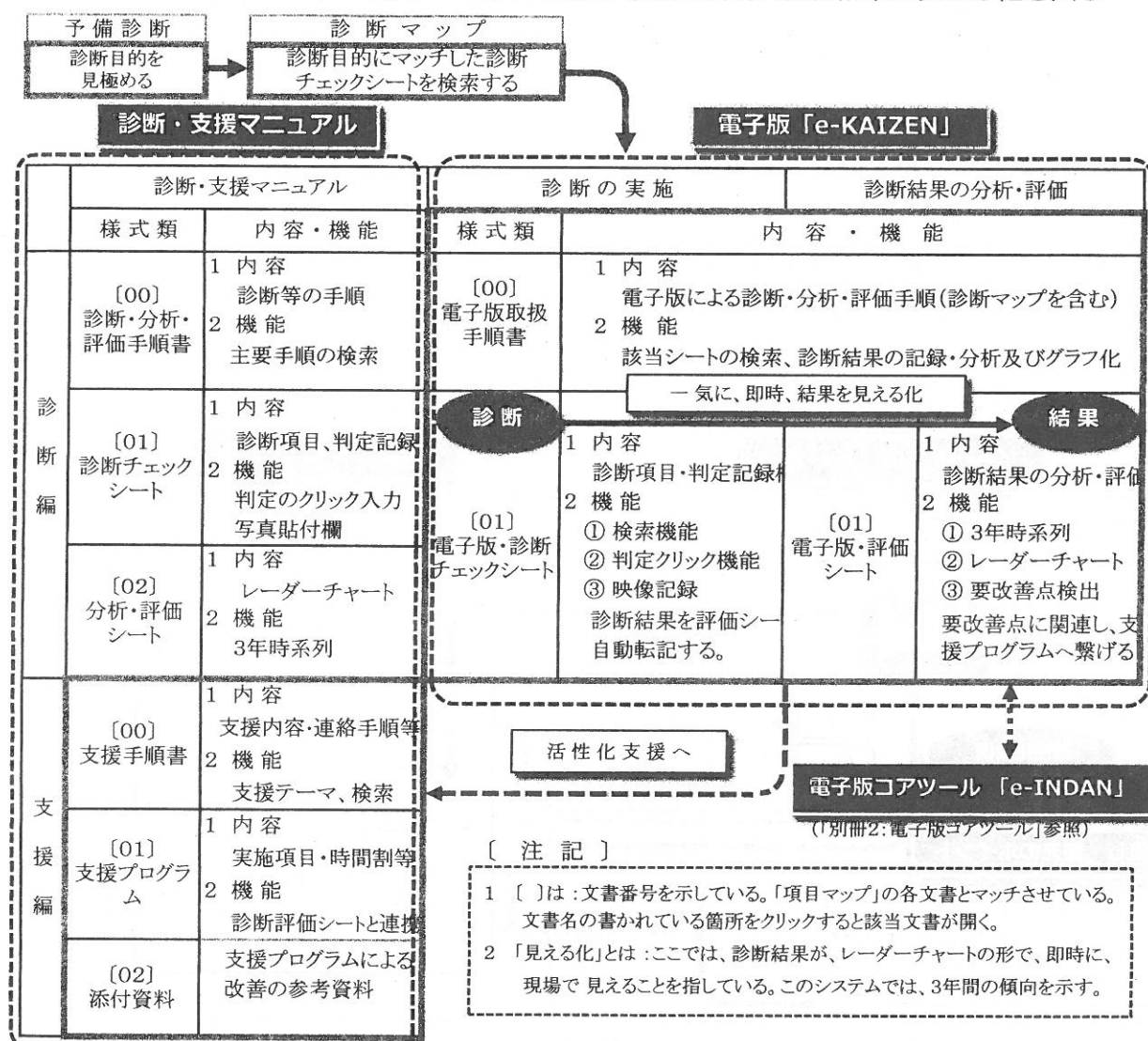
マニュアルは、「診断編」と「支援編」に分けた。これを本稿と分離し、ハンディな別冊の形に編集した。これは、現場での使用を便利にするとともに、誰でも使えるExcelを使い、電子版化した。(体験版参照)

この結果、診断に当たっては、チェック結果をワンクリックで入力すると、一気に即時、分析され、結果がグラフに変換され、診断結果が一目で見えるように「見える化」できるようになった。実際に試験的に企業の現場で使ってみたが、企業サイドの診断結果に対する納得性も高まり、評判も上々の評価を得ることができた。

(2) 診断・支援マニュアルの内容構成と機能 … 編集はシート方式にし、使いやすさと電子版化へ対応
本稿の報告書の頁は従来通りの章立てですが、別冊はハンディを旨とし、使いやすさを考えて、基本的に

シート方式で編集する。これを電子版化し、診断目的に応じて必要な手順書やフォーマットを検索できるようにした。その一連の体系は表12の通りである。(フォーマットとなどの細部は、別冊1「診断編」参照)

表12 シート式マニュアルと電子版化の体系 診断結果の見える化を図る



ア 診断・支援マニュアル … 電子版「e-KAIZEN」「e-SINDAN」が主体で電子版化している

表12は、左欄の列の「診断・支援マニュアル」と右欄の「e-KAIZEN」の2つに大別している。さらに前者は、「診断編」と「支援編」から構成し、後者は「e-SINDAN」とリンクしている。これらの機能を以下のとおりである。

診断、支援マニュアル&電子版「e-KAIZEN」「e-SINDAN」の内容構成・機能

- 1 診断・支援マニュアル … 通常の紙版で編集している。内容と機能は次のとおりである。
 - ① 診断編 … 手順書、診断チェックシート、評価シートからなり、従来型の手書き方式である。机上で、PCに手入力し、分析、保存することができる。
 - ② 支援編 … 支援プログラム、添付資料からなり、社内における改善のプログラムを提供する。診断結果による要改善点の改善支援のため、必要に応じて補充方式をとる。
- 2 電子版「e-KAIZEN」 … Excel版のソフトとして作成しており、内容と機能は次のとおりである。
 - ① 電子版取扱手順書 … マニュアルのうち、電子版の取扱手順に絞った手順書である。診断マップ、診断チェックシートなどの検索・入力の手順を示している。
 - ② 診断マップ … 電子版への「ポータルサイト」である。新アイデアを誇るものである。診断チェックシートが一覧でき、クリック1発で、目的のシートを即時に検索できる。

- ③ 電子版・診断チェックシート … Excel版のソフトであり、本研究・開発で最も力点をおいた。
診断結果をマウス入力でき、評価シートへ瞬時に自動転記する機能を持っている。
診断時に撮影した画像の保存スペースも確保している。

- ④ 電子版・評価シート … 診断チェックシートとリンク。これも本研究・開発で最も力点をおいた。
瞬時に自動転記し、グラフ化し、「見える化」する機能を持っている。

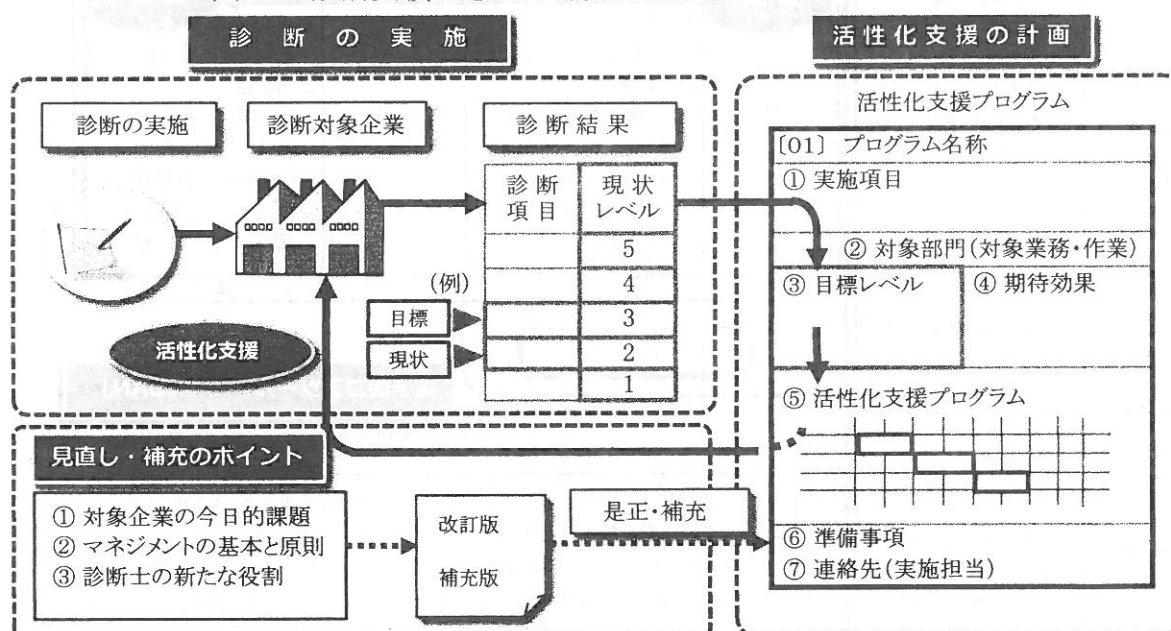
以上が、診断・支援マニュアルとこれとセットの電子版の構成と機能である。

イ 支援プログラム … マニュアルの「支援編」の核であり、企業へ活性化支援プログラムを提供する！

支援プログラムは、診断結果に対応し、受診企業のニーズに応じて活性化支援を行う場合のプログラムを提供するものである。当面は、診断対象範囲の1部をカバーするのみであるが、本診断・評価システムの使用に伴って発生する診断対象の要改善事項について逐次、整備し、これにより補充していくものとしている。

図27は、支援プログラムの構成・機能及び、補充していく考え方を示したものである。

図27 診断実績に応じて 補充型の支援プログラムの内容と機能



特に、開発に当たって力点をおいた点は、診断の結果判明した現状レベルに対して目標レベルを想定した活性化支援の計画である。例えば、診断の結果、現状レベルが「2」であったとすると、これを目標レベル「3」にあげる場合、どのような対策をとればよいのか課題が発生する。そこで用意したのが「活性化支援プログラム」(図27右欄参照・細部は別冊1(活性化編))である。このプログラムを「計画」とした場合、活性化支援は、「実実」、診断は「チェック」となる。問題があれば是正するなどの「処置」をとる。つまり、ここでも、PDCAのマネジメントサイクルを描くように仕組みをつくり、継続的な活性化を図ったものである。

おわりに … よりよい診断・支援マニュアルへの進化のために！

日本経済は、ようやく明るみの見えてきたなかで、依然として中小製造業は受注の低迷が続き、活性化が求められている。そのような背景のもとに、「中小製造業の活性化診断・支援マニュアル(以下「診断・支援マニュアル」という)の研究・開発」をテーマに掲げて、グループメンバーが鋭意、協力してこの報告書をまとめた。

研究・開発にあたっては、実務的な診断・支援マニュアルの作成を目指し、特に、次の点に着意した。

- ① 活性化診断とはどんな診断か、診断制度、技術の変遷を踏まえて、その方法を研究し、診断ツール化する。
- ② 診断・分析・評価の即時化、見える化を実現するため、e-KAIZENと名付けて電子版化する。
- ③ 多機能携帯端末を使用してデータ・映像の入出力の現場化を試み、e-SINDANと名付け、手順化する。
- ④ 診断結果に基づき、必要な”活性化支援メニュー”を「活性化支援プログラム」をマニュアルに組みこむ。
- ⑤ マニュアルは、使用者が必要に応じて自主的に追録できるように、内容構成し、編纂する。

この結果は、「報告書本文」に加えて、別冊1「診断・支援マニュアル」別冊2「電子版コアツール」の3分冊の形で編纂し、実務的に現場で使い易いものにした。「診断・支援マニュアル」には、新発想の「診断マップ」や「診断・評価チェックシート」を組みこんでおり、実際の診断現場で使えるようにしている。この電子版はサンプルに限って、「体験版CD」に組み込み、提供に応える用意をしているところである。

この「診断・支援マニュアル」によって、個々の中小製造業の活性化への問題点を的確に見つけ出し、より効果的な活性化支援への一助になれば幸いである。

平成23年3月10日

委託調査・研究グループ代表

静岡県支部 中小企業診断士 流 王 明 美

〔別冊1〕

中小製造業の経営診断・支援マニュアル
——e-KAIZEN——

CONTENTS

(ページ)

1 診断・支援マニュアル」使用手順	M- 2
2 予備診断	M- 7
3 診断マップ	M-10
4 基礎診断	M-13
5 活性化診断	M-50
6 活性化プログラム	M-69

1 中小製造業の経営診断・支援マニュアル(e-KAIZEN)

(1) 診断・支援マニュアルの使用手順とそのポイント

解 説

1 診断・支援マニュアルの目的

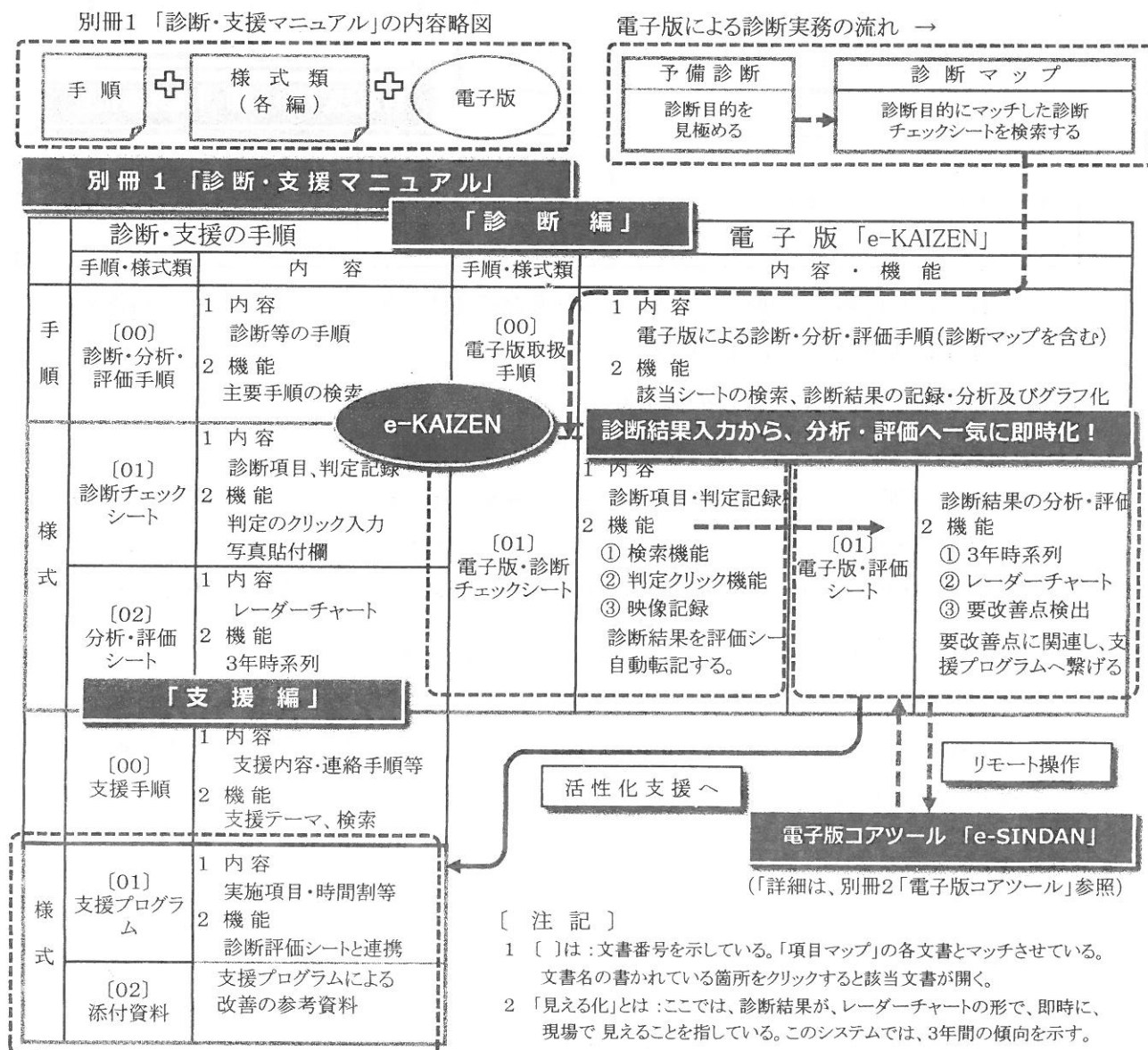
この「診断・支援マニュアル」は、私どものグループが研究・開発した斬新な経営診断の手法を、誰でも実際に使えるようにマニュアル化したものである。また、診断・評価だけでなく、診断の結果提起した受診企業の課題解決を支援するための「活性化支援プログラム」も含めて、より活用性のあるマニュアルにまとめたものである。

2 診断・支援マニュアルの内容と「e-KAIZEN」の構成及び機能

(1) 診断・支援マニュアルの内容

このマニュアルは、表1で示すように、別冊1として、マニュアルの本文である「手順」のほか、「診断編」「支援編」の2つで構成している。このうち、「診断編」の診断・分析機能は、電子版化し「e-KAIZEN」と名付けて、その機能は次項(2)で、手順は次々項(3)で説明する。なお、この「e-KAIZEN」の機能をリモート操作するための電子版コアツール「e-SINDAN」の取扱手順は、別冊2において説明しているので参照されたい。

表1 診断・支援マニュアルの内容と 電子版による診断の流れ



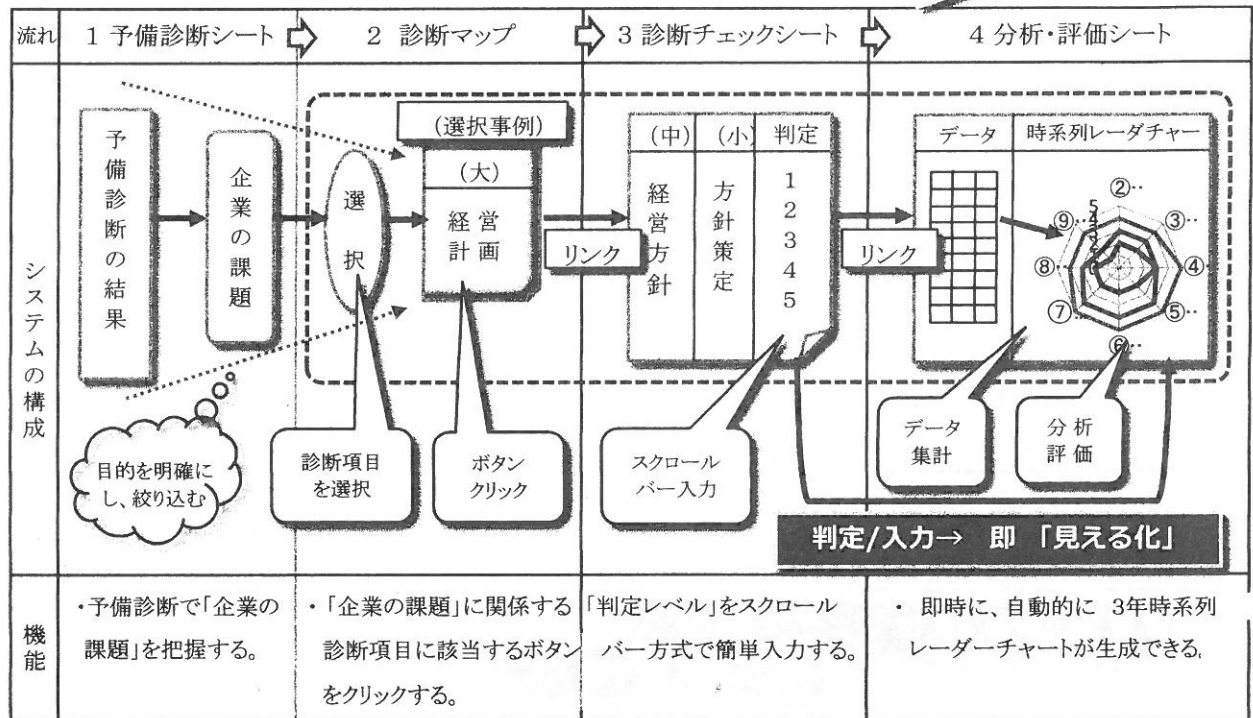
(2) 電子版「e-KAIZEN」の構成と機能

「e-KAIZEN」は、誰でも容易に使えるExcelで構築している。主なユニットは、「経営診断マップ」「診断チェックシート」そして「分析・評価シート」の3つのフォーマットであり、これを電子版化したものである。

その特徴は、診断現場で判定した結果を入力すると、入力から分析・評価まで”一気通貫”で画面上にグラフの形で結果が即時、”見える化”する点である。図1は、1つのケースを例にし、その基本的構成と機能を説明したものである。(添付の「体験版「e-KAIZEN」」で確認が可能である)

図1 ケースで見る「e-KAIZEN」の構成と機能

【ケース】基礎診断、大分類「経営計画」、中分類「経営方針」、小分類「方針策定」の場合



「e-KAIZEN」は、特に、診断の妥当性、正確性及び迅速性を満足させるために、次の機能を持っているので、これを上手に活用されるように推奨する。

〈活用を推奨する「e-KAIZEN」の機能〉

1 予備診断シート … コアキーを明確にしたヒヤリングシート方式

- ① コアキーを明記したヒヤリング項目 → 仮説の問題発生源に軸足を置く。”的を得たチェック”
- ② 「企業の課題」のパターン化 → 「診断マップ」の診断項目とリンク。”企業の課題と直結”
- ③ 映像など多角的記録 → 多機能端末で管理部門PCへ転送。”事実に基づく正確な診断”



2 診断マップ … 業務の流れと診断チェックの深さを明確にしたマップ方式

- ① 業務の流れに沿った診断項目 → 受診企業の業務に直結。”改善に結びつく実践的診断”
- ② 的を絞った診断項目の選択 → 企業の課題解決に直結。”的を得た妥当な効果的診断”
- ③ 選択した診断項目フォルダ → クリック1発で電子版フォーマット検索。迅速な診断



3 診断チェックシート … キーププロセスを押さえたチェック項目分類法

- ① 客観性のあるチェック項目 → キーププロセスを押さえる。”3(大)×3(中)×3(小)分類方式”
- ② チェックの着眼を明確化 → 何をみて判定するのか。明確にした”着眼とキーによる判定基準”
- ③ 診断現場での迅速な記録 → マウスまたはタッチ入力を容易にする”スクロールバー入力”
- ④ 受診企業の傾向の判る診断 → 判定結果の時系列記録”3年間時系列入力”

⑤ 映像など多角的記録 → 客観的データの記録、照合する”多機能携帯端末活用方式”



4 分析・評価シート… キーププロセスを押さえたチェック項目分類法

① 診断結果の一気に即時、集計処理 → 判定数値を自動転記・集計”データベース化”

② 診断結果のグラフ化 → 小分類項目(作業単位レベル)ごとの現況を自動生成する”見える化”

③ 改善または悪化の傾向把握 → 3年間の傾向を自動生成する”時系列レーダーチャート化”



診断・分析・評価の即時化、リアル化、見える化
(診断から分析・評価まで…”一気に即時、グラフ化”)

手 順

1 〔診断編〕… 診断・分析・評価の手順

(1) 診断・分析・評価手順

診断から分析・評価までの診断業務の一連の流れは、表2のとおりである。(図1の各シート等の流れと同じ)

電子版「e-KAIZEN」には、この一連の流れに沿って、診断業務に必要な手順を組みこんでいる。従って、細部の手順は、表2の「手順書検索ボタン」をクリックし、該当する手順書を参照できるようにしている。

表2 診断・分析・評価手順の流れと手順書の検索

診断の流れ	目的・手順・様式	手順書検索ボタン
1 予備診断	① 目的… 診断の目的を絞り込み、企業の課題を把握する。 ② 手順… 「予備診断の手順と実施のポイント」による。 ③ 様式… 「予備診断シート」	予備診断手順
2 診断マップ	① 目的… 予備診断結果に基づき、企業の課題に関連する妥当性ある診断項目を選択する。 ② 手順… 「診断マップの使用手順とそのポイント」による。 ③ 様式… 「診断マップ」	診断マップ手順
3 診断チェックシート	① 目的… 新考案のシートによる活性化のため、また、客観性のある診断チェックを行う。 ② 手順… 「本診断(基礎診断、活性化診断)の実施手順とそのポイント」(診断チェック欄)による。 ③ 様式… 「診断チェックシート」	基礎診断手順
4 分析・評価シート	① 目的… 診断結果のデータベースを自動生成し、時系列傾向分析の「見える化」を行う。 ② 手順… 「本診断(基礎診断、活性化診断)の実施手順とそのポイント」(分析・評価欄)による。 ③ 様式… 「分析・評価シート」	活性化診断手順

(2) システムの特徴と使用上のポイント

電子版「e-KAIZEN」はExcel版のソフトとして、今回の研究・開発ではじめて作成したものである。また、単なるアプリケーションソフトではなく、実際に使えるように診断に必要なコンテンツや、ツールも組みこんだものである。したがって、ソフト自体とコンテンツの両面に分けて、その特徴と使用上のポイントを説明する。

ア ソフトの特徴と使用上のポイント

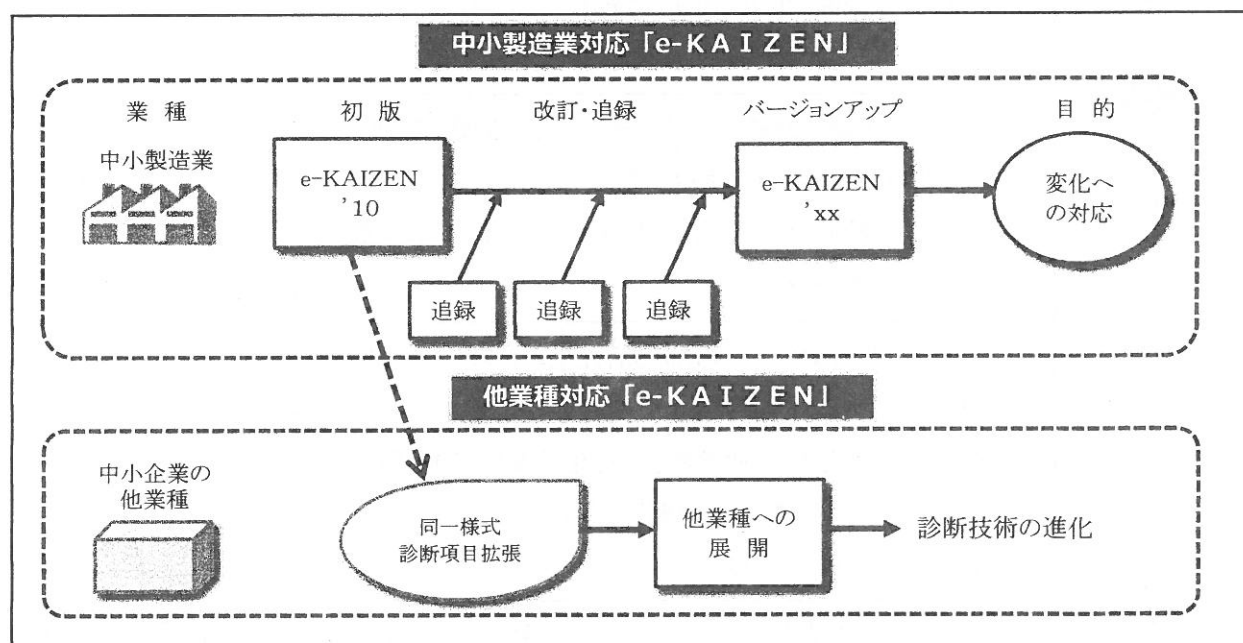
- ① Excel版のソフトである。…誰でも使用できる反面、勝手な取り扱いで壊れやすい。
【対策】IDやパスワードでアクセス制限するほか、必要なプロテクトが望まれる。
- ② 改造が容易である。…用意である反面、不適切な改造でプログラムが崩れる恐れがある。
【対策】必要なプロテクトをかけておくほか、原本を保管しておくことが必要である。
- ③ 拡張できる。…便利である反面、内蔵の計算システムを狂わしてしまう恐れがある。
【対策】拡張用ツールを用意しておく。原本を保管しておくことが必要である。

イ コンテンツの特徴と使用上のポイント

- ① 業種が限定されている。…中小製造業向きである反面、他業種では一部、使いにくい。
【対策】共通診断項目と業種独自項目に分けて、逐次、整備していくことが望まれる。
- ② 追録型である。…限られた期間で構築したため、必ずしも全方位をカバーし切れていない。
【対策】ファイル、フォルダー単位のユニットで逐次、追録していくことが望まれる。
- ③ 改訂が必要である。…最新の法規制等に対応している反面、フォローが必要である
【対策】ファイル、フォルダー単位のユニットで逐次、追録していくことが望まれる。

電子版「e-KAIZEN」は、使用者の自主的な改訂や追録によるバージョンアップが望ましい。開発者としても、これらの対策を図2のとおり進めていくことを描きながら、期待しているところである。

図2 「e-KAIZEN」のバージョンアップ



2 [活性化支援編]…活性化(改善)支援の手順

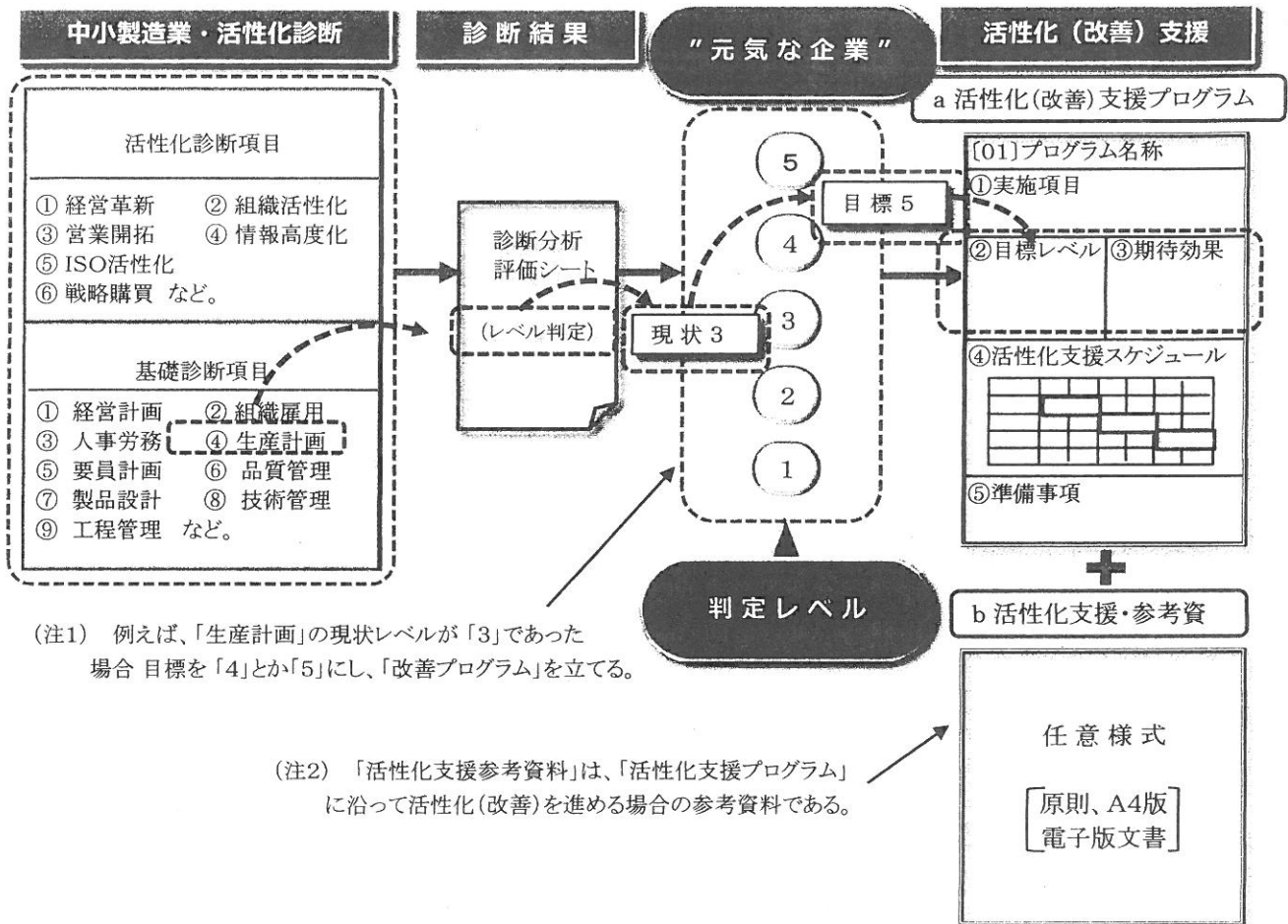
(1) 活性化(改善)支援手順

診断・分析・評価の結果、受診企業において改善ないし活性化のために必要な対策を講じる場合、その要請に応じて診断士として支援されることが予想される。また、どんな対策を講じればよいのか、意見を求められ

ことも十分に考えられる。特にどんなプランを立てればよいか、診断項目に対応して作成したのが、「活性化(改善)支援プログラム」である。支援に役立てればと考えて作成したものである。

なお、このプログラムは、全体を網羅できていないどころか、一部に過ぎない。従って、今後、追加、補充など、何らかの形で、充実していければと願っているところである。

図2 診断結果による企業の課題解決への支援

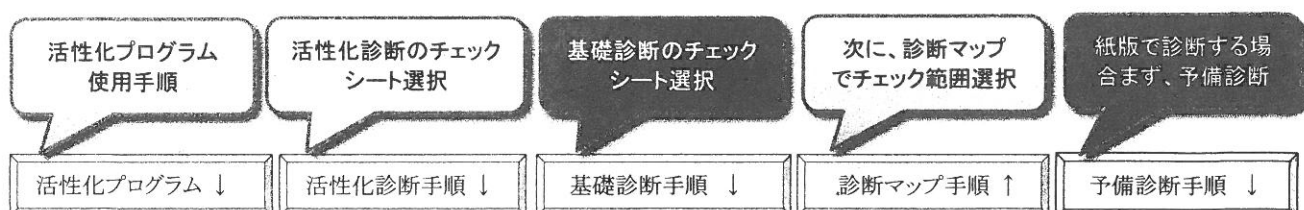


a 活性化(改善)支援プログラム

- ① 目的 … 診断の結果、活性化(改善)を必要とする場合の対策として望ましいテーマについてプラン化したものである。
- ② 手順 … 「活性化(改善)プログラム使用手順書」による。
- ③ 様式 … 「活性化(改善)支援プログラム」

b 活性化(改善)支援・参考資料

- ① 目的 … 「活性化(改善)支援プログラム」推進に当たって参考となる資料である。
- ② 様式 … 任意。原則、A4版、電子版とする。(ソフトウェアなども含む)



予 備 診 断

——診断のねらい、課題、診断項目の決定——

CONTENTS

- ① 予備診断の手順と実施のポイント
- ② 予備診断シート記載事例
- ③ 予備診断シート

(2) 予 備 診 断

ア 予 備 診 断 の 手 順 と 実 施 の ポ イ ン ト

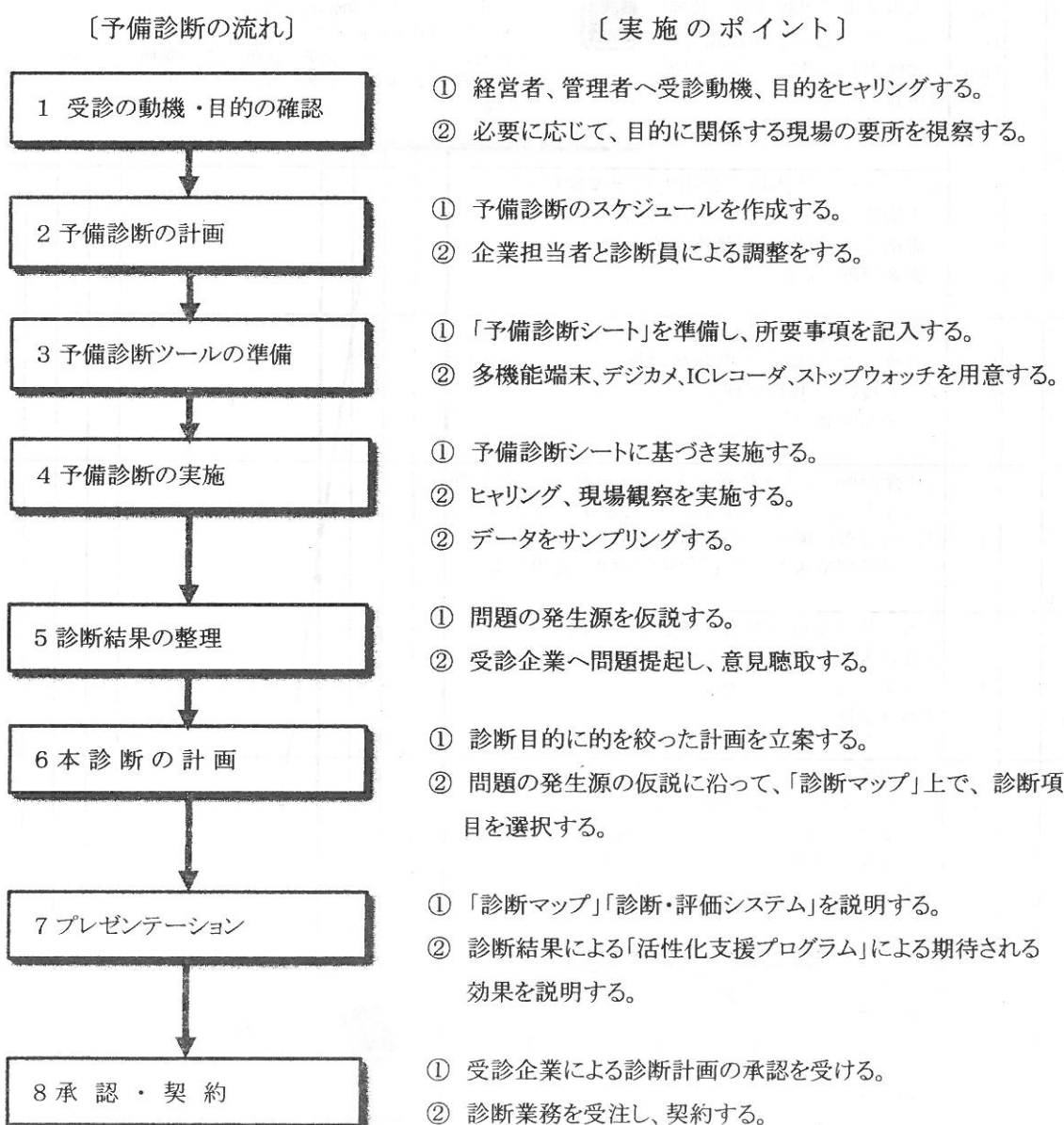
1 予備診断の目的

経営者の経営診断を受けようとした動機と、その目的を踏まえて、本診断においてどの部門に対して、何を洗い出して診断すればよいのか、問題点を把握し、本診断の診断項目を決定する。

2 予備診断の手順

予備診断は、次の流れ図に沿って実施する。実施に当たっては、「予備診断ヒヤリングシート」を使用し、必要に応じて、現場観察し、また、関係データの提出を求めて実施する。

図1 予 備 診 断 の 流 れ と 実 施 の ポ イ ン ト



3 予備診断の受託

原則として、予備診断としての料金設定はない。

イ 予備診断シート（記載例）

[A] 対象企業の現況

① 社名	④ 受診の動機・はじめの目的	使用 手順	① [A]欄に必要事項を記入してください。
② 業種			② 1～3の順に、記入または操作してください。
③ 規模			③ 電子版「診断診断マップ」へリンクします。

[B] ヒヤリング&チェック

□ 診断方法記号 H:ヒヤリング(ICレコーダ含む) C:チェック L:観察(画像記録含む) D:資料・データ

① 業務の流れ	② 項目・No.	③ 対象部門・部署	④ 診断方法	⑤ 「④受診の動機、はじめの目的」に適合する ヒヤリングorチェック項目 □ 受診企業のニーズ・特質に応じて、下記の項目から サンプリング、または項目を追加する。 サンプリングした項目は、 ☐ で囲み示すこと。	⑥ 診断結果の分析・評価					⑦ 企業の課題					⑩ 診断マップ該当
					⑥ 判定レベル	⑦ ヒヤリング記録	⑧ 画像記録	⑨ 参照データ	⑩ 診断結果(コメント) □ 受診企業の課題を提案する→	⑪ 経営管理力向上	⑫ 生産管理力向上	⑬ 現場力向上	⑭ 活性化	⑮ 省エネ・省資源	
1 経営計画	1-1		H	[経営者][後継者][リーダーシップ][ガバナンス]											
	1-2		HC	[経営方針][ビジョン][社是・社訓][経営戦略]											
	1-3		HC	[経営計画][各部門計画][経営革新計画]											
	1-4		HC	[会社の組織][雇用の現況][従業員の志気]											
	1-5														
2 経営管理	2-1		HC	[人事施策][年齢構成][技能]											
	2-2		H	[資金力][銀行との関係][財											
	2-3		HCL	[設備力][可動率][施設の現											
	2-4		HC	[情報の高度化]											
	2-5		H	[経営品質][ISO認証取得]											
	2-6														
3 営業(マーケティング)	3-1		HCL	[マーケティング体制][取引先][営業開拓力]											
	3-2		H	[市場情報収集力][為替対応施策][海外取引]											
	3-3		H	[価格交渉・優位性][価格競争力]											
	3-4		H	[顧客管理の状況]											
	3-5														
4 設計・開発	4-1		H	[研究・開発体制][設計受注][設計技術者の状況]											
	4-2		HCL	[試作レス][設計ミス][価格競争力][モジュール化]											
	4-3		HCL	[固有技術][技術管理]											
	4-4		H	[新製品開発力]											
	4-5														
5 生産管理	5-1		H	[生産計画][生産情報システム][スケジュール管理]											
	5-2		HL	[生産方式][一括工程受注(一気通貫もの作り体制)]											
	5-3		HL	[品質管理の現況][顧客品質確保の状況]											
	5-4		HCL	[生産管理情報の高度化][ISOの効果、活用状況]											
	5-5														
6 購買・外注	6-1		H	[購買管理体制][購買先の選別・多角化]											
	6-2		HCL	[購買先の状況][外注工程管理][価格交渉力]											
	6-3		H	[在庫管理][不良在庫]											
	6-4		H	[海外調達]											
	6-5														
7 製造	7-1		H	[工程管理体制]											
	7-2		HCL	[設備保全力][設備稼働の現況]											
	7-3		HC	[作業標準(キーププロセス)][作業編成][職場訓練]											
	7-4		HCL	[生産ラインの現況][JIT生産][仕掛品]											
	7-5		HCL	[検査方式][顧客要求品質][潜在リスク]											
	7-6		HCL	[改善提案] 使用するフォーマットはこちら 性化]											
	7-7														
8 出荷・運搬	8-1		H	[在庫管理][出荷承認]											
	8-2		HC	[構内運搬][運送委											
	8-3														
9 アフターサービス	9-1		H	[クレーム処理]											
	9-2		H	[製品情報][メンテ											
	9-3														

⑪ 確定した診断目的

⑫ 診断マップから選定する
チェックシートフォルダー

⇒ 管理部門PCへ転送・分析・処理

予備診断シート ↓

(注1) はじめの目的とは、依頼があったときの概略の目的をいう・確定した目的:予備診断の結果、コンサルタントして提案する、明確になった目的をいう。
(注2) 診断記録として、ヒヤリング記録とは、ICレコーダをいう。画像とは、デジカメをいう。端末入力力でPCへ転送し、分析・処理する。

診 断 マ ッ プ

—— 的を絞り、的確に、迅速に診断チェックシート選択する ——

CONTENTS

- ① 診断マップの使用手順と実施のポイント
- ② 診断マップの記載事例
- ③ 診断マップ

ア 診断マップの使用手順とそのポイント

1 診断マップの目的

この「診断マップ」は、予備診断の結果、確定した診断目的に外れないように、また、的を絞った本診断を行うために必要な「診断チェックシート」を、間違いなく、容易に、迅速に検索できるようにしたものである。

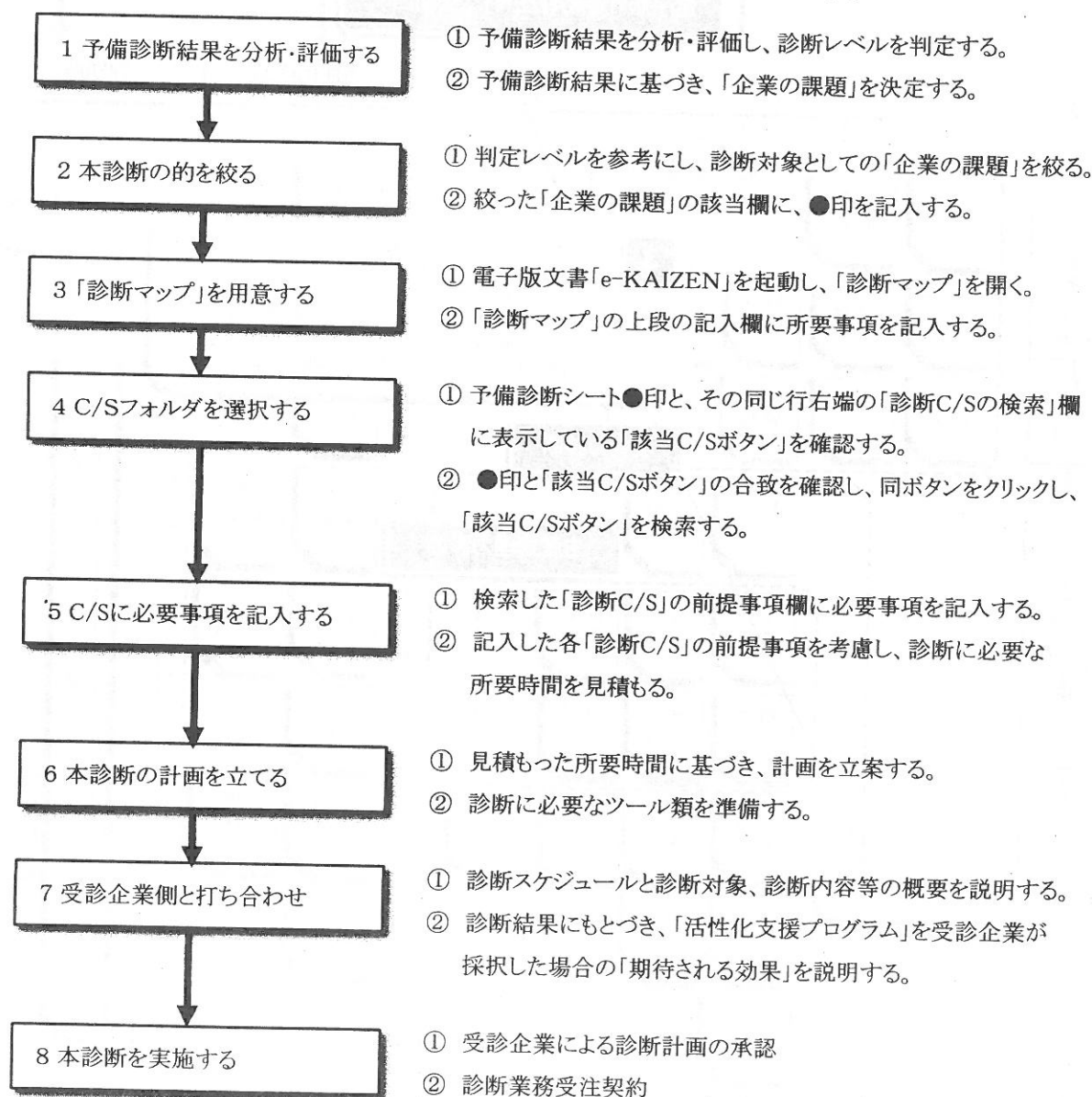
2 診断マップの使用手順

「診断マップ」は、次の流れ図に沿って実施する。実施に当たっては、予備診断記録済みの「予備診断シート」(以下「C/S」と表記する)のほか、電子版文書「e-KAIZEN」をインストールしたPCを準備する。

図 診断マップによる「診断チェックシート」の検索と実施のポイント

〔診断チェックシート検索の流れ〕

〔使用のポイント〕



3 その他

電子版でなく、紙版で診断・記録・分析を行う場合は、その都度、プリントアウトし、使用することができる。

診断マップ記載例 ↓

⑥ 診断員

使用順

- ① [A]欄に必要事項を記入してください。
- ② 1 ～ 3 の順に、記入または操作してください。
- ③ 電子版「診断チェックシート」へリンクします。

1

予備診断の結果

受診企業 の課題

- ・經營管理力:A1~D3
- ・生産管理力:C4~E6
- ・現場力:C4~F9

② 一層の活性化が必要
:a1~b9

③ 問題解決が必要

•X1~Z9

2

・受診企業の課題の種類①②③に基づき、「基礎診断」「活性化診断」「課題解決診断」のいずれかのグループへ移ってください。

電子版「e-KAIZEN」“玄関口”

アドレス

基礎診斷

活性化診断

課題解決診断

業務の流れ

1 経営計画

2 経営管理

3 営業

4 設計

5 生産管理

6 調達

7 製造

8 出荷

9 アフターサービス

G

使用

経営管理診断

3

- ・ 予備診断シート⑧欄に記入しているフォルダー記号(アドレス)に位置するフォルダー(ボタン)をクリックしてください。
- ・ (例)アドレスNo.1「A」=フォルダー「経営計画」「経営計画」をクリックすると、フォルダーが開き「診断チェックシート」のファイルが現れます。

現場力診断

生産管理力診断

使用するフォーマットはこち

診断 マップ

リスク
対策

コストダウン対策

省工ネ
・
省資源

技能
传承

(注) G1～G9は、「運用管理の種類」を、また、A1～Z9は、「診断チェックシート」を示し、「大分類」に位置づけています。

電子版「診断チェックシート (C/S)」へリンク

準備事項

① 診断C/Sの上段に所要事項を記入する。→ 検索し、選択した各診断C/Sによる所要時間をトータルし、日程計画を立てる。
② 診断に必要なICレコーダ、デジカメ、スケール、多機能端末など、ツール類を用意する。
③ 日程計画、診断項目等について、対象部門等担当者と調整する。

基礎診断手順 ↓

基礎診断手順 ↓

基 礎 診 断

——企業活性化のための基礎となる診断項目による診断——

CONTENTS

- ① 基礎診断の手順と実施のポイント
- ② 経営診断チェックシート使用手順
- ③ 経営診断チェックシート(基礎診断・実用版)
- ④ 分析・評価シート(時系列レーダーチャート)

ア 基礎診断の手順と実施のポイント

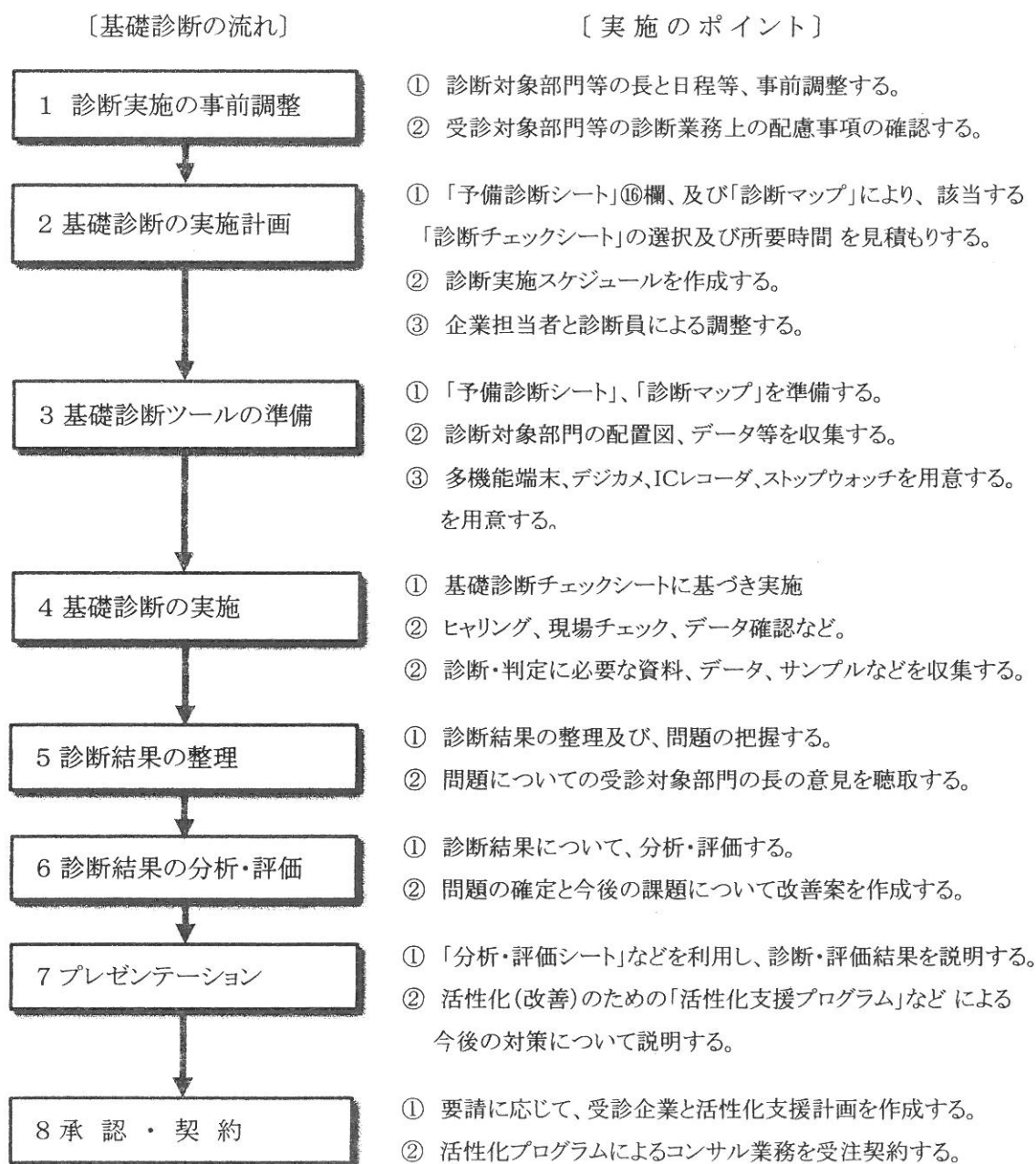
1 基礎診断の目的

基礎診断の目的は、予備診断で見極めた診断目的に沿って、企業を活性化するため、企業経営の基盤となる診断項目について、経営状況を把握するものである。

2 基礎診断の手順

基礎診断は、次の流れ図に沿って実施する。実施に当たっては、「診断チェックシート」を使用し、管理・監督者、作業者などに対して、ヒヤリング、現場におけるチェックや、データの提出を求めて実施する。

図1 基礎診断の流れと実施のポイント



3 活性化支援の受託

Sheet 1

イ 経営診断 チェックシート (基礎診断・記載例)

基礎診断手順 ↑

運用管理の分類

大分類(診断項目)

対象部

使用手順

G5 生産管理

A 生産計画

生産管理部

① [A]欄に必要事項を記入してください。
② 1～3の順に、記入または操作してください。
③ 電子版「診断診断マップ」へリンクします。

前提事項

診断目的

対象部門の状況

準備・その他

① 予備診断で見極めた診断目的、課題

② 人員構成、施設、設備など

③ 受診側の対応者、用意することなど

1

① 各欄に所要事項を記入してください。
② 特に①欄の目的・課題は、具体的に記入してください。

診断結果

課題 or 問題点

提案事項

確認

④ 課題または問題点など

⑤ 診断結果に基づく改善提案など

⑥ 対象部門による確認など

2

⑨欄(チェックの方法)…各レベルごとにきめられた方法でチェックしてください。
⑩⑪欄(レベル・診断結果)…受診企業のレベルが1～5のどこに相当するか判定してください。
⑫欄(判定)…スクロールバーで、判定レベルを入力してください。

⑦ 中分類
診断項目

⑧ 小分類
診断項目

⑨ チェックの方法

⑩ レベル

⑪ 診断結果
(診断対象の状況)

⑫ 判定
H22 H23 H24

備考

1 手順計画

① 作業手順が決まっているか

② 生産準備出来ているか

③ “一気通貫”分析・評価
レーダーチャートで確認をしてください

①製造責任者にヒアリング

②製造責任者にヒアリング、生産計画表

③製造責任者にヒアリング、作業手順書

④製造責任者にヒアリング、作業手順書

⑤製造責任者にヒアリング、作業手順書

①製造責任者にヒアリング

②製造責任者にヒアリング

③製造責任者にヒアリング、日程計画表、現場確認

④製造責任者にヒアリング、日程計画表

⑤製造責任者にヒアリング、日程計画表

①製造責任者にヒアリング

②製造責任者にヒアリング

③製造責任者にヒアリング

1 作業手順は現場監督者に全て任せている。

2 作業手順書を製品別に作成し始めた。

3 作業手順書はあるが、加工工程のみである。

4 作業手順書はあるが、標準時間が決まっていない製品や部品が少しある。

5 きめ細かな製品別や部品別の作業手順書があり、標準時間も全て決まっている。

1 生産準備は現場監督者に任せてある。

2 生産準備は現場任せだが、時折スタッフが面倒をみている。

3 生産準備は計画どおりに手配している。しかし納期は確認していない。

4 生産準備は計画通りに進んでいるかどうか、進捗管理を週次単位で行っている。

5 生産準備は計画通りに進んでおり、トラブルがあればすぐに職制でアクションを起こしている。

1 内外作区分は現場監督者任せである。

2 内外作区分を製造スタッフで実施しはじめたところである。

3 内外作区分を行っているが、QCDでトラブルが頻発している。

3 5

1 2 3

1 2 3

内外作区分を実施しており、社内はトラブルが少ないが、外注でトラブルがたびたび発生している。

内外作区分を実施しており、社内外ともトラブルは非常に少ない。

予備欄

診断対象、順路、その他

3

⑬欄(予備欄)…必要に応じて、映像、データなどを記録してください。
(多機能携帯端末または、デジカメで映像を撮り、送信、保存)

⑬ 予備欄

映像記録 □ 送信済み 記録メモ

映像記録 □ 送信済み 記録メモ

映像記録 □ 送信済み 記録メモ

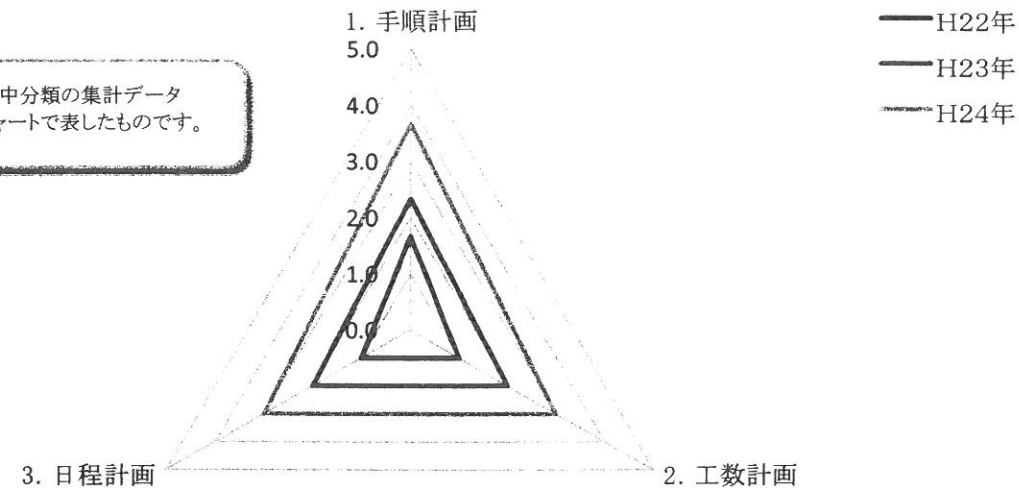
iPadなど、カメラ付き多機能端末またはデジカメ接続で、画像入力し、PCへ送信し、保存した記録スペースです。

15

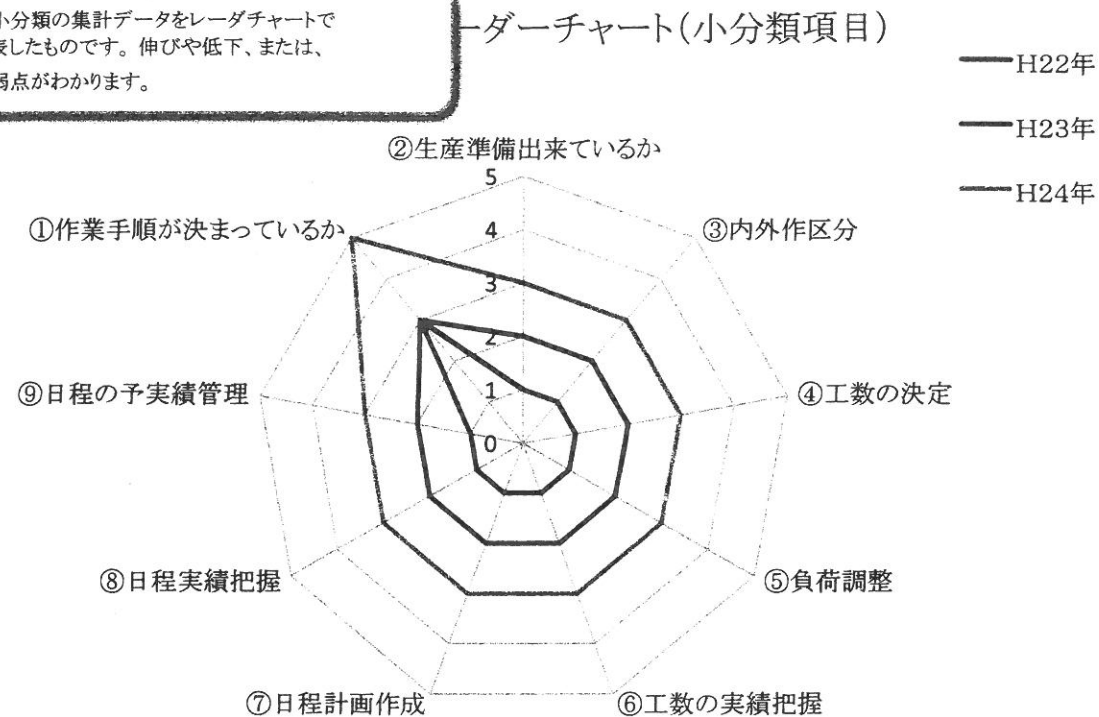
運用管理の分類	大分類・診断項目	対象部門	診断日時	診断員
G5 生産管理	A 生産計画	生産管理部	0	リーダー：宮野正克 メンバー：0

診断結果時系列レーダーチャート(中分類項目)

6

ここには、中分類の集計データ
レーダーチャートで表したものです。

7

小分類の集計データをレーダーチャートで
表したものです。伸びや低下、または、
弱点がわかります。

診断結果の評価

確認者記録欄

8

レーダーチャートなど、診断結果をみて、評価の
コメントを記入してください。
診断対象部門の長の確認を受けてください。

年月日

診断員

年月日

確認者

診断結果データ集計シート

4

⑫欄(判定)の判定データが、自動的に転記します。
3年間のデータのうち、中分類された診断項目の
判定データが集計されます。

診断項目(中分類)集計データ

診断項目(中分類)	H22年	H23年	H24年
1. 手順計画	1.7	2.3	3.7
2. 工数計画	1.0	2.0	3.0
3. 日程計画	1.0	2.0	3.0

5

⑫欄(判定)の判定データが、自動的に転記します。
3年間のデータのうち、小分類された診断項目の
判定データが集計されます。

診断項目(小分類)集計データ

診断項目(小分類)	H22年	H23年	H24年
②生産準備出来ているか	1	2	3
③内外作区分	1	2	3
④工数の決定	1	2	3
⑤負荷調整	1	2	3
⑥工数の実績把握	1	2	3
⑦日程計画作成	1	2	3
⑧日程実績把握	1	2	3
⑨日程の予実績管理	1	2	3
①作業手順が決まっているか	3	3	5

目次 ↓

経営診断チェックシート

基礎診断用

実 用 版

診断チェックシート ↓

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G1 計画	A 経営計画			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
					H 22	H 23	H 24	
1 経営理念・方針はあるか	① 経営理念の有無・内容	経営層、従業員へのヒアリング	1	経営理念はない。				
		経営層、従業員へのヒアリング	2	経営理念はあるにはあるが、ほとんどの社員は知らないし、意識していない。				
		経営層、従業員へのヒアリング	3	経営理念はあるが、社員に周知していない。一部の社員だけが理解している。	3	3	4	
		経営層、従業員へのヒアリング	4	経営理念があり、社内に周知していて、ほとんどの社員は理解している。				
		経営層、従業員へのヒアリング	5	経営理念があり、企業活動の基本として有効に機能している。				
	② 基本方針の有無・内容	経営層のヒアリング及び経営基本方針の確認	1	経営基本方針を作成していない。				
		経営層のヒアリング及び経営基本方針の確認	2	経営基本方針を作成しているが抽象的であり、経営ビジョンや経営姿勢が不明確である。				
		経営層のヒアリング及び経営基本方針の確認	3	経営基本方針を作成しているがやや抽象的であり、経営ビジョンや経営姿勢がやや不明確である。	1	2	3	
		経営層のヒアリング及び経営基本方針の確認	4	経営基本方針を作成していて、経営ビジョンや経営姿勢が明瞭に示されている。				
		経営層のヒアリング及び経営基本方針の確認	5	経営基本方針には経営ビジョンや経営姿勢が明瞭に示されていて企業活動の基本として有効に機能している。				
	③ 理念・方針・活動の整合性	理念、基本方針、活動の確認及びヒアリング	1	経営理念・経営基本方針・企業活動相互の関係がバラバラの状況であり、理念・方針・活動に全く整合性がない。				
		理念、基本方針、活動の確認及びヒアリング	2	経営理念・経営基本方針・企業活動相互の関係に乖離した部分が多く、理念・方針・活動に整合性がない。				
		理念、基本方針、活動の確認及びヒアリング	3	経営理念・経営基本方針・企業活動相互の関係に一部乖離した部分があるが、理念・方針・活動に整合性がある。	1	2	3	
		理念、基本方針、活動の確認及びヒアリング	4	経営理念・経営基本方針・企業活動相互の関係が有機的につながっているが、効果の発現には至っていない。				
		理念、基本方針、活動の確認及びヒアリング	5	経営理念・経営基本方針・企業活動相互が有機的につながっていて、効果的に機能している。				

2	経営計画の作成と周知	④	作成しているか	経営層のヒアリング及び計画書の確認	1	経営計画を作成していない。	1	2	3
				経営層のヒアリング及び計画書の確認	2	経営者が頭の中だけで計画を立てている。			
				経営層のヒアリング及び計画書の確認	3	計画を立て、文書化している。			
				経営層のヒアリング及び計画書の確認	4	毎期、経営計画を作成する。作成した計画は、期中を通じて修正することはない。			
				経営層のヒアリング及び計画書の確認	5	毎期、経営計画を作成し、期中でも環境の変化に応じて適宜修正している。			
		⑤	計画書の内容は具体的か	経営層、従業員のヒアリング及び計画書の確認	1	取り組み事項、責任者、スケジュールが不明確。	1	2	3
				経営層、従業員のヒアリング及び計画書の確認	2	取り組み事項、責任者、スケジュールがやや不明確。			
				経営層、従業員のヒアリング及び計画書の確認	3	取り組み事項、責任者、スケジュールは明確にされているが、詳細性や具体性に欠ける部分がある。			
				経営層、従業員のヒアリング及び計画書の確認	4	取り組み事項、責任者、スケジュールは詳細で具体的である。			
				経営層、従業員のヒアリング及び計画書の確認	5	取り組み事項、責任者、スケジュールはより詳細で具体的であり、数値化できるものは数値化されている。			
		⑥	社内に周知されているか	経営層、従業員へのヒアリング	1	全く周知されていない。社員は経営計画の存在を知らない。	1	2	3
				経営層、従業員へのヒアリング	2	経営者と役員だけが経営計画を知っている。			
				経営層、従業員へのヒアリング	3	幹部社員(部課長レベル)は経営計画を知っている。			
				経営層、従業員へのヒアリング	4	社員に公開しているが、内容が充分理解されているとはいえない。			
				経営層、従業員へのヒアリング	5	社内に周知されていて、社員は内容を充分理解している。			
3	経営計画の活用	⑦	社内運用	経営層、従業員へのヒアリング	1	経営計画のPDCA(作成・運用・チェック・見直し)が全く機能していない。	1	2	3
				経営層、従業員へのヒアリング	2	経営計画のPDCAを回すべく取組中である。			
				経営層、従業員へのヒアリング	3	経営計画のPDCAが機能しつつある段階であり、効果は少ない。			
				経営層、従業員へのヒアリング	4	経営計画のPDCAが一部で機能し、効果を上げている段階である。			
				経営層、従業員へのヒアリング	5	経営計画のPDCAが全社的に機能して大きな効果を発揮している。			
		⑧	効果	経営層、従業員へのヒアリング	1	経営計画を作成するが、作成するだけで全く活用していない。	1	2	3
				経営層、従業員へのヒアリング	2	資金調達に際し金融機関に提出するなどに利用しているだけである。			
				経営層、従業員へのヒアリング	3	活用を始めた段階であり効果はまだ出ていない。			
				経営層、従業員へのヒアリング	4	活用の効果が現れ始めている段階である。			
				経営層、従業員へのヒアリング	5	人材育成やコストダウンなど多方面に効果を発揮している。			
		⑨	差違分析	分析結果の確認とヒアリング	1	計画と実績の差違の分析を全く実施していない。	1	2	3
				分析結果の確認とヒアリング	2	一部についてのみ差違分析をしているが、充分とは言えない。			
				分析結果の確認とヒアリング	3	ほぼ全項目にわたり差違分析を実施しているが、分析が表面的である。			
				分析結果の確認とヒアリング	4	差違分析を実施し、その結果から、自社の強み弱みを把握している。			
				分析結果の確認とヒアリング	5	差違分析の結果を次の経営計画に反映し、活用している。			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G1 計画	B 組織・雇用			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
				H 22	H 23	H 24	
組織と 責任・権限	① 組織の編成 は適切か	組織図の存在確認	1 会社の組織構成が明確に定められていない				
		組織名と業務内容	2 各部門・部署の責任・権限が明確である				
		中間階層の厚さ確認	3 社員及び外部に分かり易い組織構成となっている	3	3	4	
		職務分掌の確認	4 職制は簡素でありスリム且つフラットな形となっている				
		権限規定の確認	5 権限は極力現場に委譲され、組織が有効に機能している				
	② 組織の柔軟 性はあるか	経営者、代表部門の 責任者からヒヤリング	1 柔軟性は無く、すべての業務が定まった組織体制 の中で原則通りの分担で進められる				
		組織間協力の事例 確認	2 組織別の業務量の繁閑に対応し組織間で柔軟に 相互支援できるような協力関係を持たせている				
		プロジェクト等の設定 の背景確認	3 開発業務等 必要に応じ、機能別組織とプロジェ クトチームが併用される	1	2	3	
		タスク等のメンバー表 の確認	4 重要な経営課題には経営トップと直結する組織 横断の戦略的タスクを組織して対応する				
		経営者、代表部門の 責任者からヒヤリング	5 スタッフ組織の創造機能とライン組織の業務処理 機能とが、柔軟に相乗効果を発揮している				
	③ 適宜見直し しているか	組織図の履歴確認	1 伝統的な階層組織であり、昔からずっと 見直しはされていない				
		組織変更の規定の 確認	2 組織変更に関する手続きが定まっており、定期的 に見直しをしている				
		過去の組織変更の 案内書の確認	3 組織図や規定は改定後直ちに社内外の必要範囲 に通知・周知させている	1	2	3	
		組織変更の規定の 確認	4 変更の際に、移行期のやり方も定まっており混乱・ 空白を生じていない				
		経営者、代表部門の 責任者からヒヤリング	5 経営環境に応じた組織変更がなされ従業員のやる 気を引出している				

組織の運営	④ 各部の運営は良いか	代表部門で下位との目標対比	1	各階層の目標は上位の目標と整合が取れていない	1	2	3
		代表部門で下位との目標対比	2	各階層の目標は上位の目標と整合が取れている			
		目標の定量表現に着目	3	夫々の目標は頑張れば達成出来そうなレベルに設定されている			
		進捗表、軌道修正の事例確認	4	計画の進捗状況の把握と適切なフォローがなされている			
		代表部門の責任者からヒヤリング	5	計画の進捗の結果、各部の目標達成度は高い			
	⑤ 社内の連携は良好か	会議・委員会規定、計画表の存在確認	1	部門部署を跨る社内横断的な取組み・調整の公式な場はない	1	2	3
		事例としての議事録の存在確認	2	重要な会議・委員会が、必要な部門部署を網羅して定期的或いは臨時的に開かれている			
		委員会規定の確認	3	利害を生ずる関係組織間の調整権限を有する組織が指定されている			
		会議・委員会の開催案内等の確認	4	重要な会議・委員会では事前に資料が配布され効率良く進むようにしている			
		経営者、代表部門の責任者からヒヤリング	5	各種の全社横断的な活動があり、それが会社の強みとなっている			
	⑥ 適宜見直しているか	経営者、代表部門の責任者からヒヤリング	1	社外との窓口を明確に定めていない	1	2	3
		外部の活用事例の記録確認	2	社内でのみの対応が困難な場合、窓口を通して社外専門家の参画を求め、その知見も活用している			
		共同取組事例の資料の存在確認	3	購入先や顧客と共同での開発或いは改善活動への取組みがある			
		イベントの開催案内等の確認	4	社外との共同取組みについて内外にアピールする場を設けている			
		経営者、代表部門の責任者からヒヤリング	5	社外のパートナーとの共生の関係が構築されておりそれが会社の強みとなっている			
雇用	⑦ 良い人材を募集しているか	組織図、職務分掌の確認	1	募集の為の担当、責任者を明確に定めていない	1	2	3
		最近の募集時期と採用計画の対比	2	募集の為の担当、責任者が募集計画を作り、それに基づいて募集をしている			
		採用計画書の確認	3	新卒、中途採用を使い分けバランスの取れた募集をしている			
		最近の募集案内の確認	4	我が社の魅力と求める人材が良く伝わる募集の仕方をしている			
		募集の担当・責任者からヒヤリング	5	いつも狙いに沿った応募者が多く集まる			
	⑧ 良い人材を採用しているか	組織図、職務分掌の存在確認	1	採用の為の担当、責任者を明確に定めていない	1	2	3
		採用計画書の存在確認	2	採用の為の担当、責任者が採用計画を作り、それに基づいて採用をしている			
		採用基準書の存在確認	3	選考方法、採用基準を一定のルールで公平に定め運用している			
		人材確保計画書との対比	4	採用計画は必要人材確保計画に従い、人材確保計画は他の経営計画と整合している			
		経営計画書との対比	5	いつも狙いに沿った人材の採用が出来ている			
	⑨ 採用後の雇用管理は適切か	導入教育要領の確認	1	職場への適応の為に管理監督者が指導する体制がない	1	2	3
		導入教育要領の確認	2	職場への適応の為に管理監督者が指導する体制がある			
		就業規則の確認	3	労働人口の減少を睨み高齢者や子育て中の女性も活用できる制度を導入しつつある			
		人事、自己申告制度キャリアプランメニュー	4	職場配置は本人の希望・意見を考慮し、また働き方への考え方に応じ複線人事の用意もしている			
		人事部門の責任者からヒヤリング	5	今の雇用管理のやり方が社員のやる気を引出している(60歳超、有期契約、非正規社員も含め)			

Sheet 1		経営診断チェックシート (中小製造業・基礎診断)				診断マップ ↑				
								頁 / 頁中		
運用管理の分類		大分類(診断項目)		対象部門		診断日時		診断員		
G2 準備		A 人事・労務						リーダー: メンバー:		
前提事項	診断目的 (予備診断で見極めた診断目的、課題)			対象部門の状況 (人員構成、施設、設備など)			準備・その他 (受診側の対応者、用意することなど)			
診断結果	課題 or 問題点 (課題または問題点など)			提案事項 (診断結果に基づく改善提案など)			確認 (対象部門による確認など)			
中分類 診断項目		小分類 診断項目		チェックの方法		診断結果 (診断対象の状況)		判定		
								H 22	H 23	H 24
人材登用	① 人事考課は適切か	人事考課要領の存在確認		1	考課基準がなく、上司・経営者の裁量だけで人事考課がなされている					
		人事考課要領、訓練記録の確認		2	考課基準があり、考課者訓練も実施し公平に運用されている					
		人事考課要領の確認		3	職位に応じ、成果主義と仕事振りの要素のバランスを適切に使い分けた考課となっている	3	3	4		
		公表パンフレットの確認		4	考課結果の内訳が本人に知らされている 考課基準も公表されている					
		人事部門の責任者からヒアリング		5	個人の評価は成長を促す加点人事とし、社員のやる気を引出している(60歳超、有期契約社員等も含め)					
	② 人材を活用した昇格降格か	昇格・降格の基準の存在確認		1	昇格・降格の基準がなく、上司・経営者の裁量だけで昇格・降格を決めている					
		人事部門の責任者からヒアリング		2	昇格・降格の基準があり、審議の場もあり公平に運用されている					
		昇格・降格の基準の確認		3	新しい事にトライして失敗しても敗者復活のチャンスは与えられる	1	2	3		
		人事、自己申告制度 キャリアプランメニュー		4	ライン長、専門職のコースを選択でき社員毎の特質を活かしながらの昇進の道がある					
		最近の研修の計画、実施例の確認		5	昇格者が力をより発揮させるよう、効果的な研修がなされている					
	③ 非正規労働が活用されるか	人事部門の責任者からヒアリング		1	非正規労働者の育成に向けた特別な施策は無い					
		教育計画書、実施例の確認		2	非正規労働者にも必要な力量確保のための教育コースがある					
		就業規則、賃金規則の確認		3	仕事内容に応じ、正規社員との間での均衡処遇がなされている	1	2	3		
		転換制度の存在確認		4	社員毎の事情、要望に応じ非正規⇄正規の転換制度があり運用されている					
		人事部門の責任者からヒアリング		5	今の非正規社員の扱いにより非正規社員のやる気を引出している					

安全衛生管理	④	作業の安全は確保できるか	安全の組織と活動記録	1	安全に関する法規制対応が精一杯で、更に安全性向上の取組みは無い	1	2	3
			作業標準の事例確認	2	作業標準に安全面の項目が含まれている			
			安全活動計画書の確認	3	安全に関する方針・目標があり各部門部署に展開している			
			事故報告書の確認	4	発生事故を分析し、原因追及をした上で再発防止を図っている			
			予防活動実施事例の確認	5	KYT、リスクアセスメント等災害予防の取組がなされている			
	⑤	設備は安全点検しているか	設備点検要領の確認	1	現有設備で点検対象・点検項目が定まっていないものがある	1	2	3
			設備保全カレンダー・予実績表の確認	2	日常点検、定期点検が確実に実施されている			
			点検簿の記録確認	3	点検簿に不具合内容、処置の記録をし、管理者がチェックをしている			
			設備安全の集中管理ツールの確認	4	点検対象設備の点検状況がリアルタイムで集中管理されている			
			設備点検要領の確認	5	設備の安全基準が明確であり、すべての設備の新設・変更の際、適切に点検内容が定められる			
	⑥	心の健康は確保できるか	安全衛生管理者からヒアリング	1	メンタルヘルスについての特別の配慮は無い	1	2	3
			就業規則、面談・指導実施例の存在確認	2	過重労働となった場合の医師の面談・指導がなされている			
			教育計画、実施記録の確認	3	メンタルヘルスについての管理者教育やストレスコントロールについての作業教育をしている			
			相談記録のファイルの確認	4	カウンセリング制度がある			
			職場復帰の規定と事例確認	5	精神障害後の職場復帰のルールがあり、職場の理解を得られる施策がとられている			
労働問題の予防	⑦	個別労働問題対応は良いか	労働問題の処置記録の確認	1	積極的な取り組みは無く発生対応の形で臨んでいる	1	2	3
			分析事例、対応事例集の確認	2	発生問題を分析し、原因追及をした上で再発防止を図っている			
			分析事例、対応事例集の確認	3	他社事例の研究も怠らず同類問題の予防策もとっている			
			教育計画、実施記録の確認	4	分析事例を参考に労務担当の対応教育訓練を実施している			
			人事部門の責任者からヒアリング	5	社外専門家も活用し、取組みはESの領域にまで及んでいる			
	⑧	有効な就業規則であるか	周知の方法の確認	1	就業規則が形として存在するだけで有効なツールとなっていない	1	2	3
			情報の入手&チェック方法の確認	2	常に最新の労働諸法令との整合をチェックし、一応有効なものになっている			
			人事部門の責任者からヒアリング	3	社員の処分等に際し、理由としての合理性・社会通念上の相当性が求められる事を充分理解している			
			変更事例での調整経緯の確認	4	不利益変更等に際し、労働者側との十分な調整をしている			
			人事部門の責任者からヒアリング	5	評価・処遇等 社員のやる気に繋がる要素が意識的に盛り込まれている			
	⑨	労組と強調がとれているか	所属する連合組織等の確認	1	何事につけ会社に強力的な労働組合となっていない	1	2	3
			労使協定の事例の確認	2	労使協定が締結され、労使協議等が必要に応じその都度開かれている			
			最近の開催案内、実施記録の確認	3	定期的な経営協議会や労使懇談会がある			
			人事部門の責任者からヒアリング	4	経営トップと組合側に信頼関係がある			
			人事部門の責任者からヒアリング	5	労使の信頼関係が良好な労使協調に繋がっている			

Sheet 1 経営診断チェックシート (中小製造業・基礎診断) 診断マップ ↑ 頁 / 頁中									
運用管理の分類		大分類(診断項目)		対象部門		診断日時		診断員	
G2 準備		B 財務管理						リーダー: メンバー:	
前提事項	診断目的			対象部門の状況			準備・その他		
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)			(人員構成、施設、設備など)			(受診側の対応者、用意することなど)		
診断結果	課題 or 問題点			提案事項			確認		
	(課題または問題点など)			(診断結果に基づく改善提案など)			(対象部門による確認など)		
	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法		診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1 安全性		① 自己資本比率	財務資料を確認・分析する	1	同業他社に比べ15ポイント以上低い。	3	3	4	
			財務資料を確認・分析する	2	同業他社に比べやや低い比率である。				
			財務資料を確認・分析する	3	同業他社とほぼ同じ水準である。				
			財務資料を確認・分析する	4	同業他社に比べやや高い比率である。				
			財務資料を確認・分析する	5	同業他社に比べ、15ポイント以上高い。				
		② 流動比率	財務資料を確認・分析する	1	同業他社に比べ15ポイント以上低い。	1	2	3	
			財務資料を確認・分析する	2	同業他社に比べやや低い比率である。				
			財務資料を確認・分析する	3	同業他社とほぼ同じ水準である。				
			財務資料を確認・分析する	4	同業他社に比べやや高い比率である。				
			財務資料を確認・分析する	5	同業他社に比べ、15ポイント以上高い。				
		③ 借入金月商倍率	財務資料を確認・分析する	1	借入金月商倍率が同業他社に比べ大幅に劣っている。	1	2	3	
			財務資料を確認・分析する	2	借入金月商倍率が同業他社に比べやや劣っている。				
			財務資料を確認・分析する	3	借入金月商倍率は同業他社と同じくらいである。				
			財務資料を確認・分析する	4	借入金月商倍率が同業他社に比べややに勝っている。				
			財務資料を確認・分析する	5	借入金月商倍率が同業他社に比べ大幅に勝っている。				

2	収益性	④	売上高営業利益率	財務資料を確認・分析する	1	同業他社に比べ15ポイント以上低い。	1	2	3
				財務資料を確認・分析する	2	同業他社に比べやや低い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	3	同業他社とほぼ同じ水準である。			
				財務資料を確認・分析する	4	同業他社に比べやや高い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	5	同業他社に比べ、15ポイント以上高い。			
		⑤	総資本回転率	財務資料を確認・分析する	1	同業他社に比べ20%以上低い。	1	2	3
				財務資料を確認・分析する	2	同業他社に比べやや低い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	3	同業他社とほぼ同じ水準である。			
				財務資料を確認・分析する	4	同業他社に比べやや高い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	5	同業他社に比べ、20%以上高い。			
		⑥	損益分岐点分析	財務資料を確認・分析する	1	損益分岐点を大幅に下まわっている。	1	2	3
				財務資料を確認・分析する	2	損益分岐点をやや下まわっている。			
				財務資料を確認・分析する	3	ほぼ損益分岐点上にある。			
				財務資料を確認・分析する	4	損益分岐点をやや上回っている。			
				財務資料を確認・分析する	5	損益分岐点を大幅に上回っている。			
3	効率性	⑦	総資本回転率	財務資料を確認・分析する	1	同業他社に比べ20%以上低い。	1	2	3
				財務資料を確認・分析する	2	同業他社に比べやや低い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	3	同業他社とほぼ同じ水準である。			
				財務資料を確認・分析する	4	同業他社に比べやや高い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	5	同業他社に比べ、20%以上高い。			
		⑧	総資本利益率	財務資料を確認・分析する	1	同業他社に比べ10ポイント以上低い。	1	2	3
				財務資料を確認・分析する	2	同業他社に比べやや低い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	3	同業他社とほぼ同じ水準である。			
				財務資料を確認・分析する	4	同業他社に比べやや高い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	5	同業他社に比べ、10ポイント以上高い。			
		⑨	自己資本利益率	財務資料を確認・分析する	1	同業他社に比べ15ポイント以上低い。	1	2	3
				財務資料を確認・分析する	2	同業他社に比べやや低い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	3	同業他社とほぼ同じ水準である。			
				財務資料を確認・分析する	4	同業他社に比べやや高い比率である。			
				財務資料を確認・分析する	5	同業他社に比べ、15ポイント以上高い。			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G2 準備	C 施設設備			リーダー: メンバー:
前提事項	診断目的 (予備診断で見極めた診断目的、課題)	対象部門の状況 (人員構成、施設、設備など)	準備・その他 (受診側の対応者、用意することなど)	
	課題 or 問題点 (課題または問題点など)	提案事項 (診断結果に基づく改善提案など)	確認 (対象部門による確認など)	
診断結果				

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1	設備管理の 基礎	① 工場のレイ アウトができ ているか	①製造責任者にヒア リング	1	適当にレイアウトしているため、人の移動が多く、工程 が混乱している。				
			②製造責任者にヒア リング、生産計画表	2	ある程度、仕事の流れに応じたレイアウトだが、まだ人 の移動が多い。中間在庫が多く、設備が見通せない。				
			③製造責任者にヒア リング、生産計画表	3	ほぼ仕事の流れに応じたレイアウトで、人の移動も少な い。但しネック工程が変動しているためか、仕掛かりが 多い。	3	3	4	
			④製造責任者にヒア リング、生産計画表	4	受注数に応じた生産システムを採用している。例えばセ ルやU字型のレイアウトもあり、生産性が高く在庫も少な い。				
			⑤製造責任者にヒア リング、生産計画表及 び実績表	5	生産性向上と作業の快適さの向上を追求しており、人 間と機械の調和が取れた生産システムと成っている。				
		② 施設設備の 日常管理が できているか	①製造責任者にヒア リング	1	設備が壊れたら、直すようにしており、異常がないので 点検はしていない。				
			②製造責任者にヒア リングとPM点検表	2	日常点検を実施するように、点検表を作成中である。				
			③製造責任者にヒア リング、データ検証	3	日常点検を実施しているが、まだ半分くらい設備であ る。	1	2	3	
			④製造責任者にヒア リングとデータ検証	4	日常点検は約80%程度の設備で実施している。しかし 異常があっても対策が講じられていない場合もある。				
			⑤製造責任者にヒア リング、データ検証	5	日常点検は全ての設備に対して実施しており、異常が あればすぐ手を打っている。				
		③ 治工具管理 は万全か	①製造責任者にヒア リング	1	治具や工具は使っても一切片付けていない。このた め、探すのに大変苦勞しており、時間が掛かっている。				
			②製造責任者にヒア リング	2	人によっては、きちんと整理されているが、会社全体の ルールになっていない。また治工具の置き場所が決 まっていない。				
			③製造責任者にヒア リング、現場確認	3	3Sが行き届いている。このため、治工具の置き場所が 明確なので、分かりやすい。但し治工具の種類は少な い。	1	2	3	
			④製造責任者にヒア リング、測定器の校正リ スト	4	自分たちで設計した工夫が見られる治工具が多くある。 また治工具や計測機器の校正を定期的の実施してい る。				
			⑤製造責任者にヒア リング、治工具標準化リ スト	5	小集団活動が活発で、治工具の改良がなされ、会社 の共有財産と成っている。また治工具の標準化も進ん でいる。				

2	設備7つのムダ排除	④	停止ロス排除	①製造責任者にヒアリング	1	故障ロスや内段取りが非常に多く、設備が頻繁に止まっている。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	故障ロスが減ってきたものの、段取り時間が短縮できていない。			
				③製造責任者にヒアリングと作業手順書	3	故障ロスが減り、段取り時間の短縮が少しずつ出来てきている。			
				④製造責任者のヒアリングと作業手順書	4	故障ロがなくなり、段取りで調整ロスが皆無になった。			
				⑤製造責任者のヒアリングと作業手順書	5	故障ロスはゼロで、段取りは大半が外段取りである。さらに立ち上がりロスも殆どない。			
		⑤	性能ロス排除	①製造責任者にヒアリング	1	チョコ停が頻繁に発生しており、作業者が設備につききりである。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	チョコ停は、以前に比べ大分減ってきた。			
				③製造責任者にヒアリング及びデータ確認	3	チョコ停は大幅に減少しているが、完全ではない。また空転時間の対策ができていない。			
				④製造責任者にヒアリング及びデータ確認	4	チョコ停は、殆ど発生していない。また空転時間の解消もある程度できた。但し速度低下ロス対策は手を付けていない。			
				⑤製造責任者にヒアリング及びデータ確認	5	チョコ停ロスはゼロである。また速度低下ロスにも手をいれ、理論値に近い状態で設備が動いている。			
		⑥	不良ロス排除	①製造責任者にヒアリング	1	設備による不良が頻発に発生しており、手直しに追われている。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	設備による不良発生が多い。まだ手直しに時間を割いている。			
				③製造責任者にヒアリング及びデータ確認	3	設備による不良発生がだいぶ減少してきた。			
				④製造責任者にヒアリング及びデータ確認	4	設備による不良発生が大幅に減少したが、皆無ではない。			
				⑤製造責任者にヒアリング及びデータ確認	5	設備による不良発生が殆どない状態が長く続いている。			
3	定期保全や予防保全の実施	⑦	定期点検の実施度合い	①製造責任者にヒアリング	1	設備関連の定期保全は一切実施していない。	1	2	3
				②製造責任者ヒアリングと定期検査表	2	30%以上の設備関連で定期点検を実施している。			
				③製造責任者ヒアリングと定期検査表	3	60%以上の設備関連で定期点検を実施している。			
				④製造責任者のヒアリングと定期検査表	4	75%以上の設備関連で定期点検を実施している。			
				⑤製造責任者のヒアリングと定期検査表	5	90%以上の設備関連で定期点検を実施している。			
		⑧	予知保全の実施度合い	①製造責任者にヒアリング	1	設備関連の予知保全対策は一切実施していない。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	設備関連で予知保全の計画を考えている。			
				③製造責任者にヒアリング及びデータ確認	3	10%以上の設備で予知保全を実施している。			
				④製造責任者にヒアリング及びデータ確認	4	40%以上の設備で予知保全を実施している。			
				⑤製造責任者にヒアリング及びデータ確認	5	70%以上の設備で予知保全を実施している。			
		⑨	予防保全の組織体制	①製造責任者にヒアリング	1	定期保全が精一杯で予防保全まで頭が回らない。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	予防保全も現場監督者に一任している。			
				③製造責任者にヒアリング	3	予防保全の組織体制を作り始めたところである。			
				④製造責任者にヒアリング及び予防保全組	4	予防保全の組織体制ができて、スタートしたばかりである。			
				⑤製造責任者にヒアリング及びデータ検証	5	予防保全の組織体制ができており、十分機能している。			

Sheet 1 経営診断チェックシート 診断マップ (中小製造業・基礎診断) 頁 / 頁中									
運用管理の分類		大分類(診断項目)		対象部門		診断日時		診断員	
G3 営業		B 営業・業績						リーダー: メンバー:	
前提事項	診断目的			対象部門の状況			準備・その他		
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)			(人員構成、施設、設備など)			(受診側の対応者、用意することなど)		
診断結果	課題 or 問題点			提案事項			確認		
	(課題または問題点など)			(診断結果に基づく改善提案など)			(対象部門による確認など)		
	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	結果	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1 取引状況		① 安定性	営業担当者からのヒアリング	1	長期の安定的な取引先はない。 取引先が頻繁に変わる。	3	3	4	
			営業担当者からのヒアリング	2	長期の取引先も多いが、売上は安定していない(変動が大きい)。				
			営業担当者からのヒアリング	3	長期の安定的な取引先もあるが、その数は少ない。				
			営業担当者からのヒアリング	4	長期の安定的な取引先が多い。新規取引先は少ない。				
			営業担当者からのヒアリング	5	長期の安定的な取引先と新規取引先とのバランスがとれている。				
		② 顧客業界状況	個別調査、営業担当者からのヒアリング	1	顧客(納品先)の業界は衰退しており、回復が見込めない。	1	2	3	
			個別調査、営業担当者からのヒアリング	2	顧客(納品先)の業界は衰退傾向であり、回復の見込みは不明である。				
			個別調査、営業担当者からのヒアリング	3	顧客(納品先)の業界に変化はない。				
			個別調査、営業担当者からのヒアリング	4	顧客(納品先)の業界は上昇傾向にある。				
			個別調査、営業担当者からのヒアリング	5	顧客(納品先)の業界は上昇傾向であり、今後もこの傾向が継続すると予測される。				
		③ 決済方法・期限	営業担当者又は経理担当者へのヒアリング	1	サイト6ヵ月以上の手形決済である。	1	2	3	
			営業担当者又は経理担当者へのヒアリング	2	3ヵ月～6ヵ月サイトの手形決済である。				
			営業担当者又は経理担当者へのヒアリング	3	サイト3ヵ月以内の手形決済である。				
			営業担当者又は経理担当者へのヒアリング	4	3ヵ月以内の現金決済である。				
			営業担当者又は経理担当者へのヒアリング	5	翌月現金決済である。				

2	営業業績	④	営業体制	経営層、営業担当者へのヒアリング	1	営業担当者はおいていない。社長が行っている。	1	2	3
				経営層、営業担当者へのヒアリング	2	兼任の営業担当者をおいている。			
				経営層、営業担当者へのヒアリング	3	営業担当者がいるが、営業支援ツールの活用はしていない。			
				経営層、営業担当者へのヒアリング	4	SFAなど、営業支援ツールを導入しているが効果は上がっていない。			
				経営層、営業担当者へのヒアリング	5	SFAなど、営業支援ツールを活用していて、効果を上げている。			
		⑤	顧客分析	営業担当者へのヒアリング	1	顧客分析などは一切行っていない。	1	2	3
				営業担当者へのヒアリング	2	顧客の信用状況だけを注意している。			
				営業担当者へのヒアリング	3	営業担当者の個人的な経験と勘で行っている。			
				営業担当者へのヒアリング	4	一部の担当者が個人的に分析手法を用いて行っている。			
				営業担当者へのヒアリング	5	会社として、組織的に、層別などの手法を用いて顧客分析を行い、営業活動に活用している。			
		⑥	新規取引先開拓	営業担当者へのヒアリング	1	新規取引先開拓の必要性を認めているが、行っていない。	1	2	3
				営業担当者へのヒアリング	2	新規取引先開拓の必要性を認めていて、活動を始めている。			
				営業担当者へのヒアリング	3	新規取引先開拓活動の成果が出つつある状況である。新規取引先を開拓する必要がない。			
				営業担当者へのヒアリング	4	新規取引先開拓活動の成果が出ている(1～2件の実績)。			
				営業担当者へのヒアリング	5	新規取引先開拓が順調に進展していて(3件以上の実績)、今後も継続して成果が出る見込みである。			
3	受注契約	⑦	契約状況(売上高)	営業担当者、経理担当者へのヒアリング	1	ピーク時に比べ50%以上減少している。	1	2	3
				営業担当者、経理担当者へのヒアリング	2	ピーク時に比べ10%～50%減少している。			
				営業担当者、経理担当者へのヒアリング	3	ピーク時とほぼ同じ(±10%程度)である。			
				営業担当者、経理担当者へのヒアリング	4	ピーク時に比べ10%～50%増加している。			
				営業担当者、経理担当者へのヒアリング	5	ピーク時に比べ50%以上増加している。			
		⑧	新規製品受注実績	経営層、営業担当者へのヒアリング	1	新規製品の受注実績はない(5年以内)。	1	2	3
				経営層、営業担当者へのヒアリング	2	1、2件の新規製品受注実績がある(5年以内)。			
				経営層、営業担当者へのヒアリング	3	納入製品の10%未満がここ5年以内に新たに受注したものである。			
				経営層、営業担当者へのヒアリング	4	納入製品の10%～25%がここ5年以内に新たに受注したものである。			
				経営層、営業担当者へのヒアリング	5	納入製品の25%以上がここ5年以内に新たに受注したものである。			
		⑨	共同開発提案など	経営層、技術部門等へのヒアリング	1	顧客への共同開発の提案などは一切していない。	1	2	3
				経営層、技術部門等へのヒアリング	2	顧客への共同開発提案のための準備を始めている。			
				経営層、技術部門等へのヒアリング	3	共同開発を提案する必要性がない。			
				経営層、技術部門等へのヒアリング	4	顧客への共同開発の提案をしているが、成果は出していない。			
				経営層、技術部門等へのヒアリング	5	顧客との共同開発を実施していて、成果が出ている。			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G4 設計	C 製品設計			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
					H 22	H 23	H 24	
1	基本的設計能力	① 要求品質を捉えているか	設計部門責任者からヒアリング	1 顧客の要求品質を把握しておらず、把握の必要性の認識が無い				
			設計へのインプット記録の確認	2 要求品質把握の必要性は理解し、直接示されたものは把握している				
			QFD等の実施記録の事例確認	3 品質機能展開(QFD)を実施する等、確実に顧客要求品質を把握している	3	3	4	
			設計のインプットと図面の対比確認	4 要求品質を確実に把握の上、設計に反映させるやり方をとっている				
			設計妥当性確認の記録にて	5 顧客要求品質を満たす事を設計時点で保証できている				
		② 設計の不具合改善は万全か	不具合一覧表やべからず集の確認	1 設計の不具合/改善情報を蓄積していない				
			データの検索デモで確認	2 設計の不具合/改善情報を蓄積し、データベース化している				
			再発防止管理表等の確認	3 不具合/改善情報を確実に把握し、再発防止の仕組みがありそれらを活用している	1	2	3	
			生産切替の判定記録等の確認	4 FTA、FMEA等も駆使し、図面の生産切替までには基本的な不具合対策が完了している				
			設計標準一覧表等の確認	5 不具合対策中の必要部分について、設計標準への落とし込みまでをしている				
		③ コストの作込みが出来るか	設計部門責任者からヒアリング	1 コスト意識に欠け、生産が立ち上がってみないとコストが分からない				
			設計部門責任者からヒアリング	2 コスト意識はあり、設計段階でのコスト低減の努力は見られる				
			VA/VE実施記録の確認	3 VE/VAの基本ステップを踏み、可能な限り上流の設計段階のコスト低減を図っている	1	2	3	
			コンカレント活動の予実績記録の確認	4 関連部門と連携したコンカレントエンジニアリングの取組があり、大なコスト低減が見られる				
			開発end評価会の議事録事例の確認	5 生産立上り時には目標コストを達成している				

2	デザインレビュー (DR)	④	DRの仕組が充実してるか	設計部門責任者からヒアリング	1	デザインレビュー (DR)の仕組が無い	1	2	3
				DR実施規定の確認	2	DRの仕組は有り、部分的に定着している			
				DR実施の予実績一覧表の確認	3	モデルのランクに応じ、審査、検証、妥当性確認等各ステップで適宜レビューを実施している			
				DRの議事録の事例確認	4	レビューでは関連部門から貴重な問題提起を受け、フォロー結果も含めその記録を維持している			
				生産移行時の成熟度表の事例確認	5	各レビュー内容はステップに合わせて充実し、生産移行判定時のモデル成熟度は高い			
		⑤	早期のBNE解決はOKか	設計部門責任者からヒアリング	1	製品化へのボトルネック技術 (BNE)が意識されないまま設計が進み、DRでもその議論が無い	1	2	3
				DRでのチェックリストの確認	2	製品化へのボトルネック技術 (BNE)の一部は捉えており、DRでのチェック項目となっている			
				DRの議事録の事例確認	3	BNEは他社との差別化技術も含め確実に捉え、解決へのシナリオをDRの中でチェックしている			
				初期流動品管理解除記録の事例確認	4	BNEの問題はDRの中でフォローされ、生産の初期流動品管理期間までには解決している			
				生産移行時の判定書の事例確認	5	BNEの問題はDRの中で確実にフォローされ、設計段階で解決の見通しを得ている			
		⑥	製品の社会性評価は充分か	設計部門責任者からヒアリング	1	DRにPL,エコデザイン、コンプライアンス等の社会性評価が組込まれていない	1	2	3
				DRでのチェックリストの確認	2	DRにPL,エコデザイン、コンプライアンス等の社会性評価が一部組込まれている			
				DRでのチェックリストの確認	3	社会性の評価は製品設計全般が対象となり、DRのチェック項目となっている			
				初期流動品管理解除記録の事例確認	4	社会性の評価はDRの中でフォローされ、生産の初期流動品管理期間までには要求レベルを満たしている			
				設計妥当性確認の記録にて	5	社会性の評価はDRの中で確実にフォローされ、設計段階で要求満足の見通しを得ている			
3	大日程計画	⑦	日程計画を遵守しているか	設計部門責任者からヒアリング	1	計画遵守の意識が乏しく、生産・営業に大きな影響を及ぼす遅延が見られる	1	2	3
				大日程の予実績表の事例確認	2	遵守しようとする意識と動きはあり、生産・営業に影響を及ぼす致命的遅延は生じていない			
				設計イベントでの進捗管理記録の事例確認	3	構想設計から詳細設計まで、計画の確認フォローの仕組があり、それを運用している			
				設計イベントでの進捗管理記録の事例確認	4	上記の仕組が機能し、途中で遅延を生じてても挽回する動きをとっている			
				スケジューリングシステムのデモで確認	5	グループウェア等を活用したスケジューリングシステムでリアルタイムな進捗が出来ており、遅れが無い			
		⑧	設計LTを短縮しているか	設計部門責任者からヒアリング	1	リードタイム (LT)短縮の意識に乏しく、競合他社のLTに大幅に劣る	1	2	3
				設計部門責任者からヒアリング	2	リードタイム (LT)短縮の意識と動きはあるが、顧客の要求するLTは満たせず競合他社にも若干劣る			
				設計部門責任者からヒアリング	3	組織をあげてLT短縮に取組み顧客要求レベルを満たすが、競合他社並み			
				クリティカルパス把握資料の事例確認	4	PERT的考えを取り入れる等 クリティカルパスを確実に捉えた効果的な取組みがあり、競合他社に勝る			
				ツール類の活用の方のデモで確認	5	部品表情報や、適切にカスタマイズした3次元CAD等を有効活用し、競合他社より圧倒的に短いLTを実現			
		⑨	変更点の管理は適切か	設計部門責任者からヒアリング	1	変更点管理の必要性の認識を欠き、特別な管理は無い	1	2	3
				変更点管理一覧表での予実績記録確認	2	変更点管理の必要性は理解し、気付いた人が一部をフォローしている			
				変更点管理一覧表での予実績記録確認	3	変更点を明確にし、処置結果を含め記録を残している			
				DRの議事録の事例確認	4	変更実施前に、審査・検証・妥当性確認を確実に実施している			
				設計変更管理規定の確認	5	漏れの生じやすさを補うべく、上記の実施に付き通常時と違う特別ルールを設けている			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G4 設計	D 技術管理			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
				H 22	H 23	H 24	
1 技術/開発の PJ管理	① 開発PJの管理は適切か	技術管理部門責任者からヒアリング	1 PJはPL任せで特別な進捗管理はしていない				
		PJ管理一覧表での予実績の確認	2 各PJのランクに合せ、マイルストーン毎に一応技管主催のレビューを開催している				
		レビュー記録の事例の確認	3 上記レビューにて進捗が明確に把握されている	3	3	4	
		レビュー記録の事例の確認	4 PJの遅れに対しては、資源を投入しての挽回等適切な意思決定がなされる				
		プロジェクト進捗管理表で立上り実績確認	5 PJ管理により、商品戦略に沿ったタイミングで商品化が進められている				
	② 固有技術の蓄積を図っているか	技術管理部門責任者からヒアリング	1 固有技術に付き、前者的な特別な管理はしていない				
		開発テーマの予実績一覧表の確認	2 取組まれたテーマに関しては、進捗を把握する仕組が一応機能している				
		技術戦略とテーマの対比確認	3 全社としての技術戦略を描き、それに沿ったテーマアップがなされている	1	2	3	
		技術管理部門責任者からヒアリング	4 自社の強みを生かしたテーマに開発パワーを集中させ、他者に勝る固有技術を育てている				
		技術管理部門責任者からヒアリング	5 ナレッジマネジメントにより、蓄積した技術が有効に駆使され、更に進んだ技術蓄積に繋がっている				
	③ 特許の管理は万全か	知財部門責任者からヒアリング	1 技術者任せであり、会社としての特別な特許戦略はない				
		所有特許のリストの確認	2 得たノウハウを拾上げ、可能なもの(必要に応じ公的機関の特許相談も利用)は特許を取得させている				
		所有特許のリストの確認	3 取得した特許については周辺特許を加え、出来るだけ広い範囲を押さえる様に導いている	1	2	3	
		特許戦略とテーマの対比確認	4 特許戦略を描き、それに沿った取得が可能な取組みをしている				
		特許交換の事例の確認	5 特許が蓄積され、他社との特許交換で自社の苦手分野を補強することも出来ている				

2	技術分野の インフラ管理	④	ITシステム 提供は良好か	技術管理部門責任者 からヒアリング	1	開発部隊任せであり、一部の技術者しかCADやシミュレーション等のITシステムを利用していない	1	2	3
				ITシステム類の管理 規定の確認	2	全社的なシステム管理をしており、普及を図っている			
				ITシステム類のメンテ 記録の事例確認	3	管理しているシステムは時代遅れとならぬ様にメンテされ、普及も進んでいる			
				組織表、職務分掌の 確認	4	先進的システムを導入・推進する専門Grを設け、より高度なレベルを目指している			
				技術管理部門責任者 からヒアリング	5	整備した一連のシステムが有効に活用され、試作レス等の成果が出ている			
		⑤	標準類の整備 管理は良好か	技術管理部門責任者 からヒアリング	1	技術の標準・基準が文書化・共有化されていない	1	2	3
				標準・基準類管理フ ァイルの目次の確認	2	技術の標準・基準が一応文書化・共有化されている			
				直近の事例の制定日 の確認	3	開発を通じて得られたものをタイミングよく標準・基準に 落し込み、その最新版管理をしている			
				設計、製造の基準の 対比事例確認	4	設計の標準・基準と生産の実力との整合がとられており、 物造りの開発がスムーズに進む			
				技術管理部門責任者 からヒアリング	5	会社独自の規格の行き過ぎを管理し、公的な規格もフル に活用して高いレベルのQCDを確保している			
		⑥	技術施設の 管理は良好か	技術管理部門責任者 からヒアリング	1	技術の実戦部隊任せであり、全社としての特別な施設 計画・管理は無い	1	2	3
				設備予算管理資料の 確認	2	部分最適でなく全社最適とすべく、計画・活用の調整 する仕組みはあり、一応機能している			
				施設・設備管理簿の 使用記録の確認	3	現有施設の管理状況は良好であり各施設・設備が有効 に利用されている			
				技術・商品戦略と設備 計画の対比確認	4	技術、商品戦略と整合した施設・設備計画を描き、また 必要に応じ公的試験所もフルに活用している			
				PJ進捗管理表で立上 り実績等確認	5	適切な施設・設備の計画・管理により、技術開発、商品 開発が着実に進んでいる			
3	技術分野の コンプライア ンス	⑦	法的遵守は OKか	技術法規部門責任者 からヒアリング	1	法的遵守の意識に欠け、時々問題を起こしている	1	2	3
				各国法規の一覧フ ァイルの確認	2	適用される国内外の技術法規を把握している			
				通達、説明会開催案 内等の確認	3	把握している法規に付き、社内の必要部部門に対し周 知を図っている			
				種々の認証等遵守状 況の記録確認	4	法的遵守の状況は確実にその記録・保管をしている			
				技術法規部門責任者 からヒアリング	5	技術法規の将来動向を把握し、そこへの対応検討も進 んでいる			
		⑧	法への攻め の働きかけは あるか	技術法規部門責任者 からヒアリング	1	法的な面は専ら遵守する事に終始している	1	2	3
				取組の実施記録の事 例確認	2	法の見直し・改正に際し、妥当な内容とすべくデータの 採取・提供等協力をする			
				取組の実施記録の事 例確認	3	限られた範囲であるが、法改正を要望する具体的な動 きも取る			
				業界連携の事例の確 認	4	正当な法改正要望については、所属業界を巻き込んで 協力的な取組みもする			
				技術法規部門責任者 からヒアリング	5	適切で正当な上記働きかけにより、自社製品の需要が 着実に広がっている			
		⑨	自主規制の 管理は適切 か	技術法規部門責任者 からヒアリング	1	専ら法の遵守に留まり、自主規制は考えていない	1	2	3
				自主規制、ガイドラ イン等の事例確認	2	自ら進んでとまでいかないが、業界の自主規制には歩 調を合せている			
				自主規制、ガイドラ イン等の事例確認	3	広い意味のコンプライアンスは市場へのアピール材料 と捉え、アピールし易いものを自主規制している			
				業界連携の事例の確 認	4	必要なものは同業他社にも働き掛けて自主規制のル ールを設け、市場の理解を得ようとしている			
				技術法規部門責任者 からヒアリング	5	顧客重視の視点での自主規制を進め、市場から大きな 評価を得ている			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G5 生産管理	C 生産計画			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)
診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
				H 22	H 23	H 24	
1 手順計画	① 作業手順が決まっているか	①製造責任者にヒアリング	1 作業手順は現場監督者に全て任せている。	3	3	4	
		②製造責任者にヒアリング、生産計画表	2 作業手順書を製品別に作成し始めた。				
		③製造責任者にヒアリング、作業手順書	3 作業手順書はあるが、加工工程のみである。				
		④製造責任者にヒアリング、作業手順書	4 作業手順書はあるが、標準時間が決まっていない製品や部品が少しある。				
		⑤製造責任者にヒアリング、作業手順書	5 きめ細かな製品別や部品別の作業手順書があり、標準時間も全て決まっている。				
	② 生産準備は出来ているか	①製造責任者にヒアリング	1 生産準備は現場監督者に任せてある。	1	2	3	
		②製造責任者にヒアリング	2 生産準備は現場任せだが、時折スタッフが面倒をみている。				
		③製造責任者にヒアリング、日程計画表、現場確認	3 生産準備は計画どおりに手配している。しかし納期は確認していない。				
		④製造責任者にヒアリング、日程計画表	4 生産準備は計画通りに進んでいるかどうか、進捗管理を週次単位で行っている。				
		⑤製造責任者にヒアリング、日程計画表	5 生産準備は計画通りに進んでおり、トラブルがあればすぐに職制でアクションを起こしている。				
	③ 内外作区分	①製造責任者にヒアリング	1 内外作区分は現場監督者任せである。	1	2	3	
		②製造責任者にヒアリング	2 内外作区分を製造スタッフで実施しはじめたところである。				
		③製造責任者にヒアリング、現場確認	3 内外作区分を行っているが、QCDでトラブルが頻発している。				
		④製造責任者にヒアリング、作業割り当て表	4 内外作区分を実施しており、社内はトラブルが少ないが、外注でトラブルがたびたび発生している。				
		⑤製造責任者にヒアリング、現場確認	5 内外作区分を実施しており、社内外ともトラブルは非常に少ない。				

2	工数計画	④	工数の決定	①製造責任者にヒアリング	1	どのくらい工数がかかるか、実際に加工してみないと分からない。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	工数の見積を現場で始めたところである。			
				③製造責任者にヒアリングと工数予実績表	3	工数の見積を現場で行っているが、実績との差異が大きい。			
				④製造責任者のヒアリングと工数予実績表	4	工数見積をスタッフが行っており、実績との差異が少なくなってきた。			
				⑤製造責任者のヒアリングと工数予実績表	5	工数見積をスタッフが行っており、実績との差異が非常に少ない。			
		⑤	負荷調整	①製造責任者にヒアリング	1	負荷調整は一切実施していない。全て現場任せである。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	負荷調整の実施検討を始めたところである。			
				③製造責任者にヒアリングと負荷調整表	3	負荷調整を行っているが、うまくいかない。			
				④製造責任者のヒアリングと負荷調整表	4	負荷調整を実施しており、山崩しが出来てきた。			
				⑤製造責任者のヒアリングと負荷調整表	5	負荷調整で納期を変更させずに、完全な山崩しが実施できている。			
		⑥	工数の実績把握	①製造責任者にヒアリング	1	工数の実績把握をしていない。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	工数の実績把握をするように計画中である。			
				③製造責任者にヒアリング	3	工数の実績把握をしているが、工程別や製品別にできていない。			
				④製造責任者のヒアリングと工数予実績表	4	工数の実績把握をしており、工程別並びに製品別に把握できているが、あまり対策を講じていない。			
				⑤製造責任者のヒアリングと工数予実績表	5	工数の実績把握をしており、予実績比較を実施し、問題点の対策を講じている。			
3	日程計画	⑦	日程計画作成	①製造責任者にヒアリング	1	日程計画は作成していない。現場監督者に一任である。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	日程計画を作成し始めたところである。			
				③製造責任者に確認、日程計画表	3	日程計画を立案作成し、現場に流しはじめた。			
				④製造責任者のヒアリングと日程計画表	4	日程計画を作成し、週次で調整している。			
				⑤製造責任者のヒアリングと日程計画表	5	日程計画を作成し、日次で調整している。			
		⑧	日程実績把握	①製造責任者にヒアリング	1	日程実績を把握していない。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	日程実績を把握するように計画し始めた。			
				③製造責任者にヒアリング及びデータ確認	3	日程実績を把握しているが、漏れが多い。			
				④製造責任者にヒアリング及びデータ確認	4	日程実績把握で、漏れが少なくなってきた。			
				⑤製造責任者にヒアリング及びデータ確認	5	日程実績把握で、漏れが殆どない。			
		⑨	日程の予実績管理	①製造責任者にヒアリング	1	日程で予実績管理を一切していない。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	日程で予実績管理するように計画中である。			
				③製造責任者にヒアリングと日程管理表	3	日程で予実績管理をしているが、あまりにも差が激しい。			
				④製造責任者にヒアリング及び日程管理表	4	日程で予実績管理をしており、差が少なくなってきた。			
				⑤製造責任者にヒアリング及びデータ検証	5	日程で予実績管理をしており、差が殆どない。			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G5 生産管理	D 要員計画			リーダー: メンバー:

	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
前提事項	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

	課題 or 問題点	提案事項	確認
診断結果	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1	経営計画との連動性	① 要員計画は経営計画(短期、中期)とリンクしているか	①製造責任者にヒアリング	1	要員計画は経営計画とリンクさせていない。適当に現場責任者が作成している。	3	3	2	
			②製造責任者にヒアリング	2	経営計画から要員計画(半期or1年)を算出するように、検討している。				
			③製造責任者にヒアリング	3	要員計画は経営計画から試算しているが、計画と実績との差が非常に大きい。				
			④製造責任者のヒアリングとデータ検証	4	要員計画は経営計画から試算しており、計画と実績の差がやや大きい。				
			⑤製造責任者のヒアリングとデータ検証	5	要員計画と経営計画が、リンクされており、計画と実績との差が小さく、差異理由も確認されている。				
		② 月次の要員計画は生産計画をベースにしているか	①製造責任者にヒアリング	1	月次生産計画はたびたび変更するため、要員管理は現場に任せている。	1	2	3	
			②製造責任者にヒアリング	2	月次生産計画を変更すると、要員計画に対応できていないため、現場での調整が必須となっている。				
			③製造責任者にヒアリング及びデータ確認	3	月次生産計画を変更しても、要員計画のシステムに対応できているが、現場でのトラブルが多発している。				
			④製造責任者にヒアリング及びデータ確認	4	月次生産計画が変更しても、要員計画は対応できているものの、ややトラブルはある。				
			⑤製造責任者にヒアリング及びデータ確認	5	月次生産計画が変更しても、要員計画にきちんと対応できており、トラブルはほとんどない。				
		③ 人材採用計画	①総務責任者にヒアリング	1	人材の採用は、その都度判断しており計画性はまったくない。	1	2	3	
			②総務責任者にヒアリング	2	人材採用は、総務部に任せている。				
			③総務責任者にヒアリング	3	人材の採用計画は、経営計画とリンクさせるように計画中である。				
			④総務責任者にヒアリング及びデータ確認	4	人材の採用計画は、経営計画とリンクさせているが、実態は大きな変動がある。				
			⑤総務責任者にヒアリング及びデータ確認	5	人材の採用は、経営計画とリンクさせて、計画どおり採用し、できるだけ毎年採用するようにしている。				

2	生産計画とのリンク	④	月次生産要員計画	①製造責任者にヒアリング	1	月次の要員計画は現場責任者が適当に作成している。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	月次の要員計画は生産計画から算出するように考えている。			
				③製造責任者にヒアリング	3	月次の要員計画は生産計画データから算出しているが、人員の過不足が発生している。			
				④製造責任者のヒアリングとデータ検証	4	月次の要員計画は生産計画とリンクしているものの、予実績の要員をみるとバラツキが多い。			
				⑤製造責任者のヒアリングとデータ検証	5	月次の要員計画は生産計画とリンクしており、予実績の要員誤差も非常に少ない。			
		⑤	週次生産要員計画	①製造責任者にヒアリング	1	週次の要員計画は、一切現場責任者に任せている。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	週次要員計画は、週の生産計画から算出しているが、要員の予実績は管理していない。			
				③製造責任者にヒアリング及びデータ確認	3	週次要員計画は、週の生産計画から算出している。予実績管理をスタートさせた。			
				④製造責任者にヒアリング及びデータ確認	4	週次要員計画は、週の生産計画から算出し、要員の予実績差異の誤差は多少ある。			
				⑤製造責任者にヒアリング及びデータ確認	5	週次要員計画は、週の生産管理に基づいて、タイムリーに変更しているため、要員の予実績に差異は少ない。			
		⑥	日次生産要員計画	①製造責任者にヒアリング	1	その日の要員は、現場監督者に全て任せている。このため、トラブルが頻発している。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	その日の要員は、現場監督者に全て任せているが、対応できないときは職制で調整している。			
				③製造責任者にヒアリング及びデータ確認	3	その日の要員変動の調整は部門単位で行っているが、トラブルがある。			
				④製造責任者にヒアリング及びデータ確認	4	その日の要員変動の調整は部門単位で行っているが、多少調整出来ないときがある。			
				⑤製造責任者にヒアリング及びデータ確認	5	その日の要員変動は、部門単位で調整しており、トラブルは非常に少ない。			
3	人材育成	⑦	新人研修	①製造責任者にヒアリング	1	新人教育は特にしていない。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリング	2	新人教育は、現場任せである。			
				③製造責任者に確認とカリキュラムリスト	3	新人教育はカリキュラムに基づいて、基礎を教えている。			
				④製造責任者のヒアリングと教育記録	4	新人教育はカリキュラムに基づいて、工程毎に職場を巡回経験させ、一通りの経験をさせている。			
				⑤製造責任者のヒアリングと教育記録	5	新人教育はカリキュラムがあり、各部門を巡回させ、OJTでしっかり学ばせている。			
		⑧	中堅社員教育	①製造責任者にヒアリング	1	中堅社員教育は実施していない。	1	2	3
				②製造責任者にヒアリングとカリキュラムリスト	2	中堅社員教育のカリキュラムを作成している。			
				③製造責任者にヒアリング及び記録確認	3	中堅社員教育は実施しているが、定期的ではない。			
				④製造責任者にヒアリングとデータ検証	4	中堅社員教育はカリキュラムに基づいて実施しているが、効果は掴んでいない。			
				⑤製造責任者にヒアリング及びデータ検証	5	中堅社員教育は、きめ細かなカリキュラムで実施し、効果がはっきり見える。			
		⑨	多能工教育	①総務責任者にヒアリング	1	多能工教育は一切していない。	1	2	3
				②総務責任者にヒアリング	2	多能工教育の実施計画書を作成し始めた。			
				③総務責任者にヒアリング	3	多能工教育の実施をはじめたところで、多少成果がみえる。			
				④総務責任者にヒアリング及び人の異動記録	4	多能工教育の成果がある程度でできた。			
				⑤総務責任者にヒアリング及びデータ検証	5	多能工教育の成果が目に見えて分かり、経営に貢献している。			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G5 生産管理	E 品質管理			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
I	品質管理の 基礎	① 初期品質管理の状況	①製造責任者にヒアリング	1	開発直後における、一つの製品について品質を確認しているものの、記録は一切残していない。				
			②製造責任者にヒアリングと品質記録	2	開発直後の量産品について、当時の品質が確認され記録が残されているが、全く活用されていない。				
			③製造責任者にヒアリングと品質記録	3	初期品質管理について、明確な手順はない。しかし担当者レベルでは記録が残してある。	3	3	4	
			④製造責任者にヒアリングと品質記録	4	全ての初期品質管理について手順があり、記録を残している。しかし積極的に活用されているとはいえない。				
			⑤製造責任者にヒアリングと品質記録	5	全ての初期品質管理について、きちんとした手順があり、その記録が設計や工程管理に役立っている。				
		② QC工程表の作成状況	①製造責任者にヒアリング	1	QC工程表は一切作成していない。今後も必要ないと思っている。				
			②製造責任者にヒアリングとQC工程表	2	QC工程表が作成され、管理項目と品質特性が記載されているが、顧客への申請のためだけ作成されている。				
			③製造責任者にヒアリングとQC工程表	3	製品毎にQC工程表が作成されている。しかし生産当初以来、一度もメンテされていない。	1	2	3	
			④製造責任者にヒアリング、QC工程表	4	QC工程表がきちんと作成され、運用されている。しかしながら、メンテが遅れており、実態を反映していない。				
			⑤製造責任者にヒアリングとQC工程表	5	全製品・部品に対し、QC工程表が作成され工程管理にも適用・実施されている。またメンテもきちんと行われている。				
		③ QC7つ道具の活用度合い	①製造責任者にヒアリング	1	QC7つ道具が現場に活用されておらず、不良も発生してもその場しのぎである。				
			②製造責任者にヒアリング、現場確認	2	一部の人のみ、QC7つ道具を理解しており、現場で実際に使っている。活用度合いは個人レベルである。				
			③製造責任者にヒアリング、QC発表事例	3	QC7つ道具を理解している人がおり、その人中心に問題解決を行っている。現状分析は的確に出来ている。	1	2	3	
			④製造責任者にヒアリング、現場確認	4	多数の社員がQC7つ道具を用いて、目で見える管理を行っている。もう少しで社員全員が使いこなせる段階である。				
			⑤製造責任者にヒアリング、現場確認、品質記録	5	社員全員がQC7つ道具を身に付け活用している。実際に不良低減などの効果を上げ、ほとんどの問題を解決できる。				

2	品質管理 ツール活用 によるレベル 向上	④	ISO9001取 得は	①製造責任者にヒア リング	1	品質管理のレベルが低く、頻繁に不良が発生して、ISO どころではない。	1	2	3
				②製造責任者にヒア リング	2	ISOを取得を考えているが、まだ当分先の話だ。			
				③製造責任者にヒア リングと現場確認	3	ISOを取得しているが、マンネリ化状態である。			
				④製造責任者のヒア リングとマネジメントレビュー 記録	4	ISOを取得しており、効果が少しある。			
				⑤製造責任者のヒア リングと品質記録	5	ISOを取得しており、出荷段階では品質不良ゼロである。			
		⑤	新QC7つ道 具の活用	①製造責任者にヒア リング	1	QC7つ道具も使いこなせないのに、新QC7つ道具 は、また後で良い。	1	2	3
				②製造責任者にヒア リング	2	新QC7つ道具の勉強会を始めたところである。			
				③製造責任者にヒア リング	3	新Q7つ道具は、一部の人が活用している。			
				④製造責任者にヒア リング及びデータ確認	4	新Q7つ道具は、半分の人が業務に活かしている。			
				⑤製造責任者にヒア リング及びデータ確認	5	新Q7つ道具は、大半の人が業務に活かしている。			
		⑥	FMEA活用	①設計責任者等にヒ アリング	1	製品開発や部品開発でFMEAなど使った事がない。	1	2	3
				②設計責任者等にヒ アリング	2	製品開発や部品開発でFMEA導入を考えている。			
				③設計責任者等にヒ アリングとデータ確認	3	製品開発や部品開発の一部でFMEAを使用しはじめ た。			
				④設計責任者等にヒ アリング及びデータ確 認	4	製品開発や部品開発の約半分にFMEAを使用してい る。			
				⑤総務責任者にヒア リング及びデータ確認	5	製品開発や部品開発の大半にFMEAを使用している。			
3	TQM活動	⑦	TQMの導 入と活動	①製造責任者にヒア リング	1	品質トラブルが多くて、TQMどころではない。	1	2	3
				②製造責任者にヒア リング	2	品質管理の向上にTQMを導入しようとしている。			
				③製造責任者に確認	3	品質管理の向上にTQMを導入したが、活動がいまい ちである。			
				④製造責任者のヒア リングとデータ検証	4	品質管理の向上にTQMを導入しており、やや活動が 活発になってきた。			
				⑤製造責任者のヒア リングとデータ検証	5	品質管理の向上にTQMを導入しており、活動が非常 に活発である。			
		⑧	TQMの効 果	①製造責任者にヒア リング	1	TQMを導入していない。	1	2	3
				②製造責任者にヒア リング	2	TQMを導入しているが、効果は殆どない。			
				③製造責任者にヒア リング及びデータ確認	3	TQMを導入しているが、効果は僅かに出てきている。			
				④製造責任者にヒア リング及びデータ確認	4	TQMを導入しており、効果は出てきているが、期待さ れるほどに到達していない。			
				⑤製造責任者にヒア リング及びデータ確認	5	TQMを導入していて、効果は相当あり、経営に貢献し ている。			
		⑨	全員参加の 品質管理体 制	①製造責任者にヒア リング	1	品質管理向上は、一部のマネジャーのみ叫んでいる。 他の社員は馬耳東風である。	1	2	3
				②製造責任者にヒア リング	2	品質管理向上に現場の社員が参加し始めたところであ る。			
				③社長にヒアリング	3	品質管理向上は、管理監督者のみならず、現場社員 にも浸透してきている。			
				④社長にヒアリング及 びデータ検証	4	品質管理向上推進は、社員全員に浸透しているが、効 果は期待値にほど遠い状態である。			
				⑤社長にヒアリング及 びデータ検証	5	品質管理向上推進は、社員全員に浸透しており、効果 は期待値以上である。			

経営診断チェックシート

(中小製造業・基礎診断)

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G6 調達	C 購買管理			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)
診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1	資材計画は適切か	① 資材所要量を把握したか	ヒアリング		購買管理の意識が希薄であるため、資材の欠品が頻発するなどして生産計画が滞ることがある。	3	3	4	
			ヒアリング		資材の購買にあたって、生産計画から資材所要量の確認はおこなっていないため、時々欠品がある。				
			ヒアリング		購入額が大きいなど一部の重要な資材に限って、生産計画から必要な資材所要量を計算し、購買している。				
			ヒアリング		ほとんどの資材について、生産計画から必要な資材所要量を把握し、購買している。				
			生産管理システムの機能を確認する		「MRP」又は「かんばん」等の生産管理システムを活用して資材所要量を計算し、購買計画を立てている。				
		② 代替品は検討したか(VA/VE)	ヒアリング		資材の代替品検討はほとんどおこなわれていない。	1	2	3	
			直近の事例などを確認する		VA/VEプロジェクトを発足させているが長続きしない。提案制度も存在するがあまり活発ではない。				
			直近の事例などを確認する		顧客からコストダウンの要請があった場合は、その都度VA/VEによる代替品検討をおこなっている。				
			直近の事例などを確認する		購買部門と設計部門が協力し、活発にVA/VE活動がおこなわれている。				
			直近の事例などを確認する		経営計画とリンクしたVA/VEの新技法研究や情報交換が活発に実施され、効果を上げている。				
		③ 標準化を進めているか	ヒアリング		資材の標準化はおこなっていない。購買品は多品種少量商品が多くを占め、コストダウンは進んでいない。	1	2	3	
			標準化された資材を確認する		標準化を進めてはいるが、設計部門と購買部門の連携が不十分などの理由で成果は限定的である。				
			標準化された資材を確認する		各部門が共通の目的・目標を定めて部品・資材の標準化を進めるなど、一定の成果を得ている。				
			標準化事例を確認する		標準化によって多品種少量購買品を削減し、大量購買によるスケールメリットを得ている。				
			標準化事例を確認する		GT(グループテクノロジー)手法を活用して類似性に基づいて部品や資材を分類し、標準化を進めている。				

2	購買方法は適切か	④ 購買仕様は明確か	ヒアリング	購買にあたって仕様書の作成はおこなっていない。	1	2	3
			仕様書を確認する	仕様書は購買部門が中心になって作成しているが、技術的な製品要求事項に不足や不明確さがある。			
			仕様書を確認する	購買仕様書は購買部門だけでなく、技術部門の協力を得て製品要求事項を詳細に検討している。			
			仕様書を確認する	仕様書には製品品質に関する仕様に加え、荷姿と運送方法、搬入場所、支払条件についても定めている。			
			仕様書を確認する	購買に関わるトラブルを防ぐため、仕様書には受入検査方法、クレーム処置(補償を含む)について定めている。			
		⑤ 購買方法を検討したか	ヒアリング	長年の取引がある購買先から随意契約や当用買いすることが多く、相見積りはおこなっていない。	1	2	3
			ヒアリング	複数購買先からの合見積りを基本とするが、時間と手間が掛かるため実際は随意契約や当用買いが多い。			
			直近の購買事例の記録を確認する	購買にあたっては、少なくとも2社以上の購買先から相見積りを取って比較検討している。			
			直近の購買事例の記録を確認する	入札(一般競争契約又は指名競争契約)によって品質・コスト・納期を比較し、購買している。			
			ヒアリング及び購買事例の確認	相見積りや入札を原則とするが、原材料については価格契約や長期契約など、より安定的に購買している。			
		⑥ 発注方式は適切か	ヒアリング	購買担当者は発注方式についての理解が浅く、都度必要な資材を注文(不定期不定量発注)している。	1	2	3
			過去の注文記録を確認する	購買品は在庫が少なくなった時点で一定量を発注している(定量発注)。安全を見越すため在庫量が多い。			
			過去の注文記録を確認する	購買品は1回/月(又は1回/周)のペースで定期発注している。まれに在庫切れが発生することもある。			
			ABC分析の結果を確認する	購買品をABC分析によって分類し、定期発注、定量発注、簡易発注方式などに分けて発注管理している。			
			情報システムの機能を確認する	情報システムを活用して生産計画から資材所要量を求め、在庫を引当てた上で必要量を定期発注している。			
3	購買先を評価しているか	⑦ 購買先を調査しているか	ヒアリング	購買先の調査や評価はおこなっていない。	1	2	3
			調査・評価の記録を確認する	新規に取引をおこなう場合など、必要に応じて取引先の調査・評価をおこなっている。			
			評価結果を確認	年に1回の頻度で取引状況などの調査、評価をおこなっている。			
			評価結果を確認	年に数回程度の頻度で、取引状況などの調査・評価をおこなっている。			
			評価結果を確認	年度毎におこなう財務基盤などの評価に加えて、納入実績についての評価は月度でおこなっている。			
		⑧ 評価項目は適切か	ヒアリング	購買先の評価項目は特に定めていない。	1	2	3
			評価項目をヒアリングする	現場作業環境の整備(5S)状況、そして従業員の服装・態度・改善意欲などを評価している。			
			評価の記録を確認する	Q(受入不良率など)、C(コスト協力度など)、D(納期遅延率など)に関する実績を評価している。			
			財務評価の記録を確認する	購買先の財務基盤(収益性、資金繰り、資本の安定性など)を評価している。			
			CSRやISO評価の記録を確認する	CSR(企業の社会的責任)への取組みや、ISO(品質及び環境管理システム)の取得状況を評価している。			
		⑨ 改善指導をしているか	ヒアリング	購買先の指導はおこなっていない。	1	2	3
			通知文書とその内容を確認する	購買先評価の結果を定期的に文書で通知することによって改善を促している。			
			直近の訪問時の議事録などを確認する	不適合品が発生した場合など、必要に応じて購買先を訪問して改善を指導している。			
			通知文書を直近の訪問時の記録を確認	文書での改善指導に加え、必要に応じて購買先を訪問して改善を指導している。			
			訪問計画または実績を確認する	購買品の品質影響度や取引金額、品質管理状況を考慮して、計画的に購買先を訪問し、改善指導している。			

Sheet 1 経営診断チェックシート 診断マップ									
(中小製造業・基礎診断) 頁 / 頁中									
運用管理の分類		大分類(診断項目)		対象部門		診断日時		診断員	
G6 調達		D 外注管理						リーダー: メンバー:	
前提事項	診断目的			対象部門の状況			準備・その他		
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)			(人員構成、施設、設備など)			(受診側の対応者、用意することなど)		
診断結果	課題 or 問題点			提案事項			確認		
	(課題または問題点など)			(診断結果に基づく改善提案など)			(対象部門による確認など)		
	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1	品質管理しているか	① 製品実現計画を確認したか	ヒアリング	1	業務委託先による製品実現計画は把握していない。	3	3	4	
			業務委託先から受領した文書を確認	2	業務委託先との連携を確実に且つ速やかにするため、相手先の組織図と品質保証体系を確認している。				
			外部委託工程の工程管理図を確認する	3	業務委託先の製造工程をフローチャート(工程管理図)などで把握している。				
			工程認証の記録を確認する	4	工程毎に管理項目と規格値を定めたコントロールプラン(QC工程表、工程品質管理表など)を認証している。				
			業務委託先から受領した文書を確認	5	業務委託先で使用する検査基準書、作業手順書・基準書の記載内容を確認している。				
		② 生産部品を認証しているか	ヒアリング	1	新規立上品についても通常の製品と同じように取扱っている。製品の認証はおこなっていない。	1	2	3	
			新規立上品の品質記録を確認する	2	新規立上品については、量産開始前に、量産段階と同じ工程・同じ条件で製作させ、品質を確認している。				
			初期流動管理を定めた文書を確認する	3	量産と同じ工程、同じ条件で製造した製品を、各種検査で検証し、製造プロセスについての認証を与えている。				
			届出方法について定めた文書を確認する	4	業務委託先において軽微な設計変更、工程変更、材料変更を行う場合には、事前に届出する制度がある。				
			届出すべき変更内容について確認する	5	製品要求事項に影響を及ぼさない軽微な変更についても、変化点は全て事前に届出させている。				
		③ 製品検証の方法は適切か	ヒアリング	1	外部委託品の受入検査は、製品の識別と数量確認が主であり、材質や寸法検査はおこなっていない。	1	2	3	
			検査記録を確認する	2	受入ロット毎に一定数を検査する抜き取り検査方式で検査している。				
			段階検査の基準を確認する	3	社内規格やJISに則って、製品や取引先ごとに「ゆるい、なみ、きつい」に分けて抜取検査をしている。				
			添付された検査記録を確認する	4	業務委託先に、納入ロット毎に検査記録を添付させて製品を検証している。				
			訪問監査の記録・議事録を確認する	5	定期または臨時に訪問監査をおこなって、業務委託先の製造工程や検査方法を検証している。				

2	外注コストを管理しているか	④	原価を把握しているか	ヒアリング	1	外注先の製造原価は、分からないので把握していない。	1	2	3
				お見積書の項目を確認する	2	見積書は原材料費、加工費、輸送費、管理費など項目が別れているので、記載された範囲で把握している。			
				ヒアリング	3	過去の同種部品の材料費・加工費などから推測することで、外注コストの妥当性を判断している。			
				ヒアリング	4	同業他社との見積もり合わせの結果や、市場相場と比較することで原価を推測している。			
				コスト分析の記録を確認する	5	作業時間、材料費、人件費、利益率など単価を構成する要素別に科学的な分析をして把握している。			
		⑤	原価目標を伝えているか	ヒアリング	1	外注先に対しコストダウン目標は伝えていない。	1	2	3
				ヒアリング	2	一部の製品については、業務委託先に目標原価を伝えてコストダウンを要求している。			
				原価分析の記録を確認する	3	発注側の希望する原価と、受注側が提出する原価の差異分析を定期的におこなっている。			
				業務委託先への要求内容を確認する	4	業務委託先の累積生産量の増加にともない経験効果を見込んで、年度毎にコストダウンを要求している。			
				直近の差異分析と指導内容を確認する	5	目標原価と実際原価の差異を分析し、業務委託先に対して管理手法や設備改良などの支援・指導をしている。			
		⑥	VE活動支援しているか	ヒアリング	1	VA(価値分析)/VE(価値工学)について、協力メーカーに何を支援・指導すれば良いのか分からない。	1	2	3
				協力メーカーからの提案事例を確認する	2	協力メーカーに業務委託する際に、VA/VE提案を発注条件の一つとして考えている。			
				文書化された実施要領を確認する	3	契約後に外注先からVA/VE提案があった場合、コストダウン額の一部を外注先に還元する制度がある。			
				直近の事例を確認する	4	発注側の設計者と、協力メーカーの技術者とが相互協力してVA/VEを推進している。			
				イベント開催の資料を確認する	5	協力メーカーも参加してのVA/VE発表会を定期的に行うなど、積極的に活動を支援している。			
3	納期管理しているか	⑦	進捗管理しているか	ヒアリング	1	協力メーカーの生産進捗は把握していない。加工委託品は納期遅延が頻繁に発生している。	1	2	3
				ヒアリング	2	過去に納期遅延が問題になったことはない。協力メーカーの進捗管理はおこなっていない。			
				納期回答の記録を確認する	3	加工委託品の発注時に納期回答を受けている。			
				進捗確認の連絡方法を確認する	4	あらかじめ決められた中間工程まで作業が進んだ時点で報告を受けることで、進捗管理している。			
				情報システムの機能を確認する	5	SCM(サプライチェーンマネジメント)情報システムを活用し、業務委託先の生産進捗をリアルタイムに把握している。			
		⑧	納期遅延時の手順はあるか	ヒアリング	1	遅延対応手順は定めていない。納期遅延が発生した都度、それぞれの受入担当者の判断で対応している。	1	2	3
				手順を定めた文書を確認する	2	社内文書に対応手順を定めている。手順に従って関連部門に連絡がおこなわれ、生産計画に反映している。			
				協力メーカーに配付した文書を確認する	3	協力メーカーに対応手順を配付している。納期遅延の可能性がある場合は、あらかじめ情報が伝達される。			
				手順書、契約書の内容を確認する	4	協力メーカーに対応手順を配付するとともに、契約書には納期遅延に対するペナルティ条項を定めている。			
				情報システムの機能を確認する	5	SCM(サプライチェーンマネジメント)情報システムによって自動的に後工程の生産計画が変更されている。			
		⑨	時間指定納入を励行している	注文書の納入日時を確認する	1	業務委託品は納入日を指定して購入しているものの、度々納期遅れが発生することがある。	1	2	3
				注文書の納入日時を確認する	2	業務委託品は指定日に納入され、遅延はほとんど発生していない。時間指定納入はおこなっていない。			
				注文書の納入日時を確認する	3	荷受の集中を避け、要員・卸機材(フォークリフト等)を有効活用するため、時間指定納入を励行している。			
				注文書の納入日時を確認する	4	不在在庫を削減するとともに、保管スペースの不足を解決するため、時間指定納入を励行している。			
				注文書の納入日時・場所を確認する	5	業務委託品は生産計画に連動させて時間・場所を指定し、生産ラインにジャストインタイムに納入させている。			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G7 製造	C 工程管理			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
					H 22	H 23	H 24	
1	工場管理初期	① 工数計画はできているか	①生産管理担当者にヒアリング	1 工数計画は、現場の担当者が勝手に見積もる。このため担当者間で相当なバラツキがある。	3	3	4	
			②生産管理担当者にヒアリング	2 工数計画は、生産管理担当者が過去の実績を加味して見積もっているが制度は非常に悪い。				
			③技術試作の実績データ	3 工数計画は、過去の実績と技術試作時の実績を参考にして決めているが、量産実績との差異が大きい。				
			④議事録の確認	4 工数計画は、技術試作時の実績を踏まえ、改善を行った結果をベースにしている。				
			⑤理論データ	5 工数計画は、理論値から求めている。また理論値に近づくように担当者間で議論し検証している。				
		② 日程計画はできているか	①生産管理担当者にヒアリング	1 日程計画は現場または生産管理担当者に任せている。	1	2	3	
			②生産管理担当者にヒアリング	2 日程計画は、生産管理担当者が、現場の生産状況を日々見ながら調節している。				
			③日程計画作成手順の確認	3 日程計画は、山積み山崩しをして、現場に指示している。後は現場任せである。				
			④生産管理システムと現物の実績確認、現場長の確認	4 日程計画はコンピュータを用いて、生産日程計画を作成し、現場に指示しているが、微調整は現場で行っている。				
			⑤生産管理システムと現場のトラブル記録の確認	5 日程計画はコンピュータを用いて、生産日程計画を作成し、現場に指示しているが、トラブルが皆無である。				
		③ 工程の管理システムはできているか	①製造責任者にヒアリング	1 作業者の加工時間は一切把握していない。	1	2	3	
			②生産管理責任者にヒアリング	2 実績集計はコンピュータを用いて管理し洋とっており、現在検討中である。				
			③製造責任者のヒアリングとPOPデータ確認	3 実績集計はPOPシステムで管理するようにスタートしたばかりである。				
			④製造責任者のヒアリングとPOPデータ確認	4 実績集計はPOPシステムで行っており、トラブルはない。しかし生産指示は口頭で伝えている。				
			⑤生産管理システムとPOPのデータ確認	5 生産計画からの作業指示やデータ収集をPOP実施。このため生産指示と生産統制がリアルタイムで実現している。				

2	工程品質管理はできているか	①	工程品質管理の手順書はできているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	工程品質管理の体系ができたばかりで実行はこれからだ	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	QC工程表等の重要手順書はできている			
				③製造責任者にヒアリング	3	QC工程表が見直され改善されている。			
				④生産技術者にヒアリング	4	現場リーダーと生産技術者が共同で手順書を作成している。			
				⑤工場長にヒアリング	5	QC工程表・作業標準・ワンポイント標準が完備されている。			
		②	工程品質管理のOJTはできているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	OJTは必要性が理解された段階である。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	OJTの計画ができた段階である。			
				③製造責任者にヒアリング	3	OJT計画にもとづき実行され効果が出た。			
				④生産技術者にヒアリング	4	OJT計画の改善がされて進化して来ている。			
				⑤工場長にヒアリング	5	OJT計画にもとづきPDCAが廻っている。			
		③	工程能力Cpkはかくにんされているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	抜取検査ではほとんど合格している。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	Cpk1.0で統計的には十分ではない。			
				③製造責任者にヒアリング	3	Cpk1.33を確保して目標をほぼ達成している。			
				④製造責任者にヒアリング	4	工程能力と原価低減の両立をはかっている。			
				⑤生産技術者にヒアリング	5	Cpk1.67以上を確保し、過剰品質ない			
3	工程納期管理はできているか	①	生産基準日程管理はできているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	生産基準日程の原型ができた段階である。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	生産基準日程の標準化ができた。			
				③製造現場リーダーにヒアリング	3	生産基準日程の改善ができてきた。			
				④製造責任者にヒアリング	4	生産日程管理と能率管理が連動している。			
				⑤工場長にヒアリング	5	生産基準日程管理が充実している日々の差立管理が行き届いている。			
		②	生産変動に対する柔軟性はどうか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	問題点の分析ができた段階である。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	生産変動に対する重要課題の改善に着手した			
				③製造現場リーダーにヒアリング	3	提案及び改善が実行されてきた			
				④製造責任者にヒアリング	4	多能工化の体制と訓練ができてきた			
				⑤工場長にヒアリング	5	多能工化が進んで、生産変動はほとんど吸収できる。			
		③	納期短縮のための工程改善はできているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	納期改善に着手したばかりでこれからだ。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	ボトルネック分析ができ、重要工程の改善ができた。			
				③製造現場リーダーにヒアリング	3	品質管理が充実していて品質面で納期に影響を及ぼすことはない。			
				④製造責任者にヒアリング	4	ネック工程の納期短縮を実行する技術力がある。			
				⑤工場長にヒアリング	5	工程改善を標準化が実現して納期改善が進んでいる。			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G7 製造	E 作業環境			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考	
						H 22	H 23	H 24		
1	経営計画の 連動性	① 職場安全基準はできているか	①製造責任者にヒアリング	1	5Sが不徹底で常に災害が起こり得る状況である。保護具の未使用があり、作業は作業基準書と異なっている。				3 3 4	
			②製造責任者にヒアリング	2	発生した災害の発生防止は行われているが横展開がされていない。安全管理や安全教育は成り行きの活動である。					
			③製造責任者にヒアリング、安全提案件数推移	3	安全管理活動が計画・実行され、全社展開もされている。安全に関する提案もあるが件数は少なくフォロー体制も弱い。					
			④製造責任者にヒアリング、小集団活動件数推移	4	ヒヤリハット活動や安全サークル活動が活発に行われている。設備には安全重視の社内基準が設けられている。					
			⑤製造責任者にヒアリング、労災件数推移	5	災害ゼロを合言葉に工場の隅々まで災害予防対策がとられ、人間中心の作業環境が整備されている。					
		② 職場環境改善が実施されているか	①製造責任者にヒアリング	1	3K職場のための仕方がないという諦めが先行し環境改善は実施されていない。				1 2 3	
			②製造責任者にヒアリング	2	環境改善設備は多少設置されている。しかし作業環境の悪い箇所も依存多く存在している。					
			③製造責任者にヒアリング	3	管理・監督者が中心となって職場環境改善が進められている。しかしながらムリな姿勢の作業がまだ見られる。					
			④製造責任者にヒアリング、人事異動履歴	4	人間工学的な職場環境改善が進み、ムリのないリズムカルな作業を行っている。ジョブローテーションも実施されている。					
			⑤製造責任者にヒアリング、メンタル相談件数	5	上下のコミュニケーションも活発にできおり全社員がいきいきとした表情で作業を行い、メタル面のケアもできている。					
		③ 環境マネジメントシステム	①製造責任者にヒアリング	1	公害防止設備は設置されているが、管理されている状態ではなく、手紀的な測定も実施されていない。				1 2 3	
			②製造責任者にヒアリング、環境測定データ	2	環境保全に積極関与という姿勢はないが、公害防止については、法に準拠して最低限度の管理が行われている。					
			③生産責任者にヒアリング、ISO14001取得確認	3	環境との調和を図るイメージ作りを勧めている。環境マネジメントシステムが構築され、ISO14001を取得した。					
			④製造責任者及び設計責任者にヒアリング	4	製品企画時点で製品ライフサイクルについて十分な検討がされた製品が設計・製造されている。					
			⑤製造責任者にヒアリング、産廃廃棄量の推移	5	製品が製造されてから回収されるまでの循環システムが確立され、環境負荷を最小限に抑えた企業活動を試みている。					

2	5Sは徹底されているか	①	5S改善目標と実行計画はどうか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	可能などころから計画し実行する、まずやってみよう。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	計画の継続性ができた。			
				③製造現場リーダーにヒアリング	3	少し高めの目標を全員で取り組むようになった。			
				④製造責任者にヒアリング	4	全員参加の活動に進化してきた。			
				⑤製造責任者にヒアリング	5	5S目標と実行計画は過去の実績より整合をとり全員がやる気になっている。			
		②	5S実行により効果が得られているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	5S活動は実施可能などころから着手した。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	5S活動は実行する程に皆が参画するようになった。			
				③製造現場リーダーにヒアリング	3	職場全員が5Sをやる気で取り組んでいる。			
				④製造責任者にヒアリング	4	5S実行が安全・能率・美観に貢献している。			
				⑤製造責任者にヒアリング	5	5S実行計画が90点以上達成されている。			
		③	5S実行の工夫、改善ができているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	5S自ら進んでやる雰囲気が出てきた。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	5S初期清掃レベルを上げて実行の工夫をしている。			
				③製造現場リーダーにヒアリング	3	5Sパトロール等の工夫がされている。			
				④製造責任者にヒアリング	4	全員の知恵で実行方法を改善し達成目標を高めている。			
				⑤製造責任者にヒアリング	5	外部間や他社に誇れる5S手法ができた。			
3	職場の地球環境はどうか	①	職場環境の把握と重み評価はできているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	職場環境改善に理解されるようになった。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	職場環境の環境側面、評価を実行している。			
				③製造責任者にヒアリング	3	環境改善重点テーマを分析結果から定めている。			
				④製造責任者にヒアリング	4	環境法規制を含め環境側面の把握ができている。			
				⑤工場長にヒアリング	5	環境の把握が環境改善実行計画に適切に連携している。			
		②	職場環境の改善計画はできているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	環境改善の重点テーマが絞られた。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	環境改善実行計画の優先順位が決められた。			
				③製造責任者にヒアリング	3	環境改善重点項目の実行計画が作成され全員が理解できている。			
				④製造責任者にヒアリング	4	環境改善の成果が実感として得られるようになった。			
				⑤工場長にヒアリング	5	環境改善実行計画は実行フォローと連携し効果を上げている。			
		③	職場環境改善は実行されているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	環境改善の方向性は見えてきた。	1	2	3
				②製造現場リーダーにヒアリング	2	環境改善の重点テーマは実行できた。			
				③製造責任者にヒアリング	3	環境改善の重点テーマは達成されている。			
				④製造責任者にヒアリング	4	環境改善の目標はほぼ達成されている。			
				⑤工場長にヒアリング	5	環境改善は実行され、目標を達成し、次の目標に反映されている。			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G9 アフターサービス	A クレーム処理			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)
診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1	クレーム対応 手法と体制	① 対応体制は できているか	ヒアリング	1	クレーム対応担当者は特に決まっていない。都度、電話を受けた者或いは原因部門が対応している。				
			組織図を確認する	2	クレーム対応の窓口は一本化されているが、関連部門との連携体制はおこなっていない。				
			社内連絡ルート制定の有無の確認	3	クレーム対応窓口は一本化されていて、その内容に応じて関連部門の協力を得ている。	3	3	4	
			連絡会の議事録などを確認する	4	対応窓口は一本化されていて、関連部門を含めた連絡会を定期開催するなど情報交換をおこなっている。				
			クレーム処理完了記録の確認	5	対応窓口と関連部門が情報システム等を活用し、リアルタイムに処理状況を確認し、協力している。				
		② 対応は速やかか	クレーム未処理件数を確認する	1	担当者が日常的な業務に忙殺され、クレーム処理が慢性的に遅れている。				
			担当者以外に進展状況をヒアリングしてみる	2	担当者以外の者は進展状況を把握することができないため、その対応スピードは担当者次第といえる。				
			進捗確認の頻度と方法をヒアリングする	3	定期的にクレーム対応の進捗確認をしているため、ほとんどの案件について速やかな対応ができている。	1	2	3	
			ヒアリング	4	クレーム対応は速やかで、過去に処理の遅れが問題になったことはない。				
			情報システムの機能を確認する	5	クレーム対応状況は情報システムなどを通じてリアルタイムに把握し、全社を挙げて速やかに対応している。				
		③ 標準化を進めているか	ヒアリング	1	クレーム対応の標準化はおこなわれていないため、受付担当者ごとに対応手順が異なっている。				
			手順書、標準書などの文書を確認する	2	クレーム対応手順書は整備されているが、ほとんど更新されていない。				
			標準書の改訂履歴を確認する	3	クレーム対応手順は標準化され、定期的に改訂されている。	1	2	3	
			手順を定めた文書を確認する	4	過去に発生したクレームは速やかに要因ごとに分類され、対応手順が標準化されている。				
			予防手順が記載された文書を確認する	5	過去に発生したクレーム対応の標準化以外に、起こりうるクレームを想定した予防手順を標準化している。				

2	クレーム情報の活用度	④	情報伝達は適切か	ヒアリング	1	クレームの発生～対応までの情報は、担当者が必要に応じて上司に報告している。	1	2	3
				社内連絡ルート制定の有無の確認	2	クレーム対応の情報は、その内容と要因、対策案に応じて関連部門に連絡している。			
				情報共有手段(回覧・メール等)の確認	3	クレーム対応の情報は、定期的に関係部門間で情報共有している。			
				報告の方法と	4	全てのクレーム情報は定期的に取りまとめ、経営トップを含めた関連部門および関係各位に報告している。			
				情報システムの機能を確認する	5	クレーム情報は情報システムを活用することで、経営トップを含めた関係部門でリアルタイムに共有している。			
		⑤	履歴は管理しているか	ヒアリング	1	クレーム履歴の管理は、それぞれのクレーム処理を行った担当者任せになっている。	1	2	3
				保管手順を定めた文書を確認する。	2	クレーム履歴は記録保管の手順に則って管理されているため、いつでも閲覧できる。			
				履歴の分類基準を確認する	3	クレーム履歴は要因ごとに分類され、種別別、製品別、部門別などで必要に応じて内容を参照できる。			
				情報共有手段(回覧・メール等)の確認	4	クレーム履歴はQC手法等を用いて分類・分析され、その結果は関係部門に連絡して情報共有している。			
				情報システムの機能を確認する	5	クレーム履歴は情報システムを通じて検索、集計・分析、閲覧が可能で、リアルタイムに見える化している。			
		⑥	情報を活用しているか	ヒアリング	1	クレームは代替品の納入や修理などで対応しているの、その後それらの情報を活用することはない。	1	2	3
				過去の活用事例をヒアリングする	2	クレーム情報は当該製品の設計変更や、その製造工程の改善に活用している。			
				予防事例をヒアリングする	3	当該クレームの改善のみならず、類似製品や類似製造工程でのクレーム予防に活用している。			
				過去の活用事例をヒアリングする	4	クレームはお客様からの声であり要望であるので、新たな商品開発のヒント・アイデアに活用している。			
				経営計画への活用をヒアリングする	5	工程改善や新製品開発を含め、経営に役立つ情報を抽出し、経営戦略の立案に活用している。			
3	クレーム対応人材管理	⑦	目標管理をしているか	ヒアリング	1	クレーム削減或いは顧客満足度向上のための目標管理はおこなっていない。	1	2	3
				目標を確認する	2	クレーム削減に関する全社目標は設定されているものの、目標達成には至っていない。			
				全社目標と実績を確認する	3	クレーム削減或いは顧客満足度向上のための全社目標が設定され、目標を達成している。			
				全社目標と部門目標の関連を確認する	4	クレームに関する全社目標を設定するとともに、それを関連部門ごとの部門目標に展開して管理している。			
				従業員に個人目標をヒアリングする	5	全社目標達成のため、社内の各部門及び階層でそれぞれの役割に応じた個人目標を落とし込んでいる。			
		⑧	教育訓練をしているか	ヒアリング	1	クレーム処理に関する教育訓練はおこなっていない。	1	2	3
				直近の訓練時期と内容を確認する	2	人事異動があった時など、必要に応じてクレームに関する教育訓練をおこなっている。			
				教育訓練の計画書を確認する	3	クレーム処理にたずさわる者は定期的に教育訓練をおこなっている。			
				教育訓練の体系を定めた文書を確認する	4	クレーム処理にたずさわる全ての者は、職務や職責に応じて体系的な教育訓練をおこなっている。			
				力量評価の記録を確認する	5	体系的な教育訓練をおこなうとともに、その能力を評価した上で力量を持った者をクレーム対応に充てている。			
		⑨	担当者の力量は十分か	ヒアリング	1	お客様との電話対応の際に、クレーム処理に必要な情報を聞き漏らすことがあり、再連絡することがある。	1	2	3
				クレーム記録の記載内容を確認する	2	クレーム内容を5W2Hで(いつ、どこで、だれが、何を、なぜ、どのように、どの程度)で聞きだすことができる。			
				ヒアリング	3	誠意あるお詫びおこなうと同時に、速やかに今後の改善の約束および改善の方向性を説明している。			
				ヒアリング	4	お客様が感情的になっている場合でも、お客様の性格やクレーム内容を見極め上手にその場をおさめられる。			
				対応方法をヒアリングする	5	「お金を払え」「社長を出せ」など理不尽なクレームの対応方法を理解していて、冷静に対応ができる。			

活性化診断

——企業の活力の程度を診断・評価する——

CONTENTS

- ① 活性化診断の手順とポイント
- ② 活性化診断シート使用手順
- ③ 活性化診断チェックシート(活性化診断・実用版)
- ④ 活性化診断評価シート

ア 活性化診断の手順と実施のポイント

1 活性化診断の目的

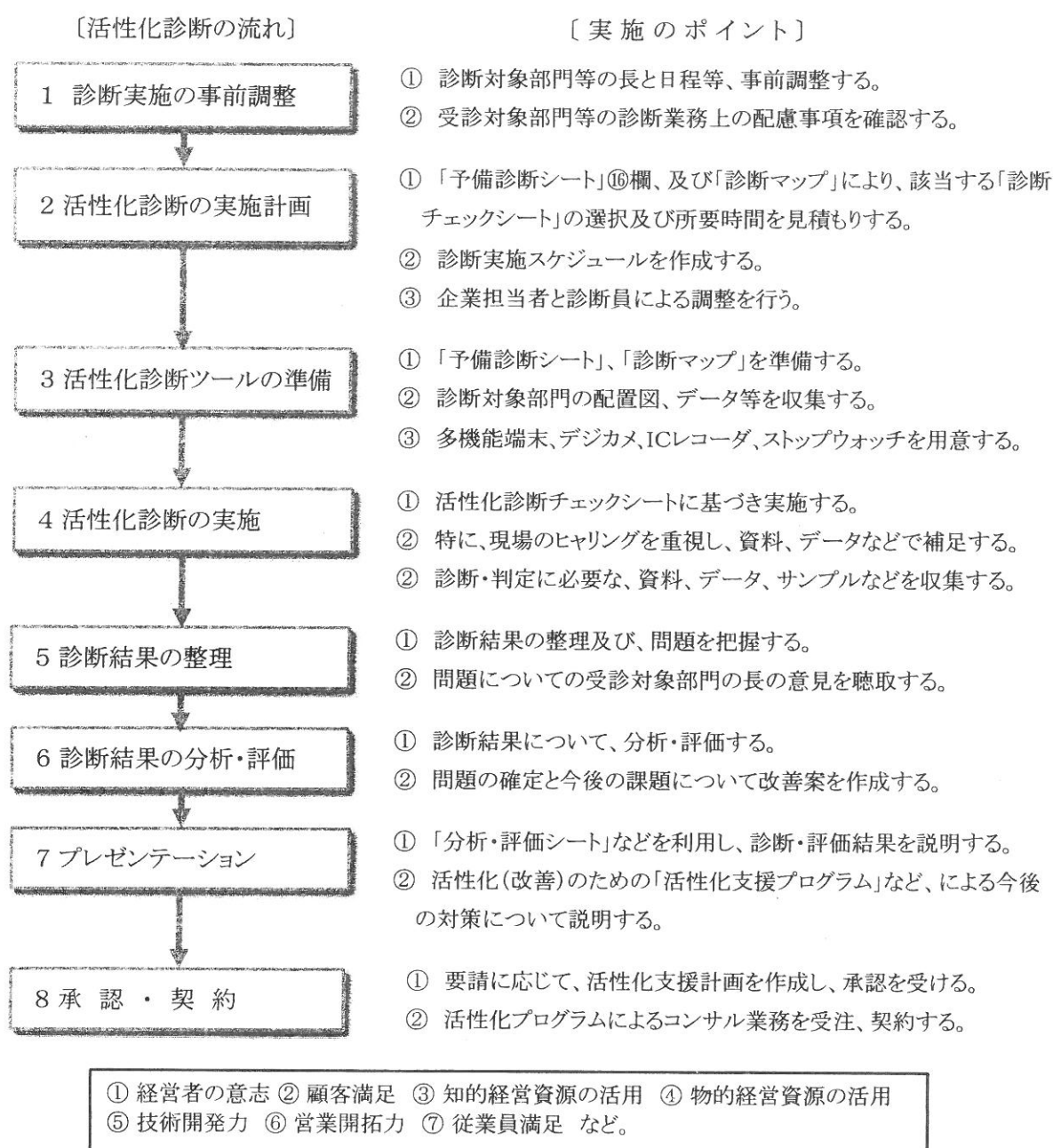
活性化診断の目的は、従来の財務診断を主とした定量評価から、企業の活力などを主とする定性診断へ、舵をきった診断である。潜在または顕在の活力の程度を診断、評価し、企業活性化の指標とするものである。

本稿では、企業の活力として「戦略力」「組織力」及び「創造力」をとらえた診断を目指している。

2 活性化診断の手順

活性化診断は、次の流れ図に沿って実施する。実施に当たっては、「診断チェックシート」を使用し、管理・監督者、作業者などに対して、ヒヤリング、現場におけるチェックや、データの提出を求めて実施する。

図1 活性化診断の流れと実施のポイント



3 活性化支援の受託

Sheet 1

イ 経営診断チェックシート（活性化診断・記載事例）

活性化診断手順 ↑

(活性化診断)

頁

A

運用管理の分類

大分類(診断項目)

対象部門

G2 経営管理

組織活性化

メンバー: 0

使用手順

[A]欄に必要事項を記入してください。
1 ~ 3 の順に、記入または操作してください。
電子版「診断診断マップ」へリンクします。

前提事項

診断目的

対象部門の状況

準備・その他

(予備診断で見極めた診断目的、課題)

(人員構成、施設、設備など)

(受診側の対応者、用意することなど)

1

① 各欄に所要事項を記入してください。
② 特に①欄の目的・課題は、具体的に記入してください。

診断結果

課題 or 問題点

提案事項

確認

(課題または問題点など)

(診断結果に基づく改善提案など)

(対象部門による確認など)

2

⑨欄(チェックの方法)…各レベルごとに定められた方法でチェックしてください。
⑩⑪欄(レベル・診断結果)…受診企業のレベルが1~5のどこに相当するか判定してください。
⑫欄(判定)…スクロールバーで、判定レベルを入力してください。

B

中分類診断項目

小分類診断項目

チェックの方法

診断結果
(診断対象の状況)

判定

H22

H23

H24

備考

1

社員の力量アップ

① 教育システムは効果的か

② 自己啓発を支援しているか

③ OJTは効果的か

時代に合わせシステムを見直しているか

見直したシステムは実行出来ているか

教育システムは活発に機能しているか

教育により社員の活気や成果はどうか

教育システムによる成果があがっているか

自己啓発の支援策を工夫しているか

支援策は実行出来ているか

今の支援策は活発に機能しているか

支援策により社員の活気や成果はどうか

自己啓発による成果があがっているか

OJTが計画的に進むように工夫しているか

工夫したOJT計画は実行出来ているか

旧来からのシステムで運用しており、特別な見直しはしていない

見直しに基づいたシステムプランを描いているが、実行はまだこれから

基礎、専門の教育に多くの社員が受講しているが、活発にとまではいえない

各コースで、受講者は前向きの姿勢で受講しているが、大きな成果までには至っていない

現システムの運用で新人・中堅・管理者ともに力量が速く大きく向上している

奨励金等、旧来からの支援策であり、特別な工夫は加えていない

教育休暇等新たな支援策を描いているが実行はまだこれから

支援策に呼応して自己啓発をする社員が増えたが、活発にとまではいえない

多くの社員が積極的、前向きに自己啓発しているが、大きな成果までには至っていない

今の支援策を多くの社員が活用し、力量が速く大きく向上している(60歳超、有期契約、非正規社員も含め)

専ら”仕事の中で先輩のノウハウを盗め”の方式であり、OJTに特別な工夫は加えていない

インストラクターを設ける等工夫したOJT計画を描いているが実行はまだこれから

3

3

3

4

1

2

3

1

2

3

“一気通貫”分析・評価
レーダーチャートで確認してください

画は着実に進んでいるがとまではいえない
への取組みを通じ、社員の活気は漲って大きな成果までには至っていない
OJTのやり方により社員の力量が速く大きく向上している

予備欄

診断マップ ↑

診断対象、順路、その他

3

⑬欄(予備欄)…必要に応じて、映像、データなどを記録してください。
(多機能携帯端末または、デジカメで映像を撮り、送信、保存)

予備欄

映像記録 □ 送信済み 記録メモ

映像記録 □ 送信済み 記録メモ

映像記録 □ 送信済み 記録メモ

iPadなど、カメラ付き多機能端末またはデジカメ接続で、画像入力し、PCへ送信し、保存した記録スペースです。

M-52

Sheet 2

Sheet1から自動転記される

分析・評価シート

診断マップ ↑

運用管理の分類	大分類・診断項目	対象部門	診断日時	診断員
G2 経営管理	組織活性化	0	0	リーダー: 0 メンバー: 0

6

ここには、中分類の集計データレーダチャートで表したものです。

診断結果時系列レーダチャート(中分類項目)

1. 社員の力量アップ

2. 提案制度

3. 小集団活動

5.0

4.0

3.0

2.0

1.0

0.0

— H22年

— H23年

— H24年

7

小分類の集計データをレーダチャートで表したものです。伸びや低下、または、弱点がわかります。

小分類レーダチャート(小分類項目)

②自己啓発を支援しているか

③OJTは効果的か

④提案の評価は効果的か

⑤提案を促しているか

⑥提案実績の管理は効果的か

⑦リーダーの育成は効果的か

⑧メンバーの参画は良好か

⑨活動を見える化しているか

①教育システムは効果的か

5

4

3

2

1

0

— H22年

— H23年

— H24年

診断結果の評価

確認者記録欄

8

レーダチャートなど、診断結果をみて、評価のコメントを記入してください。
診断対象部門の長の確認を受けてください。

年月日

診断員

年月日

確認者

Sheet 3

診断結果データ集計シート

4

⑫欄(判定)の判定データが、自動的に転記します。
3年間のデータのうち、中分類された診断項目の判定データが集計されます。

診断項目(中分類)集計データ

診断項目(中分類)	H22年	H23年	H24年
1. 社員の力量アップ	1.7	2.3	3.3
2. 提案制度	1.0	2.0	3.0
3. 小集団活動	1.0	2.0	3.0

5

⑫欄(判定)の判定データが、自動的に転記します。
3年間のデータのうち、小分類された診断項目の判定データが集計されます。

診断項目(小分類)集計データ

診断項目(小分類)	H22年	H23年	H24年
②自己啓発を支援しているか	1	2	3
③OJTは効果的か	1	2	3
④提案の評価は効果的か	1	2	3
⑤提案を促しているか	1	2	3
⑥提案実績の管理は効果的か	1	2	3
⑦リーダーの育成は効果的か	1	2	3
⑧メンバーの参画は良好か	1	2	3
⑨活動を見える化しているか	1	2	3
①教育システムは効果的か	3	3	4

M-54

目次 ↓

経営診断チェックシート

活性化診断用

実 用 版

診断チェックシート ↓

Sheet 1 経営診断チェックシート 診断マップ ↓									
(中小製造業・活性化診断) 頁 / 頁中									
運用管理の分類		大分類(診断項目)		対象部門		診断日時		診断員	
G1 計画		a 革新計画						リーダー: メンバー: 0	
前提事項	診断目的			対象部門の状況			準備・その他		
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)			(人員構成、施設、設備など)			(受診側の対応者、用意することなど)		
診断結果	課題 or 問題点			提案事項			確認		
	(課題または問題点など)			(診断結果に基づく改善提案など)			(対象部門による確認など)		
	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1	経営革新の 必要性	① 製品開発/ 生産方法改善	経営者へのヒアリング	1	新製品開発や生産方法の改善など、経営革新の必要性は全くない。	3	3	4	
			経営者へのヒアリング	2	新製品開発や生産方法の改善など、経営革新の必要性はあるが、どのように取り組んでよいのか分からない。				
			経営者へのヒアリング	3	新製品開発や生産方法の改善など、経営革新の必要性はあるが、経営資源の不足により実施できない。				
			経営者へのヒアリング	4	新製品開発や生産方法の改善など、経営革新の必要性があり、取り組み始めている。				
			経営者へのヒアリング	5	新製品開発や生産方法の改善など、経営革新に取り組み成果が出ている。				
		② 下請けからの 脱却	経営者へのヒアリング	1	下請け状態からの脱却が喫緊の課題であるが、対応できていない。	1	2	3	
			経営者へのヒアリング	2	下請けからの脱却の必要性はあるが、具体的な取り組みはしていない。				
			経営者へのヒアリング	3	下請けからの脱却は考えていない(必要がない)。				
			経営者へのヒアリング	4	下請けからの脱却に向けて取り組み始めている。				
			経営者へのヒアリング	5	下請けからの脱却に向けて取り組み、成果が出ている。				
		③ 経営革新計画の承認	経営層へのヒアリング	1	新事業活動促進法による経営革新計画の承認を受けることは全く考えていない。	1	2	3	
			経営層へのヒアリング	2	新事業活動促進法による経営革新計画の承認を受けることは考えているが、取り組んでいない。				
			経営層へのヒアリング	3	新事業活動促進法による経営革新計画の承認を受ける必要はない(経営革新計画の対象がない)。				
			経営層へのヒアリング	4	新事業活動促進法による経営革新計画の承認に向けて取組中である。				
			経営層へのヒアリング	5	既に新事業活動促進法による経営革新計画の承認を受け、計画に基づき活動している。				

2	経営者の改善能力	④	課題・問題点認識能力	経営者へのヒアリング	1	企業が抱える問題点・課題を認識する能力が劣っている。	1	2	3	
				経営者へのヒアリング	2	企業が抱える問題点・課題を認識する能力がやや劣っている。				
				経営者へのヒアリング	3	企業が抱える問題点・課題を認識する能力は普通である。				
				経営者へのヒアリング	4	企業が抱える問題点・課題を認識する能力にやや優れている。				
				経営者へのヒアリング	5	企業が抱える問題点・課題を認識する能力が優れている。				
		⑤	計画立案能力	経営者へのヒアリング	1	計画立案・作成能力が劣っている。	1	2	3	
				経営者へのヒアリング	2	計画立案・作成能力がやや劣っている。				
				経営者へのヒアリング	3	計画立案・作成能力は普通である。				
				経営者へのヒアリング	4	計画立案・作成能力にやや優れている。				
				経営者へのヒアリング	5	計画立案・作成能力に優れている。				
		⑥	実行力(リーダーシップ)	経営者へのヒアリング	1	実行力(リーダーシップ)が劣っている。	1	2	3	
				経営者へのヒアリング	2	実行力(リーダーシップ)がやや劣っている。				
				経営者へのヒアリング	3	実行力(リーダーシップ)は普通である。				
				経営者へのヒアリング	4	実行力(リーダーシップ)にやや優れている。				
				経営者へのヒアリング	5	実行力(リーダーシップ)に優れている。				
3	経営者の資質	⑦	計数観念	経営者へのヒアリング	1	計数観念(数字で把握する能力)が劣っている。	1	2	3	
				経営者へのヒアリング	2	計数観念(数字で把握する能力)がやや劣っている。				
				経営者へのヒアリング	3	計数観念(数字で把握する能力)は普通である。				
				経営者へのヒアリング	4	計数観念(数字で把握する能力)にやや優れている。				
				経営者へのヒアリング	5	計数観念(数字で把握する能力)に優れている。				
		⑧	リスク感覚・対応力	経営者へのヒアリング	1	リスク感覚、リスク対応力(リスク管理意識)が劣っている。	1	2	3	
				経営者へのヒアリング	2	リスク感覚、リスク対応力(リスク管理意識)がやや劣っている。				
				経営者へのヒアリング	3	リスク感覚、リスク対応力(リスク管理意識)は普通である。				
				経営者へのヒアリング	4	リスク感覚、リスク対応力(リスク管理意識)にやや優れている。				
				経営者へのヒアリング	5	リスク感覚、リスク対応力(リスク管理意識)に優れている。				
		⑨	経営者の思い	経営者へのヒアリング	1	経営革新に対する経営者の意欲はほとんど感じられない。	1	2	3	
				経営者へのヒアリング	2	経営革新に対する経営者の意欲は多少感じられるが、具体的な取り組みはしていない。				
				経営者へのヒアリング	3	経営革新に対する経営者の意欲は感じられるが、どのように取り組んでよいのか分からない状態である。				
				経営者へのヒアリング	4	経営革新に対する経営者の意欲は高く、取り組みつつある状況である。				
				経営者へのヒアリング	5	経営革新に対する経営者の意欲は高く、積極的に取り組んでいる。				

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G2 準備	a 組織活性化			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的 (予備診断で見極めた診断目的、課題)	対象部門の状況 (人員構成、施設、設備など)	準備・その他 (受診側の対応者、用意することなど)
診断結果	課題 or 問題点 (課題または問題点など)	提案事項 (診断結果に基づく改善提案など)	確認 (対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1	社員の力量 アップ	① 教育システム は効果的か	時代に合わせシステムを見直しているか	1	旧来からのシステムで運用しており、特別な見直しはしていない				
			見直したシステムは実行出来ているか	2	見直しに基づいたシステムプランを描いているが、実行はまだこれから				
			教育システムは活発に機能しているか	3	基礎、専門の教育に多くの社員が受講しているが、活発にとまではいけない	3	3	4	
			教育により社員の活気や成果はどうか	4	各コースで、受講者は前向きの姿勢で受講しているが、大きな成果までには至っていない				
			教育システムによる成果があがっているか	5	現システムの運用で新人・中堅・管理者ともに力量が速く大きく向上している				
		② 自己啓発を 支援している か	自己啓発の支援策を工夫しているか	1	奨励金等、旧来からの支援策であり、特別な工夫は加えていない				
			支援策は実行出来ているか	2	教育休暇等新たな支援策を描いているが実行はまだこれから				
			今の支援策は活発に機能しているか	3	支援策に呼応して自己啓発をする社員が増えたが、活発にとまではいけない	1	2	3	
			支援策により社員の活気や成果はどうか	4	多くの社員が積極的、前向きに自己啓発しているが、大きな成果までには至っていない				
			自己啓発による成果があがっているか	5	今の支援策を多くの社員が活用し、力量が速く大きく向上している(60歳超、有期契約、非正規社員も含め)				
		③ OJTは 効果的か	OJTが計画的に進むように工夫しているか	1	専ら”仕事の中で先輩のノウハウを盗め”の方式であり、OJTに特別な工夫は加えていない				
			工夫したOJT計画は実行出来ているか	2	インストラクターを設ける等工夫したOJT計画を描いているが実行はまだこれから				
			OJT計画表は活発に機能しているか	3	OJT計画は着実に進んでいるが活発にとまではいけない	1	2	3	
			OJTにより社員の活気や成果はどうか	4	テーマへの取組みを通じ、社員の活気は漲っているが、大きな成果までには至っていない				
			OJTによる成果があがっているか	5	いまのOJTのやり方により社員の力量が速く大きく向上している				

2	提案制度	④	提案の評価は効果的か	評価方法を活性化に向け工夫しているか	1	旧来からの評価方法であり、特別な工夫はしていない	1	2	3
				工夫した評価方法は運用出来ているか	2	提案の価値に応じて工夫した評価方法を描いているが、運用はまだこれから			
				今の評価方法は活発に機能しているか	3	評価基準が適用されているが、活発な提案に繋がっているとまではいえない			
				今の評価により提案の活気や成果はどうか	4	納得性のある評価により提案は活発だが上級提案の増加にまでは至っていない			
				評価法により提案の成果が上がっているか	5	評価基準の示す期待値が理解され、社員の改善能力が高まってきた			
		⑤	提案を促しているか	提案の促進策に工夫を加えているか	1	ノルマ的なものを示すにとどまり、特別な促進策はとっていない	1	2	3
				工夫した促進策は実行できているか	2	強化月間、コンクール等の発案はされているが実行はまだこれから			
				工夫した促進策は活発に機能しているか	3	イベント等が実施され、多少提案の増加はあるものの活発な提案に繋がっているとまではいえない			
				促進策により、社員の活気や成果はどうか	4	促進策により提案は活発だが上級提案の増加にまでは至っていない			
				促進策により提案の成果が上がっているか	5	促進策による提案活発化の中で上級提案も増え社員の改善能力が高まってきた			
		⑥	提案実績の管理は効果的か	実績管理を活性化に向け工夫しているか	1	単純な件数把握にとどまり、特別な工夫は加えていない	1	2	3
				工夫した管理方法は実行できているか	2	種々の集計分析結果を含むデータベース作りを描いているが実行はまだこれから			
				実績管理は活性化に向け機能しているか	3	集計分析結果を含むデータベースが公開されているが活発な提案に繋がっているとまではいえない			
				実績管理により、社員の活気や成果はどうか	4	実績の公開が職場間の競争を促し、提案は活発だが上級提案の増加にまでは至っていない			
				実績管理により提案の成果が上がっているか	5	実績公開による提案活発化の中で上級提案も増え社員の改善能力が高まってきた			
3	小集団活動	⑦	リーダーの育成は効果的か	活性化に向け育成の工夫をしているか	1	リーダーの選出・育成は各チーム任せであり、特別な工夫はしていない	1	2	3
				工夫した育成方法は実行できているか	2	テーマ毎にリーダーを交替させ、研修させる等、案を描いているが実行はまだこれから			
				リーダー育成方法は活発に機能しているか	3	多数の社員がリーダー研修を受けているが活発な研修活動とまではいえない			
				リーダー育成法での活気や成果はどうか	4	リーダー研修は自主性を重んじ活気が漲っているが、リーダーシップ向上には至っていない			
				リーダー育成方法の成果が上がっているか	5	今のやり方で、実際にリーダーシップを発揮する多くのリーダーが育ってきている			
		⑧	メンバーの参画は良好か	参画意識を高める工夫をしているか	1	出欠を録る程度にとどまり特別な工夫はしていない	1	2	3
				工夫した活性化策は実行できているか	2	活動の自由度を与え遊び心を加える等案を描いているが実行はまだこれから			
				メンバー活性化策は活発に機能しているか	3	メンバーの参画意識は高まってきたが活発な活動とまではいえない			
				活性化策により活気や成果はどうか	4	活性化策によりチームの活気は漲っているが大きな成果までには至っていない			
				活性化策により成果が上がっているか	5	活性化策によりメンバーの相互研鑽が進みチームの問題解決能力が向上している			
		⑨	活動を見える化しているか	活性化を促す工夫をしているか	1	チーム毎のテーマを登録するにとどまり特別な工夫はしていない	1	2	3
				工夫した見える化策は実行できているか	2	各チームの進捗グラフの掲示や発表会等案を描いているが実行はまだこれから			
				工夫した見える化は活発に機能しているか	3	活動の見える化が進んだが活発な活動に繋がるまでに至っていない			
				見える化策により活気や成果はどうか	4	チーム間の競争意識が促され活気はあるが大きな成果までには至っていない			
				見える化策により成果が上がっているか	5	見える化により活発な活動となりチームの問題解決能力が向上している			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G3 営業	b 資金力			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考			
						H 22	H 23	H 24				
1 資金管理	① 利益計画を作成しているか	経営層へのヒアリング	経営層へのヒアリング	1	利益計画を全く作成していない。	3	3	4				
			経営層へのヒアリング	2	経営者が頭の中だけで利益計画を立てている。							
			経営層と幹部社員へのヒアリング	3	経営者が利益計画を立て、役員や幹部社員は内容を知っている。							
			ヒアリングと利益計画書の確認をする	4	役員や幹部社員が一緒になって長期/短期の利益計画を策定している。							
			利益計画書を確認する	5	会計事務所の協力のもとで長期/短期の利益計画を策定し、実績との対比も行っている。							
		資金繰りの管理	経営層へのヒアリング	1	資金繰り表を作成していない。 経営者が頭の中で資金管理を行っている。					1	2	3
			ヒアリングと資金繰り表を確認する	2	資金繰り表を作成しているが、役立てていない。							
			ヒアリングと資金繰り表を確認する	3	資金繰り表を作成し、資金繰りが厳しいときだけ利用している							
			資金繰り表を確認する	4	資金繰り表を作成して月次で資金管理を行っている。							
			資金繰り表を確認する	5	資金繰り表を作成して日々資金管理を行っている。							
	③ 財務分析の実施状況	経営層へのヒアリング	1	財務分析を全く実施していない。 経営者が経験に基づき自分の頭の中だけで行っている	1	2	3					
		経営層へのヒアリング	2	財務分析を行っており、その数値を同業他社の数値等と比較している。								
		経営層へのヒアリング	3	財務分析の数値から、自社の優れているところ、劣っているところを認識している。								
		経営層へのヒアリング及び記録を確認する	4	財務分析に基づき、優れている点を更に強くし、劣っている点を改善するようにしている。								
		経営計画を確認する	5	財務分析の結果を経営計画に反映し、活用している。								

2	手持ち資金	④	安全性	財務諸表から自己資本比率を確認する	1	自己資本比率が率が同業他社に比べ大幅に劣っている。	1	2	3
				財務諸表から自己資本比率を確認する	2	自己資本比率が同業他社に比べやや劣っている。			
				財務諸表から自己資本比率を確認する	3	自己資本比率は同業他社と同じくらいである。			
				財務諸表から自己資本比率を確認する	4	自己資本比率が同業他社に比べやや勝っている。			
				財務諸表から自己資本比率を確認する	5	自己資本比率が同業他社に比べ大幅に勝っている。			
		⑤	純資産の状況	5年間の決算書類を確認する	1	3期以上債務超過状態が続いている。	1	2	3
				5年間の決算書類を確認する	2	債務超過ではないが欠損状態が3期以上続いている。			
				5年間の決算書類を確認する	3	欠損状態ではないが、売上高(または利益額)が減少している。			
				5年間の決算書類を確認する	4	欠損状態ではなく、売上高(または利益額)に大きな変化はない。			
				5年間の決算書類を確認する	5	欠損状態ではなく、売上高(または利益額)は増えている。			
		⑥	運転資金/設備資金	経営層や財務担当役員等へのヒアリング	1	大幅に不足している。	1	2	3
				経営層や財務担当役員等へのヒアリング	2	やや不足している。			
				経営層や財務担当役員等へのヒアリング	3	過不足なし。			
				経営層や財務担当役員等へのヒアリング	4	やや余裕がある。			
				経営層や財務担当役員等へのヒアリング	5	余裕がある。いつでも新規投資が可能である。			
3	借入余力	⑦	中小企業金融円滑化法	経営層や財務担当役員等へのヒアリング	1	借入金すべてについて中小企業金融円滑化法を利用している。	1	2	3
				経営層や財務担当役員等へのヒアリング	2	借入金の一部について中小企業金融円滑化法を利用している。			
				経営層や財務担当役員等へのヒアリング	3	取引金融機関にリスクを依頼することを考えている。			
				経営層や財務担当役員等へのヒアリング	4	中小企業金融円滑化法を過去に利用していたが今は利用していない。			
				経営層や財務担当役員等へのヒアリング	5	中小企業金融円滑化法を利用したことがない。今後も利用する必要はない。			
		⑧	借入金月商倍率	決算書類を確認する	1	6.0以上である。	1	2	3
				決算書類を確認する	2	3.5～6.0の間にある。			
				決算書類を確認する	3	2.5から3.5の間にある。			
				決算書類を確認する	4	1.5から3.5の間にある。			
				決算書類を確認する	5	1.5未満である。			
		⑨	信用力	経営者や財務担当役員等へのヒアリング	1	新たな借入が全くできない状況である。(信用なし)	1	2	3
				経営者や財務担当役員等へのヒアリング	2	新たな借入が困難な状況である。(信用不足)			
				経営者や財務担当役員等へのヒアリング	3	割高なコストではあるが、なんとか資金調達できる状況である。			
				経営者や財務担当役員等へのヒアリング	4	一般的なコストで、必要なときに必要な資金を調達できる。			
				経営者や財務担当役員等へのヒアリング	5	有利なコストで、必要なときに必要な資金を必要なだけ調達できる。(信用状態良好)			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G4 設計	a 技術開発			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
					H 22	H 23	H 24	
技術開発の 基盤	① 開発データ ベースは良好か	活用されるD/Bへの工夫をしているか	1	技術のデータベース(D/B)や標準類が体系化・共有化されておらず、活用されていない	3	3	4	
		D/Bの共有化は実行出来ているか	2	技術のデータベースや標準類が体系化・共有化しようとしているが、実行はまだこれから				
		共有化を図ったD/Bは活用されているか	3	技術のデータベースや標準類の体系化・共有化を進めつつあるが、有効活用には至っていない				
		見直したD/Bの活用度合や成果はどうか	4	技術のデータベースや標準類は定期的に見直し、また積極活用されているが、大きな効果には至っていない				
		D/Bの活用により成果が上っているか	5	先端技術開発の成果がデータとして常時蓄積更新され、積極活用により大きな効果に繋がっている				
	② 開発手法の 活用は良好か	手法活用を促す工夫をしているか	1	統計手法や学術理論の裏打ちが無く、経験や個人ノウハウに頼り過ぎたアプローチとなっている	1	2	3	
		手法の導入は実行出来ているか	2	統計手法や学術理論に基づくアプローチも導入しようとしているが、実行はまだこれから				
		手法の活用は広がっているか	3	統計手法や学術理論に基づくアプローチも導入しつつあるが盛ん応用されると言うほどではない				
		手法活用の徹底度や成果はどうか	4	統計手法や学術理論に基づくアプローチが徹底されてきたが大きな成果には至っていない				
		手法の活用により成果が上っているか	5	統計手法や学術理論に基づくアプローチと経験が旨く噛み合い、画期的要素技術が開発されている				
	③ 支援ツールの 活用は良好か	開発支援システムの導入は検討しているか	1	関連部門とのデータ授受に問題があるが、開発支援システムの導入の検討は無い	1	2	3	
		CAE等の導入は実行出来ているか	2	CAE等を導入しようとしているが、実行はまだこれから				
		導入したCAE等の活用は広がっているか	3	CAE等を導入したが、十分な活用とまではなっておらず、解析事例も少ない				
		ツールの利用度合や成果はどうか	4	最新のIT技術を駆使出来ているが、大きな成果には至っていない				
		ツールの活用により成果が上っているか	5	最新のIT技術ベースに自社ノウハウを加え、画期的な要素技術の開発に繋がっている				

技術開発の マネジメント	④	ステップ管理 は効果的か	計画の進捗をしているか	1	要素技術開発の日程計画に沿って進捗をする仕組み、体制が無い	1	2	3
			進捗の仕組み作りを実行出来ているか	2	要素技術開発の日程計画に沿って進捗をする仕組み、体制を整えようとしているが、実行はまだこれから			
			進捗により開発の状況は活発か	3	要素技術開発の日程計画に沿って進捗をする仕組み、体制を敷いたが、開発の活性化には至っていない			
			進捗により開発の活気と成果はどうか	4	技術開発の日程計画に沿って進捗をする体制は定着し開発が活性化したが、大きな成果には至っていない			
			仕組みの追加で成果が上っているか	5	開発期間を志向した仕組みも加わり、新製品に適用出来る画期的要素技術のメニューが増えつつある			
	⑤	開発危機管理 は良好か	開発のリスクを低減しようとしているか	1	技術開発のリスク(日程、ネック技術、予算等)管理が欠如し、計画を変更せざるを得ないケースが多い	1	2	3
			リスク管理は実行出来ているか	2	開発ステップ毎のリスク管理をしようとしているが、実行はまだこれから			
			リスク管理は積極取組みとなっているか	3	開発ステップ毎のリスク管理を始めたが、まだ積極取組みという段階でない			
			リスク管理で開発の活気と成果はどうか	4	開発ステップ毎のリスク管理に積極取組中だが、問題解決は製品開発着手後まで掛かる			
			リスク提言で開発の成果が上っているか	5	開発ステップのリスクを漏れなく抽出して積極対応をし、製品開発着手時には問題解決済み			
	⑥	機密確保は 万全か	情報漏れを防ごうとしているか	1	社内外への情報漏れに対するルールが無い	1	2	3
			情報管理のルール作りを実行出来ているか	2	社内外への情報漏れに対するルールを設けようとしているが、実行はまだこれから			
			設けた情報ルールは周知されているか	3	社内外への情報漏れに対するルールを設けたが、周知徹底とまではいっていない			
			情報ルールの徹底度と成果はどうか	4	情報漏れに対するルール運用を進めているが徹底度を欠き、真に安心して積極的開発に打ち込み難い			
			セキュリティの確保で成果が上っているか	5	セキュリティが万全となった事で安心して積極的開発に打ち込み、斬新な要素技術が開発されている			
創造性の発 揮	⑦	自主技術を 育てている か	自主技術を育てようとしているか	1	自社技術を育てる意識が無い	1	2	3
			自社技術の育成を実行出来ているか	2	自社技術を育てようとしているが、実行はまだこれから			
			自社技術の開発は活発か	3	自社の強みを活かしたテーマを積極的に取り上げているが、まだ他社に勝る技術は少ない			
			自社技術の開発での活気と成果はどうか	4	自社の強みを活かした開発テーマが進んでいるが、特許を取れるレベルには至っていない			
			強みを活かしたやり方で成果が上っているか	5	自社の強みを活かした開発により特許の取得が増え、新製品開発に有効に活かしている			
	⑧	異業種間共同 開発は活発 か	異業種交流の意識があるか	1	異業種間共同開発の必要性の認識が無い	1	2	3
			異業種交流の取組は実行出来ているか	2	異業種間共同開発に取組もうとしているが、実行はまだこれから			
			異業種交流を活発に進めているか	3	異業種間共同開発を始めているが、活発な取組というまでのレベルには無い			
			異業種交流により開発の活気と成果はどうか	4	異業種間共同開発を活発に進めているが、大きな成果には至っていない			
			異業種交流により成果が上っているか	5	互いの強みを良く活かした共同開発により、画期的な要素技術が生み出されている			
	⑨	テーマ設定 の自由度は あるか	部門はユニークなテーマ設定出来るか	1	テーマは完全に技術管理部門の管理下にあり、開発部門独自でのテーマ選択・推進の自由度が無い	1	2	3
			テーマへの自由度付与は実行出来ているか	2	開発部門独自でのテーマ選択・推進の自由度を加えようとしているが、実行はまだこれから			
			独自テーマの取組により開発は活発か	3	開発部門独自でのテーマ選択・推進が始まっているが、そこが活発な取組とまではなっていない			
			独自テーマにより開発の活気と成果はどうか	4	開発部門独自でのテーマ選択・推進も活発に行われているが、大きな成果には至っていない			
			独創的テーマが大きな成果に繋がっているか	5	創造性が活かされるテーマが認められる事で、今までにない画期的な要素技術が生まれつつある			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G4 設計	b 新製品開発			リーダー: メンバー:

	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
前提事項	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

	課題 or 問題点	提案事項	確認
診断結果	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1	開発戦略・組織連携	① 開発戦略と資源計画はOKか	商品戦略作りをしているか	1	開発方針、戦略がなくその場凌ぎの開発に終始している				
			商品戦略作りは実行出来ているか	2	資源計画とのマッチングをとり、長期の開発方針、戦略を描こうとしているが実行はまだこれから				
			描いた戦略は挑戦的か	3	資源計画とマッチした中長期の開発戦略を描いているが、挑戦的な計画・戦略とまではなっていない	3	3	4	
			戦略の挑戦的度合いやその成果はどうか	4	挑戦的な戦略を描き、先行技術開発もしているが、多くのものが実るまでには至っていない				
			強みを活かした戦略で成果が上っているか	5	上記戦略・先行開発は自社技術の強みを活かしたものとなり、ヒット商品を生んでいる				
		② マーケティングは的確か	開発と市場のマッチングを考えているか	1	新製品開発は自社のシーズに基づく独りよがりのものとなり、市場とのマッチングを考慮していない				
			マーケティングで、狙う戦略作りが出来ているか	2	製品のターゲット市場を考慮し、自社シーズとのマッチング図ろうとしているが、実行はまだこれから				
			マーケティングを新規性ある商品に繋げているか	3	ターゲット市場と自社シーズとのマッチングを図っているが、新規性のある製品とまではなっていない	1	2	3	
			市場の開拓や成果はどうか	4	自社の強みを知った上で市場を開拓する視点もあるが、ヒット商品を生むまでには至っていない				
			質の良いマーケティングで成果が上っているか	5	世界的競争を視野に入れ、ベンチマーキング等も行いヒット商品に繋げている				
		③ 供給者との連携は良好か	供給者と連携を取ろうとしているか	1	供給者については短期的契約以上の関係が無く、技術や品質の情報を把握していない				
			開発時の情報共有は実行出来ているか	2	供給者選定時はその技術力やQCDを評価し、開発時も情報共有をしようとしているが、実行はこれから				
			開発時の情報共有で両者の連携は活発か	3	開発時も必要情報を共有するが活発なやり取りとまではなっていない	1	2	3	
			連携の強さや成果はどうか	4	情報を活発に交換して、開発プロセスを重ねさせているが、供給者の力を充分引出すまでにはなっていない				
			緊密な連携で成果が上っているか	5	両者の間には開発プロセスのオーバーラップに加え、真に共生の関係となっている				

2	開発の計画・実行	④	企画は質が良く独創的か	規格はよく検討して策定しているか	1	多くの場合充分な検討が無く、思い付き的な企画となっている	1	2	3
				特徴ある企画作りを実行出来ているか	2	市場や取引先ニーズを把握の上で特徴ある企画をしようとしているが、実行はまだこれからである			
				手順により独創的企画に繋がっているか	3	上記企画作りを手順化し実行しつつあるが、独創的な企画とまではなっていない			
				工夫による、企画の独創性や成果はどうか	4	上記企画作りの手順に独創アイデアを活かす仕組みを加えているが、ヒット商品を生むまでには至っていない			
				質の良い企画が成果を上げているか	5	独創的で質の良い企画となり、ワクワク度の高いヒット商品に繋がっている			
		⑤	開発効率を考慮した計画か	開発の効率の意識があるか	1	開発効率の意識が無く、開発工数も測定していない	1	2	3
				工数の把握は実行出来ているか	2	開発効率を意識し、開発工数を測定しようとしているが、実行はまだこれから			
				工夫により開発方法の変革となっているか	3	フロントローディング等工数の掛け方の計画を工夫しつつあるが、開発方法の変革とまではなっていない			
				問題前出しで開発の活気や成果はどうか	4	上記工夫に加えて問題点前出し活動の取組も活発だが、開発効率の大幅アップには至っていない			
				開発効率のアップにより成果が上っているか	5	上記の工夫・取組みを通じて恒常的に開発の仕方を見直し、開発コストも激減している			
		⑥	初期流動管理を短縮しているか	立上り不良低減の工夫をしているか	1	生産立上り後の特別管理が無く、初期不良の発生が長く続く	1	2	3
				特別管理期間の設定は実行出来ているか	2	初期流動管理期間を設定しようとしているが、実行はまだこれから			
				立上り管理の取組は活発か	3	初期流動管理を実施しつつあるが、活発な取組みとまではなっていない			
				立上り管理活動の活気や成果はどうか	4	立上り不良の早期対策活動に活発に取り組んでいるが、初期流動管理短縮までには至っていない			
				特別管理により成果が上っているか	5	対策は極力次モデルでの源流管理に繋げ、初期流動管理期間の短縮と品質ロスの低減を果たしている			
3	開発ツールの活用	⑦	CAEの活用度は高いか	CAEの必要性の認識があるか	1	CADやCAM等のCAEの導入をしておらず、必要性の認識が無い	1	2	3
				CAEの導入は実行出来ているか	2	必要度の高いところにCAD/CAM等CAEを導入しようとしているが、実施はまだこれから			
				CAE導入で開発は活発に機能しているか	3	CAEを導入しつつあるが、開発部隊の活性化とまではなっていない			
				CAE導入で開発の活気や成果はどうか	4	CAEの活用が拡がり開発部隊は活気づいているが、設計の大幅スピードアップとまではなっていない			
				CAEの進展で成果が上っているか	5	CADやシミュレーションへのノウハウ注入が進み、試作回数削減等劇的效果がでつつある			
		⑧	技術データ管理は高レベルか	データ再利用の工夫をしているか	1	技術データは紙ベースであり、図面の書き方等も人によって異なるし、その再活用が出来ていない	1	2	3
				データの一元管理は実行出来ているか	2	データのデジタル化と一元管理をしようとしているが、実行はこれから			
				導入した一元管理で利用状況は活発か	3	データのデジタル化と一元管理を導入したが活発な利用とまではなっていない			
				質の良い管理で開発の活気や成果はどうか	4	データのデジタル化と一元管理が進み活発な利用状況だが、高レベルとまではなっていない			
				PDMの機能で成果が上っているか	5	PDMとしての機能が整い、激しい技術の変化に対応出来ている			
		⑨	オープンなデータ交換可能か	データ交換の工夫をしているか	1	共同開発のパートナーとの間で図面の標準化等が出来ていない	1	2	3
				共有化への取組は実行出来ているか	2	パートナーとの情報共有の為の標準化・共通化をしようとしているが、実行はまだこれから			
				データ交換の状況は活発か	3	デジタルでのデータ交換を進めつつあるが個別の専用標準となっており、活発な交換に至っていない			
				オープン標準で、開発の活気や成果はどうか	4	インターネットの活用やオープン標準による交換も始めたが、まだ大きな効果には至っていない			
				系列を超えた取組で成果が上っているか	5	機密も考慮したオープン標準を採用し、系列を超えた活発な交換が出来つつある			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G5 生産管理	b ISO活性化			リーダー: メンバー:

前提事項	診断目的	対象部門の状況	準備・その他
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)	(人員構成、施設、設備など)	(受診側の対応者、用意することなど)

診断結果	課題 or 問題点	提案事項	確認
	(課題または問題点など)	(診断結果に基づく改善提案など)	(対象部門による確認など)

	中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法	レベル	診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考
						H 22	H 23	H 24	
1	ISO有効活用度	① ISOが機能しているか	①ISO事務局担当者にヒアリング	1	ISO内部監査は業務が忙しく、実施していない。	3 ▲▼	2 ▲▼	1 ▲▼	
			②ISO責任者にヒアリング	2	ISO内部監査を強化するために、陣容を増やしたところである。				
			③ISO責任者にヒアリング、内部監査に報告	3	ISO内部監査は機能しており、実態に合った適切な指摘事項である。				
			④ISO責任者にヒアリング、内部監査指摘事項	4	ISO内部監査を実施しても、指摘事項がほとんどないくらいに活動している。				
			⑤ISO責任者にヒアリング、内部監査データ、目的目標進捗表	5	ISO内部監査でも、指摘事項はゼロであり、ISO活動の目的が明確で、設定された目標値がクリアされている。				
		② ISOが経営に役立っているか	①ISO責任者にヒアリング	1	ISO担当者が忙しいだけで、マネジメントシステムもほとんど機能していない。	1 ▲▼	1 ▲▼	1 ▲▼	
			②ISO責任者にヒアリング、マネジメントレビュー記録	2	マネジメントレビューをために実施しているが、社長からの指示が少ない。				
			③ISO責任者にヒアリング、マネジメントレビュー記録	3	マネジメントレビューを定期的実施しており、社長からの指示がある。しかし指示事項が多くて対応できていない。				
			④ISO責任者にヒアリング、マネジメントレビュー記録	4	マネジメントレビューを定期的実施しており、社長指示事項の大半は実現できている。				
			⑤ISO責任者にヒアリング、マネジメントレビュー記録	5	マネジメントレビューで社長指示事項もないくらいに、関連部門全体でカバーし活性化している。				
		③ ISO有効性診断をしているか	①ISO責任者にヒアリング	1	ISO有効性診断はしていない。	1 ▲▼	2 ▲▼	1 ▲▼	
			②ISO責任者にヒアリング	2	ISOを経営貢献の側から診断する考え方があるが診断は主観的である。				
			③ISO責任者にヒアリング、マネジメントレビュー記録	3	ISOを経営貢献の側から診断する手順があり実行している。				
			④ISO責任者にヒアリング、マネジメントレビュー記録	4	ISO経営貢献の側から客観的に診断評価している。				
			⑤ISO責任者にヒアリング、マネジメントレビュー記録	5	ISO有効性診断が内部監査と連携し活かされている。				

2	ISOマネジメントシステムは簡素化しているか	①	マニュアルは簡素化しているか	①ISO責任者にヒアリング	1	マニュアルはコンサル指導のものをそのまま使っている。	1	2	1
				②ISO責任者にヒアリング	2	マニュアルはISO要求事項に沿って作成している。			
				③ISO責任者にヒアリング	3	マニュアルは業務フローに沿って必要な要件で作成されている。			
				④ISO責任者にヒアリング	4	マニュアルは業務基本で構成し、日常業務マニュアルと一体化している。			
				⑤ISO責任者にヒアリング	5	簡素化されたマニュアルが日常業務マニュアルとITにて一体化している。			
		②	運用は簡素化しているか	①ISO責任者にヒアリング	1	運用はコンサル指導により継続している。	1	2	1
				②ISO責任者にヒアリング	2	ISO要求事項に沿って運用している。			
				③ISO責任者にヒアリング	3	自社に合った見直しが行われ負担は改善された。			
				④ISO責任者にヒアリング	4	内部監査・マネジメントレビュー以外は日常業務の中で実行されている。			
				⑤ISO責任者にヒアリング	5	ISO要求は満して、日常業務の中で実行されている。			
		③	記録は簡素化しているか	①ISO責任者にヒアリング	1	記録はコンサル指導のとおり継続している。	1	2	1
				②ISO責任者にヒアリング	2	ISO要求事項のとおり記録をとっている。			
				③ISO責任者にヒアリング	3	自社に合った見直しが行われ負担は改善された。			
				④ISO責任者にヒアリング	4	ISO要求を満し、日常業務の中で必要なものを記録している。			
				⑤ISO責任者にヒアリング	5	ISO要求を満し、日常業務の中でIT化し、活用している。			
3	ISO自己適合宣言を活用しているか	①	自己適合宣言の有効性を認知しているか	①ISO責任者にヒアリング	1	自己適合宣言の制度を知らない。	1	2	1
				②ISO責任者にヒアリング	2	自社に対応可能かどうか、自己適合宣言を調査し始めたばかりである。			
				③ISO責任者にヒアリング	3	国際規格及びJISの調査が完了した。			
				④ISO責任者にヒアリング	4	自己適合宣言の有効活用事例の調査が完了した。			
				⑤ISO責任者にヒアリング	5	自己適合宣言の制度と効果が全体的に認識できた。			
		②	ISO自己適合宣言を導入しているか	①ISO責任者にヒアリング	1	自己適合宣言より、金が多少掛かっても認証機関で十分である。	1	2	1
				②ISO責任者にヒアリング	2	認証登録と自己適合宣言との優位差を把握できた。			
				③ISO責任者にヒアリング	3	自己適合宣言の導入を考えており、決裁段階である。			
				④ISO責任者にヒアリング	4	自己適合宣言を導入しており、活動始めたばかりである。			
				⑤ISO責任者にヒアリング	5	自己適合宣言をすでに運用した結果、組織に活力がでており、経営的にも貢献してきた。			
		③	自ら考え行動するISOになっているか	①一般社員にインタビュー	1	ISOはルールがあるのでそのとおり実行している。	1	2	1
				②一般社員にインタビュー	2	ISOルールがあるから、業務として前向きに実行している。			
				③ISO責任者にインタビュー	3	ISOは人にいわれてやるものではないとの認識になった。			
				④経営者にインタビュー	4	自主管理が定着し、提案も多くなった。			
				⑤経営者にインタビュー	5	自らの役割を認識し、創造的で経営に貢献している。			

運用管理の分類	大分類(診断項目)	対象部門	診断日時	診断員
G7 製造	c 工程改善			リーダー: メンバー:
前 提 事 項	診断目的 (予備診断で見極めた診断目的、課題)	対象部門の状況 (人員構成、施設、設備など)		準備・その他 (受診側の対応者、用意することなど)
	課題 or 問題点 (課題または問題点など)	提案事項 (診断結果に基づく改善提案など)		確認 (対象部門による確認など)
診 断 結 果	課題 or 問題点 (課題または問題点など)	提案事項 (診断結果に基づく改善提案など)		確認 (対象部門による確認など)
	課題 or 問題点 (課題または問題点など)	提案事項 (診断結果に基づく改善提案など)		確認 (対象部門による確認など)

中分類 診断項目	小分類 診断項目	チェックの方法		診 断 結 果 (診 断 対 象 の 状 況)	判定			備考
					H 22	H 23	H 24	
1	① POP (point of Production) システムは導入したか	①生産管理担当者にヒアリング	1	POPシステムより、従来方式で工程管理した方が効率的・能率的である。				
		②製造担当者にヒアリング	2	POPシステム導入を考えているがスタッフがいない。このため、導入決断までに相当な時間が掛かりそうである。				
		③製造担当者にヒアリング	3	POPシステム導入の検討を始めたところである。	3	3	3	
		④製造責任者のヒアリング、POP稼働実績データ	4	POPシステム導入をして、稼働始めたところである。このため、成果はこれからである。				
		⑤生産責任者にヒアリング、POP稼働実績、予実績差異データ等	5	POPシステムは稼働し、リアルタイムで生産能率や稼働実績がでる。このため進捗管理が容易で、更なる加工時間短縮にも着手している。				
	② 工程改善の実践	①製造責任者にヒアリング	1	工程改善は、人手が足りなくて実施していない。				
		②製造責任者にヒアリング	2	工程改善をやっているが、まだ当初計画の25%以下である。				
		③製造責任者にヒアリング	3	工程改善は約50%くらい実施でき、QCDに効果が見え始めてきた。	1	2	1	
		④製造責任者にヒアリング、月次決算データ	4	工程改善は75%くらい実施できており、経営的にも効果が出ている。				
		⑤製造責任者にヒアリング、月次決算データ	5	工程改善が100%近い状態で実施でき、経営にも大いに好影響を与え、担当者の意識やレベルが表情に高い。				
	③ 新生産システムへの挑戦	①製造責任者にヒアリング	1	業務が多忙を極め、忙しくて考える時間が全くない。				
		②製造責任者にヒアリング	2	業務は忙しいが、新生産システムを少し考え始めた。但し選任のスタッフはいない。				
		③生産責任者にヒアリング、ISO14001取得データ	3	新生産システム開発のため、選任のスタッフを付けたばかりである。	1	2	1	
		④製造責任者にヒアリング、開発実績データ、生産実績データ	4	新生産システム開発が進み出しており、少し実績が出てきたところである。				
		⑤製造責任者にヒアリング、開発機種データ、月次決算データ	5	複数の新生産システム開発が進んで、新しい生産方式を用いて生産しており、相当な効果がでている。				

2	設備中心の 工程改善	① 自動化は進んでいるか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	既存設備のままで生産している。	1	2	1
			②製造現場リーダーにヒアリング	2	自動化のテーマ設定と改善計画ができた段階。			
			③製造現場リーダーにヒアリング	3	ローコストで自分たちでできる自動化を実現している。			
			④製造責任者にヒアリング	4	専門業者と共同で自動化を進めている。			
			⑤工場長にヒアリング	5	自動化が進み、自社の自動化ノウハウが蓄積できてきた。			
		② 段取の合理化は進んでいるか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	従来とおりの段取を実施している。	1	2	1
			②製造現場リーダーにヒアリング	2	段取りの工程分析をして改善に着手している。			
			③製造現場リーダーにヒアリング	3	自分たちでできる手段改善は実現している。			
			④製造責任者にヒアリング	4	内段取、外段取に分けて大幅に改善が定理している。			
			⑤工場長にヒアリング	5	段取の合理化進み、自社のノウハウが蓄積できた。			
		③ 設備稼働は向上しているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	既存設備で対応し、稼働の高い設備と低い設備が混在していない。	1	2	1
			②製造現場リーダーにヒアリング	2	稼働率向上の分析や改善が着手されている。			
			③製造現場リーダーにヒアリング	3	自分達でできる稼働率向上ができています。			
			④製造責任者にヒアリング	4	稼働率は工程改善より大幅に向上した。			
			⑤工場長にヒアリング	5	稼働率は生産計画や作業改善・コミュニケーション向上により大幅に向上した。			
3	人間中心の 生産方式か	① ラインバランスは適切か	①製造現場リーダーにヒアリング	1	ラインバランスの考え方を理解できている。	1	2	1
			②製造現場リーダーにヒアリング	2	ラインバランス分析をして改善に着手している。			
			③製造責任者にヒアリング	3	ラインバランスは70%目標、教育と改善実施中。			
			④製造責任者にヒアリング	4	ラインバランスは85%、改善活動がさかんである。			
			⑤生産技術者にヒアリング	5	ラインバランスは適切でほぼ100%に達している。			
		② 現場改善はできているか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	一部改善に着手している。	1	2	1
			②製造現場リーダーにヒアリング	2	安全対策だけは実施済である。			
			③製造責任者にヒアリング	3	改善の提案が多く出され実行中である。			
			④製造責任者にヒアリング	4	改善提案も多く、実行もよくされている。			
			⑤生産技術者にヒアリング	5	全員の創意工夫と生産技術との交流で改善はよく仕上がっている。			
		③ 職場のモラルはどうか	①製造現場リーダーにヒアリング	1	モラル向上の考え方は理解されている。	1	2	1
			②製造現場リーダーにヒアリング	2	モラルを高める手順や方向性が理解されている。			
			③製造責任者にヒアリング	3	教育訓練がモラル向上に役立っている。			
			④製造責任者にヒアリング	4	多能工化が進んで、互に補完し合って仕事している。			
			⑤生産技術者にヒアリング	5	全員のモラルは高く、改善や生産性に表れている。			

活性化（改善）プログラム

——受診企業のニーズに応じた”コンサルタントメニュー”——

CONTENTS

- ① 活性化(改善)プログラムの使用手順
- ② 活性化支援プログラム一覧表
- ③ 中小製造業・活性化支援プログラム

ア 活性化(改善)プログラム使用手順

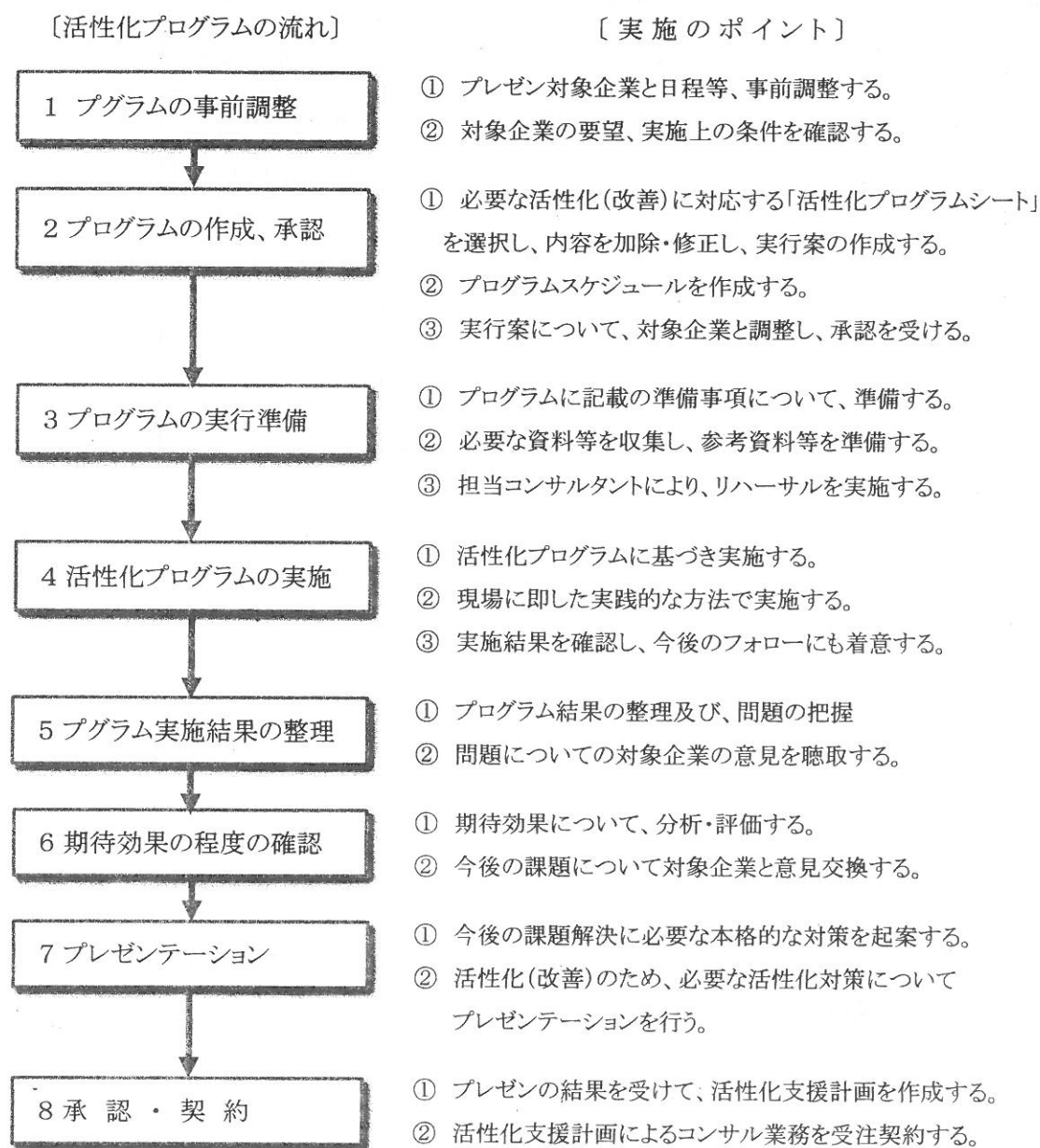
1 活性化プログラムの目的

活性化プログラムの目的は、基礎診断または活性化診断の結果、活性化(改善)が必要と判定された診断項目に関連した当面の一般的な対策を提供するものである。診断に引き続き、受診企業のニーズに応じて、コンサルタントメニューのひとつとして、標準的プレゼンテーションを目指している。

2 活性化(改善)プログラム推進の手順

活性化(改善)プログラムは、次の流れ図に沿って実施する。実施に当たっては、対応する「活性化(改善)プログラム」または、この様式に沿って作成したプログラムを使用し、実施する。

図 活性化プログラム推進の流れと実施のポイント



3 活性化支援の受託

イ 活性化(改善)支援プログラム一覧表

記号	診断項目	プログラム名称	検 索	摘 要
[G1a]	活「革新計画」	「経営革新計画」	経 営 革 新	
[G2a]	活「組織活性化」	「組織活性化・効果的OJT」	組織活性化効果的	
[G2a]	活「組織活性化」	「組織活性化・提案活動」	組織活性化・提案活	
[G4a]	活「技術開発」	「技術開発・創造性」	技術開発 ・ 創造	
[G4C]	基「製品設計	「製品設計・原価改善」	製品設計・原価改	
[G4C]	基「製品設計	「製品設計・ワン工程化」	製品設計・ワン工程	
[G5b]	活「ISO活性化」	「もしドラ経営診断法」	もしドラ経営診断法	
		(23. 2. 28現在)		

(注) 基：基礎診断 活：活性化診断 を示す。

□ 本稿で紹介した活性化プログラムは、ごく一部であり、今後、さらに充実するため、次の機会を期待したい。

中小製造業・活性化支援プログラム

分類No.	分類名
	経営革新計画

区 分	支 援 内 容	備 考
① テーマ	新事業活動促進法に基づく経営革新計画の作成支援	
② 実施項目	(項目) (所要時間) 1. 現状確認ヒアリング 5H 2. 承認申請書作成～ブラッシュアップ等 20H 3. 申請書提出手続等 5H	
③ 対 象	(対象部門) (対象者) (人数) 1 新たな取り組みを行う部門 経営層及び該部門の管理者 管理者の人数をもとに調整	
④ 期待効果	1 自社の経営資源(人・物・金・技術・知財等)の棚卸ができる。 2 目標が明確になる。 3 申請書作成を通じて経営計画の作成が出来る。 4 保証・融資の優遇措置(中小企業信用保険法の特例)、税の優遇措置(設備投資減税)など。	
⑤ 活性化プログラム	(事前準備事項) (必要資機材) ⑥ 準備事項 1 申請窓口の選定 特になし 2 金融機関の選定	
	(実施項目の細部) (所要時間) ⑦ 実施内容 1 現状確認ヒアリング 5H 2 申請書ドラフト作成 10H 3 申請窓口担当者との打合せ 5H 4 申請書ブラッシュアップ 5H 5 申請書最終版確定 5H	
	日 程 (任意に区切って予定を記入してください。) 1月 目 2月 目	
	⑧ 日 程 1 現状確認ヒアリング	
	2 申請書ドラフト作成	
	3 申請窓口担当者との打合せ	
	4 申請書ブラッシュアップ	
	5 金融機関提出(信用保証協会審査)	
	6 申請書最終版確定	
	7 申請書提出	
⑨ 実施場所	(企業内) (企業外) 企業内にて実施	
⑩ 支援企業の業種と所在地	(主担当者) (アシスタント) (依頼企業担当者)	
⑪ 必要経費	(料金) (諸経費) (公的助成可能性の有無) 個別に相談 特になし 静岡県の場合:(財)しずおか産業創造機構の専門家派遣制度を使うことができる。	
⑫ 連絡先	(プログラム企画担当者・事務所名) (住所・TEL・FAX・メールアドレス) まぶちビジネスサポート 静岡県浜松市東区市野町234-2 TEL 053-434-5139 FAX 053-434-5139 Email mabuchi@ck.tnc.ne.jp	

中小製造業・活性化支援プログラム

分類No. 分類名
職場組織活性化

区 分	支 援 内 容	備 考
① テー マ	効果的なOJT	
② 実施項目	(項目) 効果的なOJTへの最適改善施策迫及 (所要時間) 6時間(3時間×2回)	
③ 対 象	(対象部門) 事務・技術・製造 営業 (対象者) 各部門から選出した 中間管理職 (人数) 6名前後	
④ 期待効果	社員の力量が速く大きく向上する	
⑤ 活性化プログラム	⑥ 準備事項 (事前準備事項) 事務局:診断結果、これまでの教育実績 スキルマップ等のまとめ (必要資機材) パソコン プロジェクター&スクリーン 電子黒板 参加者:テーマに関する自部署の課題洗出	KJカード ワークシート の工夫
	⑦ 実施内容 (実施項目の細部) 1回目 課題の明確化、目標設定、達成策立案、改善策策定 3時間 2回目 効果確認、歯止め・標準化、次のステップへの計画 3時間 (添付資料)	
	⑧ 時 程 ⇒ 時 間 割 (任意に区切って予定を記入してください。) 13:30 14:30 15:30 1回目 OJTに関する、会社としての課題 明確化 (具体化、細分化) 目標の 設定 (must & want) 達成策 の立案 改善策策定 (潜在的問 題解決含) 2回目 効果の確認 歯止め・OJTの 旨いやり方標準化 反省・次のステップの 計画策定	在りたい姿と 現実のギャップ について 目的志向 の取組み
	⑨ 実施場所 (企業内) (企業外) α α 市 β β 会館	
⑩ 担 当	(主担当者) γ γ コンサルタント (アシスタント) δ δ λ λ (依頼企業担当者) ㈱ σ σ 産業 τ τ 改善室事務局	
⑪ 必要経費	(料金) 個別に相談 (諸経費) (公的助成可能性の有無) 教育の形をとり手続を踏めば 中安金の受給可能	
⑫ 連絡先	(プログラム企画担当者・事務所名) オフィス磯部 (住所・TEL・FAX・メールアドレス) 静岡県磐田市富士見町4-8-13 Tel. /Fax. 0538-35-2234 Email ofc_isobe@ybb.ne.jp	

活性化プログラム一覧表

効果的□□への課題明確化のワークシート

年 月 日

企業診断結果に係わる関心事	関心事に係わる事実	課題の抽出	優先度	
			重大性	緊急性

効果的□□への課題達成策検討のワークシート

年 月 日

達成策の案																			
目 標 (企業診断指摘事項改善度の表現に工夫) 5段階評価での目標レベル言及	重み																		
		絶対目標																	
希望目標																			
マイナス面																			
備 考																			

年 月 日

潜在的問題解決のワークシート

起り得る問題	原因となり得るもの	可能性 (%)	予防処置	残留 可能性 (%)	緊急処置

中小製造業・活性化支援プログラム

分類No.	分類名
	職場組織活性化

区 分	支 援 内 容	備 考
① テー マ	提案活動活性化	
② 実施項目	(項目) 提案活動活性化への重点施策・具体的実行計画の策定 (所要時間) 6時間(3時間×2回)	
③ 対 象	(対象部門) 事務・技術・製造 営業 (対象者) 各部門から選出した 主任・Grリーダークラス (人数) 10～20名 (6名前後のチームを2～4班編成)	
④ 期待効果	社員の業務改善能力向上	
⑤ 活性化プログラム	⑥ 準備事項 (事前準備事項) 事務局:診断結果、提案実績の指標、トレンド等のまとめ (必要資機材) パソコン プロジェクター&スクリーン 電子黒板 参加者:テーマに関する自部署の問題洗い出	KJカード ワークシート の工夫
	⑦ 実施内容 (実施項目の細部) (所要時間) 1回目 提案活動の現状分析、活性化阻害要因分析、課題抽出 3時間 2回目 重点施策・達成レベル設定、実行項目・スケジュールの具体化 3時間 (添付資料)	
	⑧ 時 程 ⇒ 時 間 割 (任意に区切って予定を記入してください。) 13:30 14:30 15:30 1回目 提案活動を巡る現状分析 良かった点や 活性化に向け課題抽出 問題点、反省事項等の整理 活性化阻害 要因の分析 チーム間 相互報告 議論 2回目 部門の重点施策打出 実行項目の具体化 スケジュール チーム間 (懸案事項のP/U含) (達成レベルも明確に) 設定 相互報告 議論	
	⑨ 実施場所 (企業内) 社内研修室<2回目用> (企業外) AA市BB会館<1回目用>	
⑩ 担 当	(主担当者) CCコンサルタント (アシスタント) DDEE (依頼企業担当者) FF工業(株) GG改善室事務局	
⑪ 必要経費	(料金) 個別に相談 (諸経費) (公的助成可能性の有無) 教育の形をとり手続を踏めば 中安金の受給可能	
⑫ 連絡先	(プログラム企画担当者・事務所名) オフィス磯部 (住所・TEL・FAX・メールアドレス) 静岡県磐田市富士見町4-8-13 Tel. /Fax. 0538-35-2234 Email ofc_isobe@ybb.ne.jp	

〇〇活動活性化計画作りのワークシート

年 月 日

チーム名:

今期活動の振り返り	重点施策 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; height: 100px;"></td> <td style="width: 40%; vertical-align: top; padding: 5px;"> 懸案事項 </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"> 診断指摘事項の改善見通し(5段階評価での予測レベルも示すこと) </td> </tr> </table>		懸案事項	診断指摘事項の改善見通し(5段階評価での予測レベルも示すこと)					
	懸案事項								
診断指摘事項の改善見通し(5段階評価での予測レベルも示すこと)									
来期への課題と目標	実行計画 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">実行項目</th> <th style="width: 15%;">達成レベル</th> <th style="width: 15%;">担当</th> <th style="width: 45%;">日程</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	実行項目	達成レベル	担当	日程				
実行項目	達成レベル	担当	日程						

〇〇活動の振り返りのワークシート

年 月 日

チーム名:

計 画 今期の目標	実 施 結 果 結果指標		
今期の活動計画	現在の状況 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; vertical-align: top; padding: 5px;"> 旨く活動出来たこと 問題・反省点 企業診断での指摘事項 </td> <td style="width: 40%; vertical-align: top; padding: 5px;"> 要 因 </td> </tr> </table>	旨く活動出来たこと 問題・反省点 企業診断での指摘事項	要 因
旨く活動出来たこと 問題・反省点 企業診断での指摘事項	要 因		
計画内容に於ける留意点	来期への課題		

中小製造業・活性化支援プログラム

分類No. 分類名
技術開発

区 分	支 援 内 容	備 考
① テー マ	△△技術に於ける▽▽の創造的解決	
② 実施項目	(項目) 創造性開発手法による、技術上の問題・課題解決の演習 (所要時間) 6時間(3時間×2回)	
③ 対 象	(対象部門) (対象者) (人数) 設計・生産技術・製造 技術者 10～20名 (6名前後のチームを2～4班編成)	
④ 期待効果	技術者の想像力アップ	
⑤ 活性化プログラム	⑥ 準備事項 (事前準備事項) 事務局:診断結果、参加者:現在抱える問題・課題の状況整理 (出来るだけ視覚化して整理) (必要資機材) パソコン プロジェクター&スクリーン 電子黒板	KJカード ワークシート 等の工夫
	⑦ 実施内容 (実施項目の細部) (所要時間) 1回目 オリエンテーション～ヒント抽出の準備まで 3時間 2回目 ヒントの抽出～アイデア実行計画作りまで 3時間 (添付資料)	
	⑧ 時 程 ⇒ 時 間 割 (任意に区切って予定を記入してください。) 13:30 14:30 15:30 1回目 オリエンテーション テーマ選定 問題・課題抽象化 キーワード抽出 キーワード→連想 類似・類比物一図 解 (自然界にヒント多し) 連想物の背景把握 (観察) 2回目 ヒントの抽出 連想物、背景→暗示の読取 アイデア化 ヒントの選別 ヒントの組合せ 実行計画 チーム間 相互報告 議論	
⑨ 実施場所	(企業内) 社内研修室<2回目用> (企業外) XX市YY会館<1回目用>	
⑩ 担 当	(主担当者) ε ε コンサルタント (アシスタント) ㍿ ㍿ ㍿ ㍿ (依頼企業担当者) σ σ 工業(株) 技術企画 ○○▽▽	
⑪ 必要経費	(料金) (諸経費) (公的助成可能性の有無) 個別に相談 教育の形をとり手続を踏めば 中安金の受給可能	
⑫ 連絡先	(プログラム企画担当者・事務所名) オフィス磯部 静岡県磐田市富士見町4-8-13 Tel. /Fax. 0538-35-2234 Email ofc_isobe@ybb.ne.jp	

創造へのヒント抽出のワークシート

年 月 日

問題・課題のキーワード	類似・類比(図解)	背景(図解) <イメージ、観察を含む>	ヒント

アイデア創造&評価のワークシート

年 月 日

アイ デ ア	略 図	アイ デ ア の 評 価			
		製品技術上の可能性	製造技術上の可能性	経済性	採 否

中小製造業・活性化支援プログラム

分類No.	分類名
	製品設計

区 分	支 援 内 容	備 考
① テーマ	〇〇部品の設計コスト改善	
② 実施項目	(項目) (所要時間) VA/VE手法による原価改善 6時間(3時間×2回)	
③ 対 象	(対象部門) (対象者) (人数) 設計・生産技術・製造 技術者 10～20名 (6名前後のチームを2～4班編成)	
④ 期待効果	部品コストの大幅改善、顧客要求のクリア 上流段階でのコスト改善の手法習得	
⑤ 活性化プログラム	⑥ 準備事項 (事前準備事項) (必要資機材) 事務局: 診断結果、 パソコン 最近の製品の目標コスト達成状況まとめ プロジェクター&スクリーン 参加者: テーマ部品の候補拾上げとコストの内訳調べ 電子黒板	KJカード ワークシート 等の工夫
	⑦ 実施内容 (実施項目の細部) (所要時間) 1回目 テーマ部品の選定、機能の定義、機能の評価 3時間 2回目 機能の評価、代替案抽出・選定・提案 3時間 (添付資料)	
	⑧ 時 程 ⇒ 時 間 割 (任意に区切って予定を記入してください。) 13:30 14:30 15:30 1回目 オリエンテーション 選定テーマ部品 機能の定義 収集情報整理 機能の明確化 目的・手段の体系付け 機能の評価 機能別コスト分析 機能評価 2回目 機能の評価 改善対象分野選定 代替案作成 創造 案の具体化 改善案選定 評価 提案 (機能を維持しながらの 材料・工法の変更 子部品点数削減) チーム間 相互報告 議論 混成チームを編成	
	⑨ 実施場所 (企業内) (企業外) 社内研修室<2回目用> XX市YY会館<1回目用>	
⑩ 担 当	(主担当者) (アシスタント) (依頼企業担当者) α α コンサルタント β β γ γ AA工業㈱ 原価企画 BBCC	
⑪ 必要経費	(料金) (諸経費) (公的助成可能性の有無) 個別に相談 教育の形をとり手続を踏めば 中安金の受給可能	
⑫ 連絡先	(プログラム企画担当者・事務所名) オフィス磯部 静岡県磐田市富士見町4-8-13 Tel. /Fax. 0538-35-2234 Email ofc_isobe@ybb.ne.jp	

中小製造業・活性化支援プログラム

分類No.	分類名
	製品設計

区 分	支 援 内 容	備 考
① テーマ	□□部品の加工コスト改善(製造のワン工程化実現)	
② 実施項目	(項目) (所要時間) VE案の検討とVE提案書の作成 3時間	
③ 対 象	(対象部門) (対象者) (人数) 設計・生産技術・製造 技術者 10～15名 (6名前後のチームを2～3班編成)	
④ 期待効果	部品コストの大幅改善、顧客要求のクリア VE提案活動の普及	
⑤ 活性化プログラム	⑥ 準備事項 (事前準備事項) (必要資機材) 事務局:診断結果、 パソコン 参加者:テーマ部品の拾上げとコストの内訳調べ プロジェクター&スクリーン ——工程の長い部品をピックアップ—— 電子黒板	KJカード VE提案シート
	⑦ 実施内容 (実施項目の細部) (所要時間) 加工工程観察～VE提案書作成まで 3時間 (添付資料)	
	⑧ 時 程 時間割 (任意に区切って予定を記入してください。) 13:30 14:30 15:30 加工工程観察 (工数、作り難さに着目) アイデア抽出 (加工工数削減狙い) オズボーンのチェック リスト等活用 アイデア具体化 (ワン工程化を目指す) コスト効果概算 VE提案書の作成	混成チームを編成
	⑨ 実施場所 (企業内) (企業外) 工場の加工現場<工程観察> 社内研修室<VE検討～VE提案シート作成>	
⑩ 担 当	(主担当者) (アシスタント) (依頼企業担当者) JJコンサルタント KKLL MM工業(株) VE事務局 NNOO	
⑪ 必要経費	(料金) (諸経費) (公的助成可能性の有無) 個別に相談 教育の形をとり手続を踏めば 中安金の受給可能	
⑫ 連絡先	(プログラム企画担当者・事務所名) オフィス磯部 静岡県磐田市富士見町4-8-13 Tel. /Fax. 0538-35-2234 Email ofc_isobe@ybb.ne.jp	

VE 提案シート

管理No.

提案	年 月 日	取引先管理No.		購買部門		検討部署	
取引先			担当	責任者	担当	責任者	
	本件の問合せ先		..	..	..	..	事務局
部 品 番 号		部 品 名		現在@		効果@	基準数量
提案区分 1・ 共通化 4・ 歩留まり向上 7・ 工程変更 2・ 標準化 5・ 交差・精度の変更 8・ 構造変更 3・ 能率向上 6・ 材料変更 9・ その他							
提案件名							効果内訳
提案内容(図解推奨)							
提案根拠							
購買部門コメント			VE事務局コメント			審査	判定
						..	..
検討部署検討結果&判定 (改定通報発行予定日: 年 月 日) (部番変更の有無:有 無) 採用 1・ 全面採用 2・ 部分採用 (所見 保留 3・ 現モデルでテスト 4・ 次期モデルでテスト 不採用 5・ 全面不採用							
					担当	責任者	
					..	..	
購買部門決定					担当	責任者	
効果 @							
基準数量							
実施予定日					..	..	

「もしドラ」活用の経営診断法

企業活動の基本は中小企業でも大企業でも経営（マネジメント）の理念と実践である。マネジメントの原典はピーター・F・ドラッカーで上田惇生編訳マネジメント（エッセンシャル版）2,000 円が発行されているが、難解でとっつき難いのはいなめいない。

2009 年 12 月に発売された、もし高校野球の女子マネージャーが、ドラッガーの「マネジメント」を読んだら 岩崎夏海著 1,600 円はドラッガーの教えのもとに野球部を強くして甲子園を目指す青春物語で、マネジメントを極めて分かり易く説明していて、200 万部を突破するベストセラーとなった。

一般企業の経営（マネジメント）診断に「もしドラ」を活用し、親しみ易い手法を提唱する。

以下にマネジメントの活用表を示す。

Page	マネジメントの意味	主人公・程久保高の実施内容	対象企業の実施状況
36	顧客は誰か	高校野球に携わるほとんどの人々。学校、東京都、高野連、高校野球ファン、野球部も顧客。	
51	事業は顧客によって定義される。 事業とは何か	顧客に感動を与えること。 野球部の定義は「顧客に感動を与える組織」	
57	組織の目標は何か	「甲子園に行く」	
58	マーケティングは顧客からスタートする。 顧客の「現実、欲求、価値」の調査からスタートする	お見舞面談で部員一人一人の「現実、欲求、価値」を聞く	
89	マネジメントは生産的な仕事を通じて働く人たちに成果をあげさせなければならない。	最初に田宮夕紀に成果をあげさせようとした。	
90	仕事は「働きがい」が必要である。「働きがいを与える」は仕事そのものに責任を持たせなければならない。そのためには下記の3点が必要である。 ①生産的な仕事であること。 ②フィードバック情報を活用する。 ③継続的に学習する。	田宮夕紀にマーケティングを一任した。 面談後に反省会をもちフィードバック。 「マネジメント」を読んでもらう	

(注) Page : 「もしドラ」の該当ページを示しています。

Page	マネジメントの意味	主人公・程久保高の実施	対象企業の実施状況
92	専門家にはマネージャーが必要である。専門家はコミュニケーションが問題である。	加地監督の浅野に対する認識を見直しさせた。(通訳をした)	
119	成長には準備がいる。	お見舞面談で得た結果を実行した。	
120	人のマネジメントは、人の強みを発揮させることである。	新しい練習メニューを作成し、自ら練習に参加したくなるようにした。	
134	仕事を生産的なものにする 4つの条件は ①分析 ②総合 ③管理 ④道具	練習方法の分析を実施 練習試合を組むようにした。 部員たちに「自己目標管理」をすすめた。 データ管理にパソコン活用を取り入れた。	
137	働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。	20名の部員を3チームに分けて互いに競わせる。 練習は攻撃、守備、走塁に分けて実施。 ロードワークのランニング練習を取り入れて成績をグラフ化。(見える化)	
143	イノベーションとは新しい満足を生み出す組織外への影響である。	「ノーバンド・ノーボール作戦」の実行 加地監督が長年にわたって思考してきた野球の革新を実行した。	

Page	マネジメントの意味	主人公・程久保高の実施	対象企業の実施状況
150	マネジメントは社会の問題について貢献する。3つの具体的役割は、 ①自らの組織に特有の使命を果たす。 ②仕事を通して働く人たちを生かす。 ③自らが社会に貢献する。	各人が得意分野を生かす。 加地監督の能力発揮を拡大させる。 陸上部への指導・コンサル、学内問題児を野球部マネージャーに入部させる。	
171	マネジメントの正統性は、人の強みを生産的なものにするものである。	少年野球リーグの指導をすることにより自分達の実力も向上した。	
178	組織の規模は最適がある。大きすぎても、小さすぎても良くない。	入部希望者32人と面談をして12人に絞った。	
182	マネージャーは明確な目標を必要とする。 目標がなければ混乱する。 限られた時間を有効に使うには「自己目標管理」が必要である。	田宮夕紀に2回目のお見舞面談を依頼し、部員の目標を決めるためのマーケティングを実施した。	
184	大きな力の発揮には、集中するポイントを決めて、集中の目標を明確にする。	練習の集中を実施した。 例えば、攻撃のポイントをストライクとボールの見極めに集中させた。	

Page	マネジメントの意味	主人公・程久保高の実施	対象企業の実施状況
212	成果中心の精神を高く維持するには、配置、昇給、昇進、降級等の人事に関わる意志決定が必要である。	二階正義をキャプテンに抜擢した。	
番外	マネジメントの目的は成果とともに、その達成のためのプロセスが重要である。 (上田惇生 編訳 マネジメントエッセンシャル版)	田宮夕紀はプロセス重視 川島みなみは結果重視	

「e-KAIZEN」様式類

CONTENS

- 1 予備診断シート
- 2 診断マップ
- 3 診断・評価シート
- 4 中小製造業活性化支援プログラム

様式類の使用法

1 様式類

付属として綴じ込みの様式類及び、その使用目的は次のとおりである。

- (1) 予備診断シート … 受診企業の診断目的・企業課題について、事前に簡易診断するためのツールである。
- (2) 診断マップ … 予備診断の結果に基づき、診断対象、範囲、項目を選択するためのマップである。
- (3) 診断チェックシート … 診断チェック項目ごとに、現状のレベルを判定し、記録する用紙である。
- (4) 分析・評価シート … 診断結果を分析し、傾向把握ができるようにグラフ化し、評価するツールである。
- (5) 活性化支援プログラム … 診断結果をうけて、企業ニーズに対応し、改善支援のためのプランである。

(注1) 基礎診断、活性化診断ともに、同一様式である。

(注2) 診断チェックシートと分析・評価シートは、一体化した様式である。

2 使用法及び記載上の留意事項

(1) 使用法

綴じ込みの様式は、紙に複写し、使用することができる。

(2) 様式への記載上の留意事項

特に留意すべき事項は、様式に赤文字で記載しているとおりである。

3 その他

ここでは、様式のみ提供するものであり、
自動計算機能は、組みこんでいません。

予備診断シート

診断マップ ↓

基礎診断シート

活性化診断シート

活性化プログラム

予 備 診 断 シ ー ト

様式類の使用法

⑤ 診断員

〔A〕 対象企業の現況

① 社 名	④ 受診の動機・はじめの目的	⑥ 担当部署
② 業 種		⑦ 実施日時
③ 規 模		

〔B〕 ヒヤリング&チェック

□ 診断方法記号 H:ヒヤリング(ICレコーダ含む) C:チェック L:観察(画像記録含む) D:資料・データ

① 業務の流れ		診 断 の 実 施			診 断 結 果 の 分 析 ・ 評 価				企 業 の 課 題					⑫ 診断マップ該当			
		② 項目・No.	③ 対象部門・部署	④ 診断方法	⑤	⑥ 判定レベル	⑦ ヒヤリング記録	⑧ 画像記録	⑨ 参照データ	⑩ 診断結果(コメント)	⑪ 受診企業の課題を提案する→	⑬ 経営管理力向上	⑭ 生産管理力向上		⑮ 現場力向上	⑯ 活性化	⑰ 省エネ・省資源
1	経営計画	1-1	H	[経営者] [後継者] [リーダーシップ] [ガバナンス]													
		1-2	HC	[経営方針] [ビジョン] [社是・社訓] [経営戦略]													
		1-3	HC	[経営計画] [各部門計画] [経営革新計画]													
		1-4	HC	[会社の組織] [雇用の現況] [従業員の志気]													
		1-5															
2	経営管理	2-1	HC	[人事施策] [年齢構成] [技能伝承] [時間外労働]													
		2-2	H	[資金力] [銀行との関係] [財務の健全性]													
		2-3	HCL	[設備力] [可動率] [施設の環境]													
		2-4	HC	[情報の高度化]													
		2-5	H	[経営品質] [ISO認証取得]													
		2-6															
3	営業(マーケティング)	3-1	HCL	[マーケティング体制] [取引先] [営業開拓力]													
		3-2	H	[市場情報収集力] [為替対応施策] [海外取引]													
		3-3	H	[価格交渉・優位性] [価格競争力]													
		3-4	H	[顧客管理の状況]													
		3-5															
4	設計・開発	4-1	H	[研究・開発体制] [設計受注] [設計技術者の状況]													
		4-2	HCL	[試作レス] [設計ミス] [価格競争力] [モジュール化]													
		4-3	HCL	[固有技術] [技術管理]													
		4-4	H	[新製品開発力]													
		4-5															
5	生産管理	5-1	H	[生産計画] [生産情報システム] [スケジュール管理]													
		5-2	HL	[生産方式] [一括工程受注(一気通貫もの作り体制)]													
		5-3	HL	[品質管理の現況] [顧客品質確保の状況]													
		5-4	HCL	[生産管理情報の高度化] [ISOの効果、活用状況]													
		5-5															
6	購買・外注	6-1	H	[購買管理体制] [購買先の選別・多角化]													
		6-2	HCL	[購買先の状況] [外注工程管理] [価格交渉力]													
		6-3	H	[在庫管理] [不良在庫]													
		6-4	H	[海外調達]													
		6-5															
7	製造	7-1	H	[工程管理体制]													
		7-2	HCL	[設備保全力] [設備稼働の現況]													
		7-3	HC	[作業標準(キーププロセス)] [作業編成] [職場訓練]													
		7-4	HCL	[生産ラインの現況] [JIT生産] [仕掛品]													
		7-5	HCL	[検査方式] [顧客要求品質] [潜在リスク]													
		7-6	HCL	[改善提案の現況] [改善実績] [職場活性化]													
		7-7															
8	出荷・運搬	8-1	H	[在庫管理] [出荷承認]													
		8-2	HC	[構内運搬] [運送委託] [納品]													
		8-3															
9	アフターサービス	9-1	H	[クレーム処理]													
		9-2	H	[製品情報] [メンテナンス]													
		9-3															
⑬ 確定した診断目的				⑭ 診断マップから選定する チェックシートフォルダー				⇒ 管理部門PCへ転送・分析・処理									

(注1) はじめの目的とは、依頼があったときの概略の目的をいう。確定した目的: 予備診断の結果、コンサルタントとして提案する、明確になった目的をいう。
(注2) 診断記録として、ヒヤリング記録とは、ICレコーダをいう。画像とは、デジカメをいう。端末入力でPCへ転送し、分析・処理する。

[01] 診 断 マ ッ プ

[A] 検索の前提事項

診断マップ手順 ↑

⑥ 診断員

① 社名
② 業種
③ 規模

④ 確定した診断目的

①
②

⑦ 担当部署

⑤ 企業の課題

⑧ 実施日時

[B] 予備診断結果の反映

予備診断の結果

受診企業
の課題

① 経営管理力、生産管理力及び現場力の向上

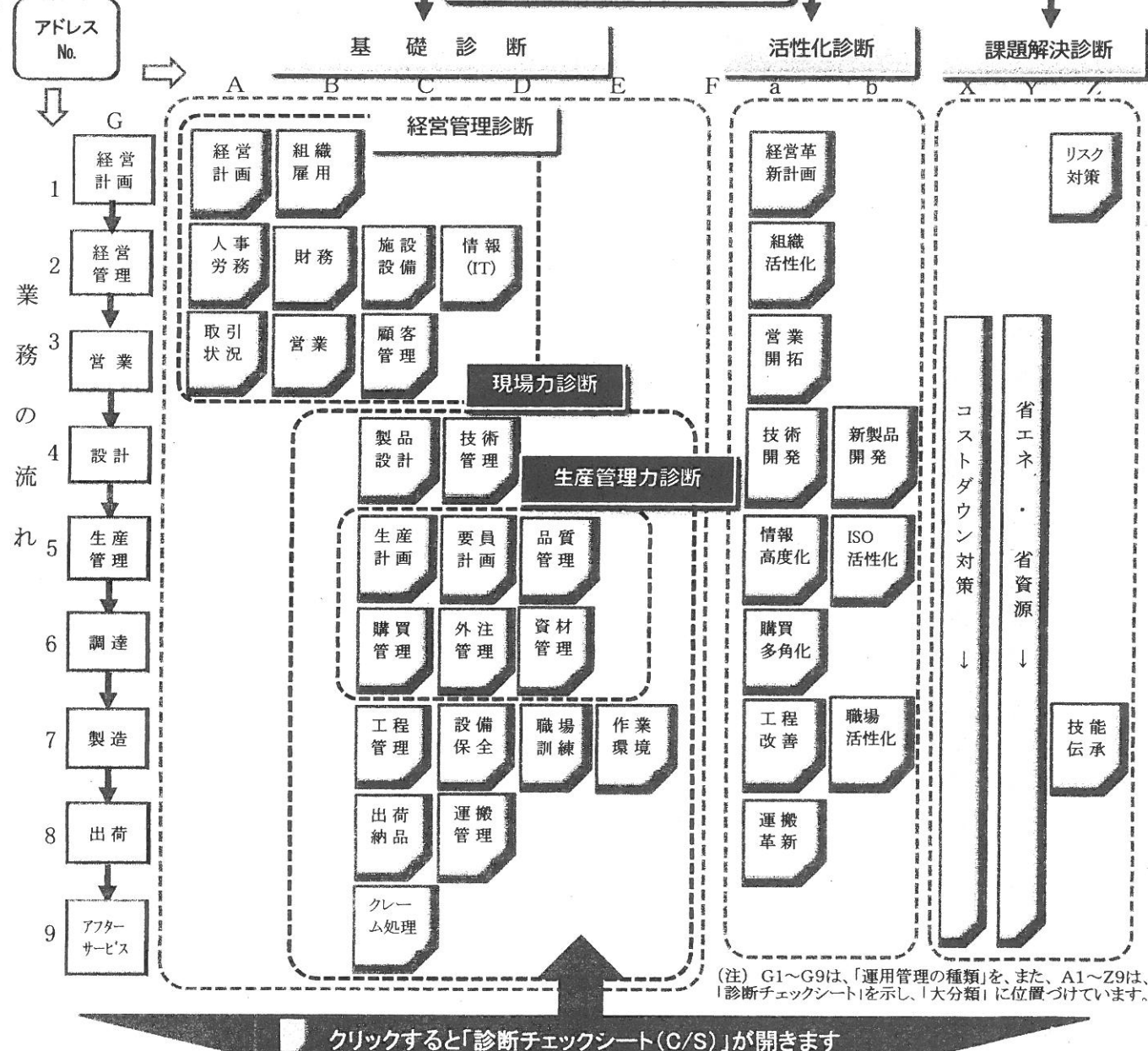
・経営管理力:A1~D3
・生産管理力:C4~E6
・現場力:C4~F9

② 一層の活性化が必要
・a1~b9

③ 問題解決が必要
・X1~Z9

電子版「e-KAIZEN」"玄関口"

[C] 診断C/Sの検索



(注) G1~G9は、「運用管理の種類」を、また、A1~Z9は、「診断チェックシート」を示し、「大分類」に位置づけています。

[D] 診断C/Sへの接続、本診断計画の立案・対象部門と調整

準備
事項

- ① 診断C/Sの上段に所要事項を記入する。→ 検索し、選択した各診断C/Sによる所要時間をトータルし、日程計画を立てる。
- ② 診断に必要なICレコーダ、デジカメ、スケール、多機能端末など、ツール類を用
- ③ 日程計画、診断項目等について、対象部門等担当者と調整する。

基礎診断手順

活性化診断手順

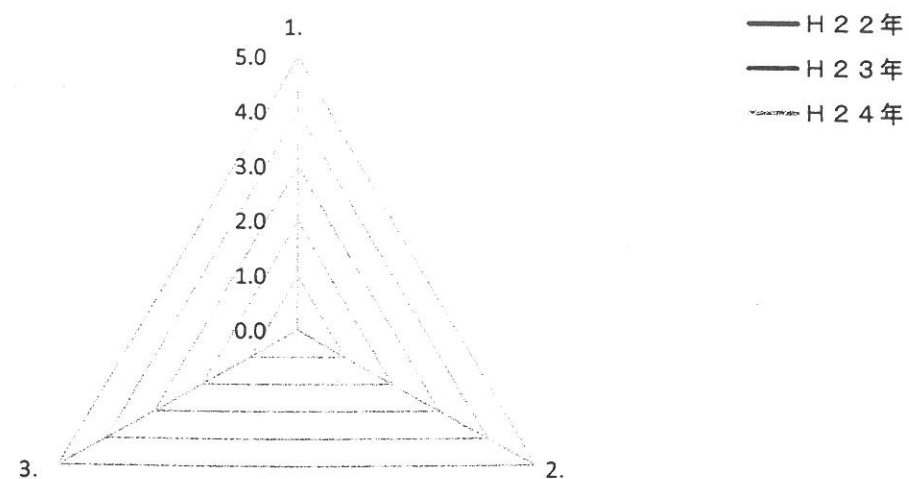
Sheet 1				経営診断チェックシート				様式類の使用法				
								頁 / 頁中				
運用管理の分類		大分類(診断項目)		対象部門		診断日時		診断員				
								リーダー: メンバー:				
前提事項	診断目的			対象部門の状況			準備・その他					
	(予備診断で見極めた診断目的、課題)			(人員構成、施設、設備など)			(受診側の対応者、用意することなど)					
診断結果	課題 or 問題点			提案事項			確認					
	(課題または問題点など)			(診断結果に基づく改善提案など)			(対象部門による確認など)					
1	中分類 診断項目	①	小分類 診断項目	チェックの方法		診断結果 (診断対象の状況)	判定			備考		
							H 22	H 23	H 24			
					1							
					2							
					3							
			4									
			5									
		②		1								
				2								
				3								
				4								
				5								
		③		1								
				2								
				3								
				4								
				5								

予備欄	
診断対象、順路、その他	
予備欄	
映像記録 ☐ 送信済み	記録メモ
映像記録 ☐ 送信済み	記録メモ
映像記録 ☐ 送信済み	記録メモ

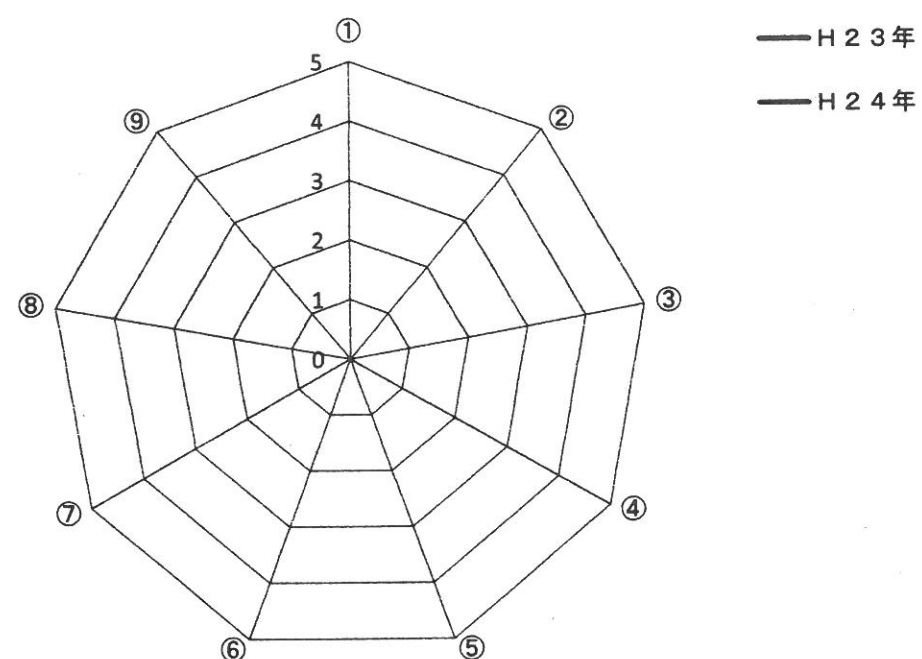
(注) 基礎診断、活性化診断ともに同一様式です。→共通使用してください。

運用管理の分類	大分類・診断項目	対象部門	診断日時	診断員
				リーダー: メンバー:

診断結果時系列レーダーチャート(中分類項目)



診断結果時系列レーダーチャート(小分類項目)



診断結果の評価

年月日

確認者記録欄

年月日

診断結果データ集計シート

診断項目(中分類)集計データ

診断項目(中分類)	H22年	H23年	H24年
〇〇.	0.0	0.0	0.0
〇〇.	0.0	0.0	0.0
〇〇.	0.0	0.0	0.0

診断項目(小分類)集計データ

診断項目(小分類)	H22年	H23年	H24年
①	0	0	0
②	0	0	0
③	0	0	0
④	0	0	0
⑤	0	0	0
⑥	0	0	0
⑦	0	0	0
⑧	0	0	0
⑨	0	0	0

中小製造業・活性化支援プログラム

分類No. 分類名

区 分		支 援 内 容		備 考
① テーマ				
② 実施項目		(項目)	(所要時間)	
③ 対 象		(対象部門)	(対象者) (人数)	
④ 期待効果				
⑤ 活性化プログラム	⑥ 準備事項	(事前準備事項) (必要資機材)		
	⑦ 実施内容	(実施項目の細部)	(所要時間)	
		1回目 2回目 (添付資料)		
	⑧ 時 程	時 間 割 (任意に区切って予定を記入してください。 13:30 14:30 15:30)		
		1 回 目		
2 回 目				
3 回 目				
⑨ 実施場所		(企業内)	(企業外)	
⑩ 担 当		(主担当者)	(アシスタント) (依頼企業担当者)	
⑪ 必要経費		(料金)	(諸経費) (公的助成可能性の有無)	
⑫ 連絡先		(プログラム企画担当者・事務所名)		



記 載 要 領

- | | |
|------------|---|
| ① テーマ | 担当項目に関連した、社内の活性化につながるようなテーマを選定する。 |
| ② 実施項目 | テーマについて、3項目程度に具体化する。
1単位、3時間(公的助成の利用考慮。継続して実施可能とする。 |
| ③ 対象 | 「管理者」「管理・監督者」「技術者」「技能者」「パート社員 |
| ④ 期待効果 | 依頼企業にとって、どんな効果が期待されるか、箇条書きする。 |
| ⑤ 活性化プログラム | 準備、実施の細部事項、スケジュールを記入する。 |
| ⑥ 準備事項 | 必要資機材、映像、PC及び関連機器、関連資料、施設・設備類など。 |
| ⑦ 実施内容 | 「診断・評価」「計画作成支援」「教育・訓練」「管理技術」「現場改善」
「コストダウン」「技術指導」「労務管理」「財務管理」「公的助成制度」など。 |
| ⑧ 時程 | スケジュール表に記入する。 |
| ⑨ 実施場所 | 依頼企業内または、公共施設等を利用する。 |
| ⑩ 担当 | 主担当者、補助者(アシスタントなど)、依頼企業担当者など。 |
| ⑪ 必要経費 | 受講料金、コンサル料金、必要資機材費など。(公的助成の活用を考慮する)
公的助成手続きなど、利用できるものがあれば、付記する。 |
| ⑫ 連絡先 | このプログラムの発案者への連絡先を記入する。 |

活性化プログラム使用手順

〔別冊2〕

電 子 版 コ ア ツ ー ル

— e-SINDAN —

CONTENS

- 1 電子版コアツール使用手順E-2
- 2 体験版「e-KAIZEN」使用順序チャートE-7
- 3 多機能端末操作手順(e-SINDAN).....E-8

〔別冊2〕

電子版コアツール使用手順と そのポイント

解 説

1 電子版コアツールの意味とその目的

(1) 電子版ツール類とは

「診断・支援マニュアル」のなかで解説した、中小製造業活性化診断システムの電子版「e-KAIZEN」と、これをリモート操作により、入出力や検索を行うための多機能端末の操作手順を設定した「e-SINDAN」を、ここでは電子版コアツール「e-KAIZEN+e-SINDAN」と呼び、開発したシステムの中核を占めている。

(2) 電子版コアツールの目的

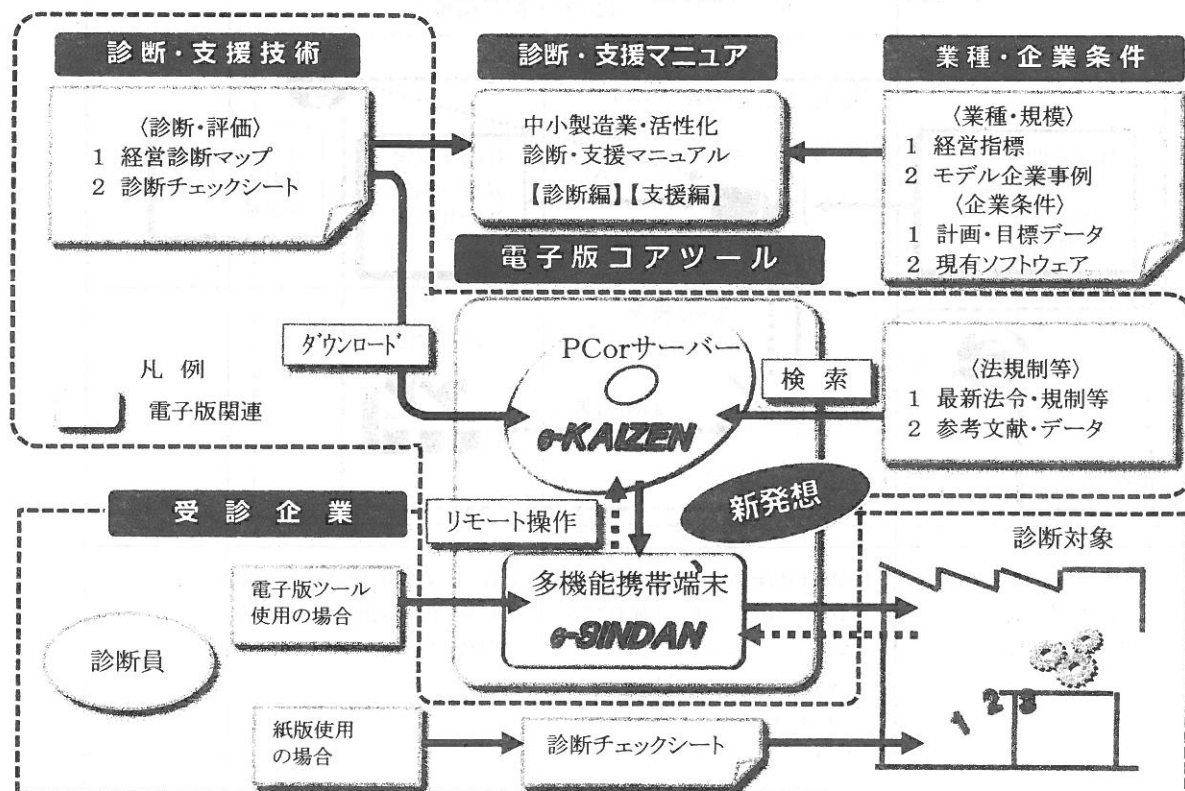
このコアツールを使うことにより、診断・判定の「即時性」「正確性」及び「結果の見える化」が可能となる。また、診断業務の効率性のみならず、診断対象企業の診断後の「活性化(改善)」に直結して、より効果的な診断を実施することを目的とする。

2 電子版コアツール「e-KAIZEN+e-SINDAN」

(1) 診断・支援システムと電子版コアツールの枠組み

電子版コアツール「e-KAIZEN+e-SINDAN」の枠組みと構成は、図1のとおりである。別冊1で解説している「診断・支援マニュアル」は、中小製造業の活性化診断の項目と診断・評価シートの解説と手順が中心であるのに対して、この電子版コアツールとは、そこで使用されているソフトとハードのことを指している。

図1 診断・支援システムと電子版コアツールの枠組み



(注1) 診断・支援ツール: 「診断・支援マニュアル(e-KAIZEN)」+「多機能携帯端末(e-SINDAN)」を指す。

(注2) 多機能携帯端末: タブレット型、タッチ入力可能で、比較的廉価の携帯端末を指す。

(2) 電子版コアツールの特徴

最近、ビジネスの場での利用効果が話題になっている多機能携帯端末を、診断実務においても利用しようとするのが、この電子版コアツール『「e-KAIZEN」+「e-SINDAN」』である。その特徴は次のとおりである。

〈診断上の課題と「e-KAIZEN」の利用効果〉

- ① 管理用PC内の「e-KAIZEN」の使用 … 多機能端末のリモート操作により、診断現場で使用できる。
- ② 診断現場での記録・判定等の入力 … ハンディな端末であり、タッチ入力機能で容易に入力できる。
- ③ 診断対象の映像入力 … 現場で即時、映像入力(付属品必要な場合がある)により納得性が向上する。

〈診断上の課題と「e-SINDAN」の利用効果〉

- ① 診断・判定時に基準類との照合 … 管理用PCをリモート操作し、現場で基準類を検索し、照合できる。
- ② 法規制等、社外文書との照合 … 最新の法令等、現場で即時照合でき、納得性の高い診断ができる。
- ③ 診断結果の入力 … 端末で即時入力でき、管理用PCでの分析結果を端末を、即時、見ることができる。
- ④ 診断履歴の確認 … 現場で診断履歴が確認できるため、前回と同じ指摘を繰り返す恐れがない。

「e-KAIZEN」と、「e-SINDAN」の両面から特徴を列挙したが、その根源は「多機能携帯端末」の活用による効果である。これを上手に利用することが望まれる。

(3) 多機能携帯端末によるリモート操作「e-SINDAN」の構成と機能

タブレット型PCとして種々の多機能携帯端末が市販されている。そのうち、一般的に普及してきている機種(H22.12現在)を利用した場合の構成と機能を、イメージであらわしたのが図2である。

図2 診断・支援電子版システム「e-SINDAN」の構成と機能

【実験例】 実際に一般的機種を活用して、開発したツールを組み込み、機能を確認した実験例である。

	経営診断・分析・評価ツール	診断・支援電子版システム e-SINDAN	診断に必要な 参照文書類	備考
管理部門・管理用PC	経営診断マップ 診断チェックシート 評価シート その他	インターネット環境 Wi-Fiスポット(無線LANエリア) PCorサーバー	社内諸規定 経営計画類 社内基準類 法令・規制類 規格類 その他	
診断の現場	法令・規制類 規格類	リモート操作 (閲覧・入出力) iPad(イメージ)	診断対象	
機能	1 診断・支援に必要な様式 PCへダウンロードする。 2 PCに保存し、閲覧に対応 する。	1 Wi-Fi接続が可能な場合、 iPadでPCをリモート操作でき 入出力、ネット検索もできる。 2 3G接続が可能な場合、 法令、規格など、社外文書を Wi-Fiエリア外からでも直接、 検索できる。	1 Wi-Fi又は3G環境にある場合、 PCをリモート操作し、社内文 書閲覧や、ネット検索できる。	

一般に通信機能には、Wi-Fiと3Gがある。前者は、Wi-Fiスポット(無線LANエリア)に接続可能な場合に

利用できる。既存のネットワークを活用するため、これを利用すれば通信料金がかからない。後者は、端末自体に通信機能があるので、遠隔地の工場診断でも管理部門管理用PCとのアクセスもでき便利である。付属品を用意(カメラ内蔵の新型は不要)すれば画像も送信でき、離れた場所の診断の”見える化”が可能となり、医療の現場で効果を上げている例もある。これらの機能を備えていることによるメリットと言える。次頁の図23にiPadによる診断機能を説明したものである。

タブレット型PC利用2つのパターン

1 「Wi-Fi機能を持つ端末」+「インターネット環境にある無線LAN」

(1) 管理部門(本部)のPCまたはサーバーのリモート操作

無線LANのエリア内で、管理部門(本部)のPCまたはサーバーをリモート操作し、社内規定、基準、マニュアルなどの社内文書を即座に参照でき、診断結果の入出力や判定ができる。

(2) インターネット検索

社内のリモート操作先PCがインターネット環境にある場合、これを經由して社外から法規制等やマニュアルなどの検索ができる。

2 「Wi-Fi+3G機能を持つ端末」(インターネット環境)

(1) 管理部門(本部)のPCまたはサーバーのリモート操作

前(1)項と同じようにリモート操作により、社内文書の参照、診断結果の入力、判定ができる。

(2) インターネット検索

無線LANの有無に関わらず、社外において、どこでも法規制等や規格など、直接、検索できる。

図3 タブレット型PCによる診断機能のパターン

	1 参照・検索(Wi-Fi機能)	2 参照・検索(Wi-Fi+3G機能)	備考
管理部門・管理用PC			
診断の現場			
主要リモート対象	PC or サーバーの保存文書 ① 社内規定・基準、計画類 ② マネジメントマニュアル類 ③ 図面・仕様書類 その他	PC or サーバー保存、ネット検索文書 ① 法令・規制等 ② 国際規格類 ③ 業界規格・基準類、参考文書類 その他	映像入力 (付属品必要な場合がある)
機能の説明	利用できる主な機能 ① 記録・分析機能 ② 文書保存機能 リモート操作機能	利用できる主な機能 左欄のほか インターネット検索機能	

(注) 3G機能付きで、通信契約済みであれば、Ipad単独でインターネット検索できる。

特に、3G機能が付いていると、遠隔地の工場や出先からの検索・閲覧・入力なども可能になり、より便利性が增すと思われるが、反面、セキュリティなど考慮し、アクセス制限を設ける必要もあると考える。

手 順

1 運用に必要な環境整備等の準備

(1) IT環境条件の確認

- ① IT環境…無線LAN、インターネット環境の有無と受信範囲の確認
- ② 多機能端末…Wi-Fi機能、3G機能、どちらの機能がっているのか確認

(2) 端末へのアプリのダウンロード(参考:今回の時点で使用したアプリ)

- ① 「Team Viewer」…個人利用は無料。商用利用は「Team Viewer Pro HD」16,000円
- ② 「LogMein」…Ipad用、3,500円

(3) 通信加入手続き

- ① 基本契約
- ② データ通信料

2 診断現場での多機能端末使用による「e-SINDAN」の使用手順

(1) 操作手順の流れと細部の手順書

最近、普及しつつある多機能携帯端末を使って、管理用PC(「e-KAIZEN」を含む)をリモート操作し、診断を行う主な操作手順は、次表のとおりである。細部手順は、検索ボタンにより、手順書を検索することができる。

表1 診断現場における多機能端末の使用手順

操作手順 の流れ	実 施 内 容	細 部 手 順 書 検索ボタン
1 管理用PC のスタンバイ	① 適用ソフトのインストール … 診断対象企業の基礎データ入力 済みの「e-KAIZEN」を管理用PCにインストールする。 ② PCのスタンバイ … 診断現場へ出向く前に、「e-KAIZEN」イン ストール済みの管理用PCの”電源ON”にする。	電 子 版 「KAIZEN」
2 端末のセット アップ	① PC側のリモートデスクトップソフトを起動し、表示されるID・パスワ ードを確認する。 ② 携帯端末のリモートデスクトップアプリを起動し、IDパスワードを 入力する	
3 操作手順 を選択	端末搭載機能に応じて、①または②の手順を選択する。→右は、手順書リスト ① 端末に「Wi-Fi機能」のみ付いている場合 リモート操作手順(1)をクリックし、選択するする。 ② 端末に「Wi-Fi+3G機能」が付いている場合 リモート操作手順(2)をクリックし、選択する。	端末操作手順リスト リモート操作手順 リモート操作手順
4 管理用PC ”OFF”	診断終了→管理用PC電源”OFF”	

(2) 多機能携帯端末使用上のポイント

ア リモート操作に有効なアプリの選定

表2 リモート操作のためのアプリ

種 類	規 格	特 徴	備 考
VNC方式	オラクルが開発したOSに依存しないオープンソース規格。	サーバソフトと、クライアント(もしくはビューア)ソフトの2つに分かれている。設定はやや難しい。クライアント側ではサウンドが再生できない。	今回の時点で、知りうる範囲で記載する。
RDP方式	マイクロソフトの規格	クライアント側でサウンドが再生できるなど高機能である。ビジネス向けのWindows Professional Editionには、スタート→すべてのプログラム→アクセサリに「リモートデスクトップ接続」という接続ソフトが入っている。Home Editionには含まれていない。	
独自方式	ソフトメーカー毎の独自規格	サーバー側、クライアント側それぞれに常駐ソフトをインストールし、ソフトメーカーの中継サーバーを経由して接続する方式。サーバー側に表示されるID・パスワードをクライアント側に入力するだけで簡単に接続が可能になる。「Team Viewer」「LogMein」などがある。	

(注1) VNC方式：バーチャル・ネットワーク・コンピューティングの略称である。

(注2) RDP方式：リモート デスクトップの略称である。

イ 管理用PC保存文書のセキュリティ対策

- ① ID、パスワードなど、文書の重要度に応じて設定が望ましい。
- ② 操作ログ管理ソフト、文書管理システムなど、必要に応じて導入が望まれる。



マニュアル使用手順

目 次 ↑

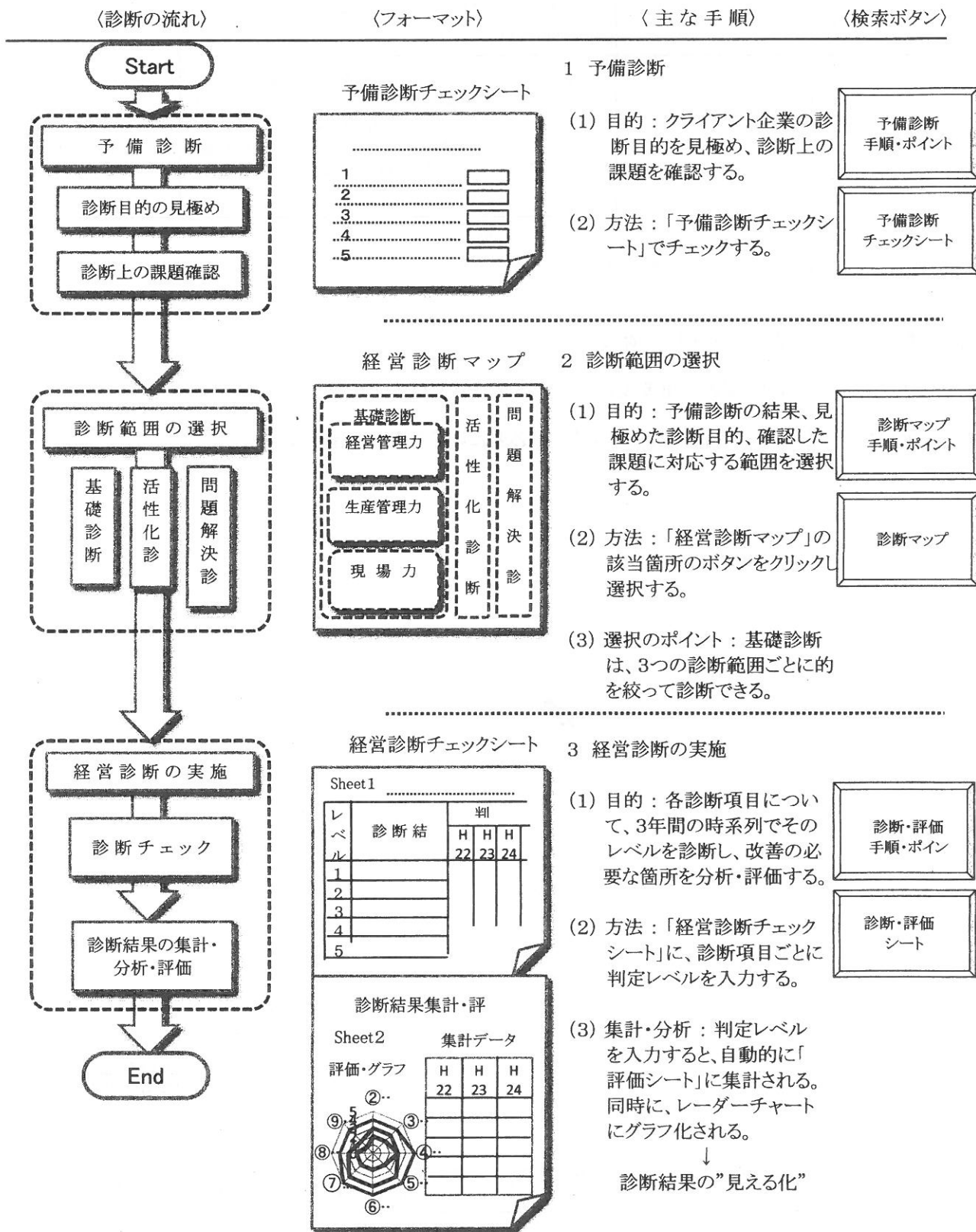
第2章・表題 ↑

端末操作手順リスト

体験版「e-KAIZEN」使用順序チャート

別冊1「診断・支援マニュアル」のなかの「e-KAIZEN」を診断現場で使いやすいように電子版化したものが電子版「e-KAIZEN」である。この使用順序チャートは、操作順にフォーマットを並べ、その使用手順を示したものである。

図 使用順序の流れ



〔別冊 2〕

多機能携帯端末操作手順リスト

(電子版「e-KAIZEN」のリモート操作法)

PCに保存している電子版「e-KAIZEN」を診断現場からリモート操作して使うためのツールとして、多機能携帯端末を利用することができる。その一連の手順をここでは「e-SINDAN」と呼んでいる。

この「e-SINDAN」を構成する手順には、次の2つの方法がある。診断現場のIT環境と端末の保有機能に応じて選択し、これを利用する方法は次の3つの手順がある。

1 電子版コアツールによるリモート操作手順(1)……………〔01〕

リモート操作手順(1)

(「iPad Wi-Fiモデル」によるPCリモート操作とネット接続の方法)

2 電子版コアツールによるリモート操作手順(2)……………〔02〕

リモート操作手順(2)

(「iPad Wi-Fi + 3Gモデル」によるPCリモート操作とネット接続の方法)

□ 本書で紹介した多機能携帯端末は、現在、普及し始めた機種での活用事である。今後、新機種の出現によって手順も改訂の予定である。

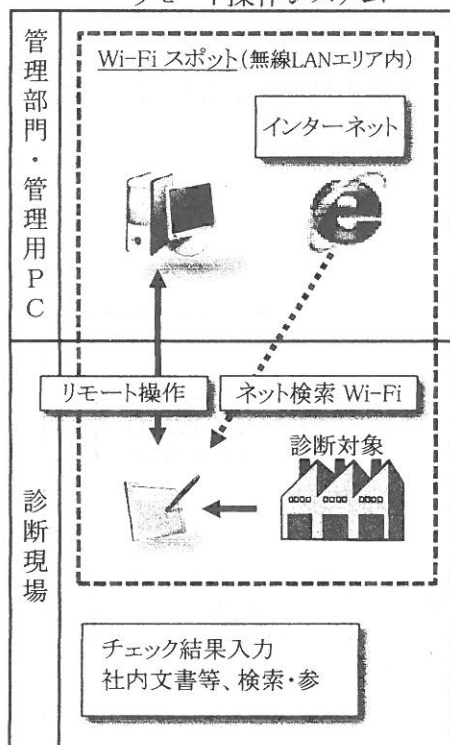
電子版コアツールによるリモート操作手順(1)

(「iPad Wi-Fiモデル」によるPCリモート操作とネット接続の方法)

1 目的

移動間における診断の現場から、管理部門(本部)に設置しているPCのリモート操作し、PC保存文書の検索・閲覧及び、端末からの入力及び文書保存を行うため。

図 Wi-Fiモデル利用による
リモート操作システム



2 環境条件

- (1) IPADがWi-Fiスポットに接続していること
- (2) 管理用PCがインターネットに接続されていること

3 対象文書等

- (1) 診断・分析・評価に必要な様式類
- (2) 端末で保存している文書類
- (3) PCまたはサーバーで保存している文書類

4 機能

- (1) 入出力機能(タッチ入力可能)
- (2) 文書保存機能(リモート操作による保存も含む)
- (3) PCまたはサーバーのリモート操作

操 作 手 順

[1] セットアップ

(社内文書等、検索・参照)

【PC側】

- ① PCにリモート接続ソフト、IPADにリモート接続アプリをインストールする
- ② PC側のリモート接続ソフトを起動する

【IPad側】

- ③ IPADホーム画面上のリモート接続アプリをタップして起動する
- ④ IPAD上の起動画面にIDとパスワードを入力する
- ⑤ IPADからインターネット回線を経由してPCに接続する

[2] リモート操作

(社内文書等、検索・参照)

- ① IPAD用リモート接続アプリを通じて、PC画面をIPADに表示する
- ② リモート操作によってPCの「e-SINDAN」「e-KAIZEN」を立上げる
- ③ 診断チェック結果を入力する

[3] シャットダウン

(管理用PC、OFF)

スイッチを切る。

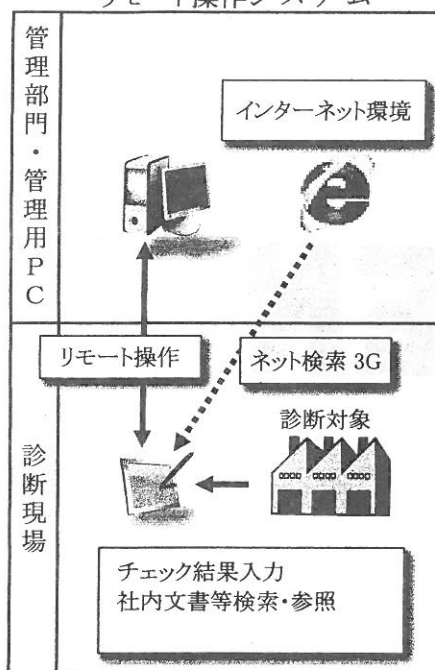
電子版コアツールによるリモート操作手順(2)

(「iPad Wi-Fi + 3Gモデル」によるPCリモート操作とネット接続の方法)

1 目的

移動間における診断の現場から、管理部門(本部)に設置しているPCのリモート操作による文書の検索・閲覧、保存のほか、端末からの直接、ネット検索による外部文書の閲覧を行うため。

図 Wi-Fi + 3Gモデルによる
リモート操作システム



2 環境条件

- (1) IPADがWi-Fi 又は 3G接続されていること
- (2) 管理用PCがインターネットに接続されていること

3 対象文書等

- (1) 端末、PCなどに保存している内部文書等
- (2) 法令規制等に関する外部文書
- (3) 国際規格、業界規格、基準等の外部文書

4 機能

- (1) 入出力機能(タッチ入力可能)
- (2) 文書保存機能(リモート操作による保存も含む)
- (3) PCまたはサーバーのリモート操作

操 作 手 順

[1] セットアップ

(管理用PC、ON)

【PC側】

- ① PCにリモート接続ソフト、IPADにリモート接続アプリをインストールする
- ② PC側のリモート接続ソフトを起動する

【IPad側】

- ③ IPADホーム画面上のリモート接続アプリをタップして起動する
- ④ IPAD上の起動画面にIDとパスワードを入力する

[2] リモート操作

(参照・検索・)

【IPADネット検索】

- ① IPADホーム画面上のネットブラウザ「Safari」をタップして起動する
- ② 「Google」「Yahoo」などの検索サイトを開く
- ③ キーワードを入力して検索する

【リモートネット検索】

- ① IPADリモート接続アプリを通じて、PC画面をIPADに表示する
- ② リモート操作によってPCのネットブラウザを立上げる
- ③ キーワードを入力して検索する

[3] シャットダウン

(管理用PC、OFF)

スイッチを切る。

中小製造業・活性化診断ソフト「e-K A I Z E N」体験版



(注)このソフトは、体験版のほか実用版もあり、制作者において別梱でご提供しています。
下記にご連絡、ご相談ください。なお、著作権は下記に帰属します。

制作者 流王 明美 〒431-1103 浜松市西区湖東町1815-64

TEL 053-486-2585 FAX 053-486-4252

Email ryukeiei@wh.commufa.jp

「中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発」受託グループメンバー

〔グループ代表〕

流 王 明 美 〒431-1103 浜松市西区湖東町1815-64 Email
 TEL 053-486-2585 FAX 053-486-4252 ryukeiei@wh.commufa.jp

- 【担 当】 ① 調査・研究報告書「中小製造業の活性化診断・支援マニュアルの研究・開発」… 全頁
 ② [別冊1] 中小製造業の経営診断・支援マニュアル「e-KAIZEN」… 全頁
 ③ [別冊2] 電子版コアツール「e-SINDAN」… 全頁
 ④ 電子版「e-KAIZEN」中小製造業・活性化診断ソフト基本設計・制作)
 ⑤ 様式類(別冊1、綴込・全様式の設計・電子版化)

〔グループメンバー〕

宮 野 正 克 〒431-1202 浜松市西区呉松町2511 Email
 TEL 053-487-0780 FAX 053-487-3080 miyano@v-sdc.jp

- 【担 当】 ① 経営診断シート(施設・設備、生産計画、要員計画、品質管理、工程管理、工程改善、ISO活性化)
 ② 活性化プログラム(もしドラ経営診断法)

本 間 稔 〒434-0033 浜松市浜北区美園1954-8 Email
 TEL 053-586-1567 FAX 053-586-1567 honmam.consul@ma.tnc.ne.jp

- 【担 当】 ① 事例調査・分析 ② 検討ミーティング資料

間 渕 由 之 〒435-0051 浜松市東区市野町234-2 Email
 TEL 053-434-5139 FAX 053-434-5139 mabuchi@ck.tnc.ne.jp

- 【担 当】 ① 経営診断シート(経営計画、財務管理、営業・業績、革新計画、資金力)
 ② 活性化支援プログラム(経営革新)

南 陽 慶 太 〒430-0924 浜松市中区竜禅寺町645-1 Email
 TEL 053-458-1314 keita_nanyo@yahoo.co.jp

- 【担 当】 ① 経営診断シート(購買管理、外注管理、アフターサービス)
 ② 電子版「e-KAIZEN」中小製造業・活性化診断ソフト・プログラミング)
 ③ 多機能携帯端末操作手順「e-SINDAN」

〔外部専門家〕

磯 部 猪 男 〒438-0083 磐田市富士見町4-8-13 Email
 TEL 0538-35-2234 isobei429@ybb.ne.jp

- 【担 当】 ① 経営診断シート(組織雇用、人事労務、製品設計、技術管理、組織活性化、技術開発、製品開発)
 ② 活性化支援プログラム(効果的OJT、提案活動活性化、創造的開発法、部品設計コスト改善、
 部品加工コスト改善)