

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 (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 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 に通知し周知させている	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 非正規労働者が活用されるか	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為に教育コースがある					
		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。						
			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。			

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		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。	3	3	4	
			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。				
			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。	1	2	3	
			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。				
			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。	1	2	3	
			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。				
			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に行っている。				
			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の仕組が充実しているか	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:

	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)	
			前提事項	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			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・基準に落とし込み、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。			

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できた。	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

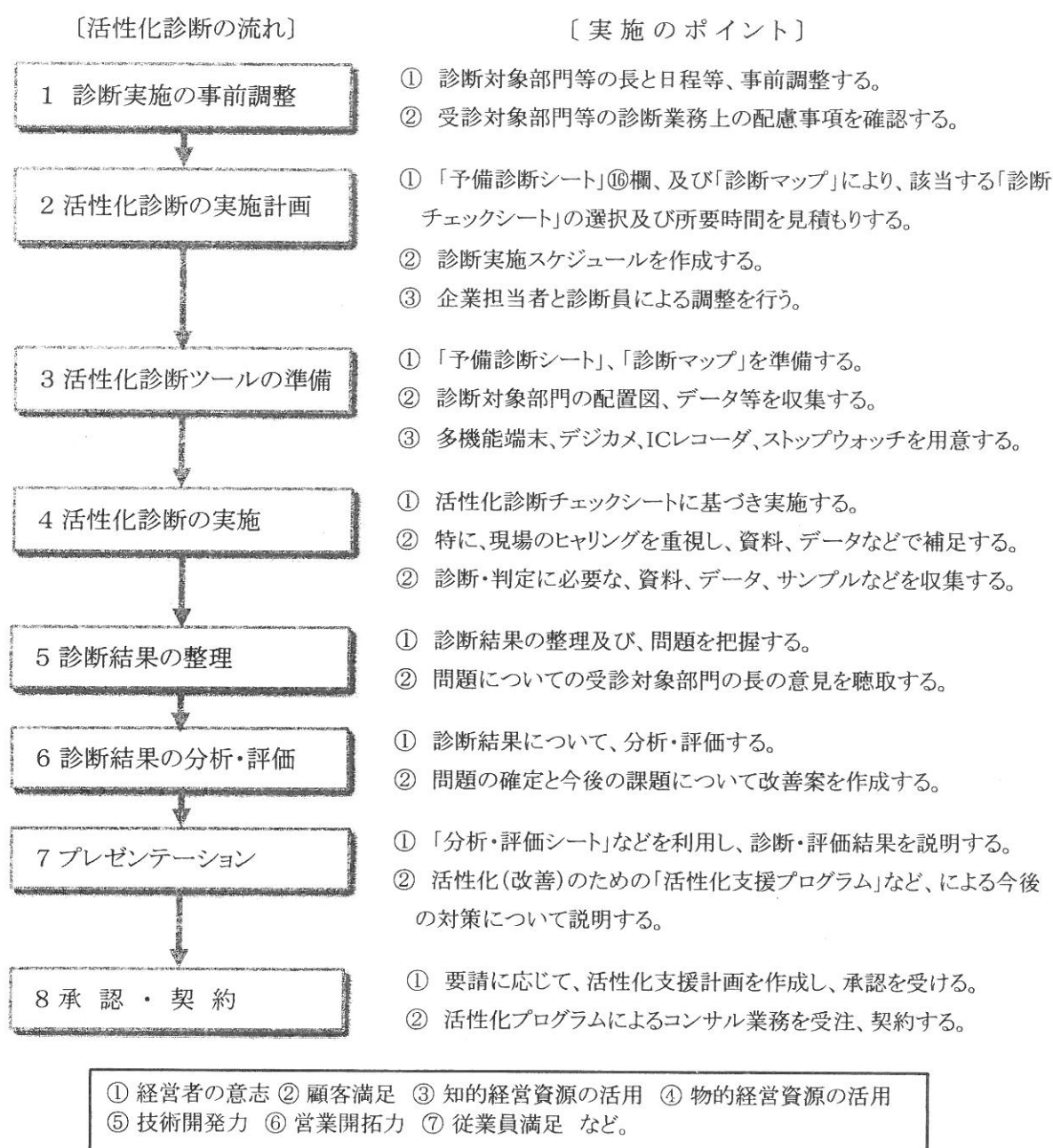
活性化診断の目的は、従来の財務診断を主とした定量評価から、企業の活力などを主とする定性診断へ、舵をきった診断である。潜在または顕在の活力の程度を診断、評価し、企業活性化の指標とするものである。

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 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	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
⑫自己啓発を支援しているか	1	2	3
⑬OJTは効果的か	1	2	3
⑭提案の評価は効果的か	1	2	3
⑮提案を促しているか	1	2	3
⑯提案実績の管理は効果的か	1	2	3
⑰リーダーの育成は効果的か	1	2	3
⑱メンバーの参画は良好か	1	2	3
⑲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