

## 2. しっかり診断の内容と診断表の使い方

### (1) ものづくり診断の評価軸について

「しっかり診断」の評価の切り口は、大別すると「技術力」と「顧客ニーズ対応力」と「経営力」の3つがある。(図1-2参照)

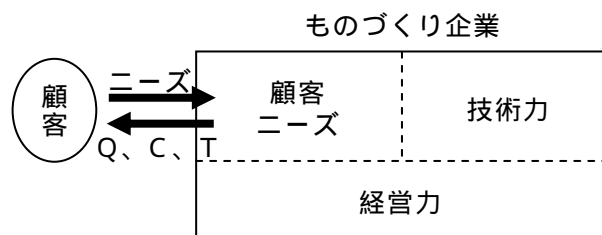


図1-2 ものづくり企業の力

ものづくり企業には、まずものをつく

りだすための技術が必要である。その「技術」を評価するポイントは、その技術が顧客のニーズの実現にどのくらい活かされているかで、ただ持っているだけの技術は宝の持ち腐れであり、良い評価をすることはできない。

「技術力」については、どの技術分野においても共通な「ニーズの把握」、「開発」、「生産準備」、「調達・協力会社」の4つの力と、各技術分野で個々に違いのある「差別化」、「計測・評価」、「設備」、「加工方法」、「人材」の5つの力で評価することにした。

また、技術をもとにして顧客のニーズに対応し、顧客の信頼を獲得する力を「顧客ニーズ対応力」とした。

顧客ニーズの基本は、Q（品質）、C（コスト）、T（納期）である。納期については、短納期だけでなくタイミングを意識して「T」とした。この顧客の求めるQ、C、Tに応えることにより、はじめて顧客は価値として認めてくれるのであり、これらの力は自社内でいくらよいと思っても、顧客から良い評価を受けなくては本当に力があるとはいえないのである。

「顧客ニーズ対応力」については、ものづくり診断では「品質管理力」、「原価管理力」、「生産管理力」がそれに相当する。

もうひとつの力は「経営力」である。企業は、「P、D、C、A」を回す統率力とそれを行う人材を育てることにより、継続的に発展していくのであり、それが「経営力」である。

「経営力」の診断は、「顧客ニーズ対応力」と併せて、「マネジメント力診断」として行い、「マネジメント力一次診断」と「マネジメント力二次診断」の2段階で行うことにした。

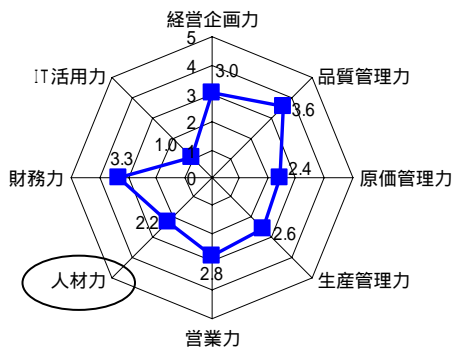
「マネジメント力一次診断」では、企業のマネジメント力を総合的に診断するために、「経営企画力」、「品質管理力」、「原価管理力」、「生産管理力」、「営業力」、「人材力」、「財務力」、「IT活用力」の八つの評価項目で行うとした。

### (2) ものづくり診断表の使い方

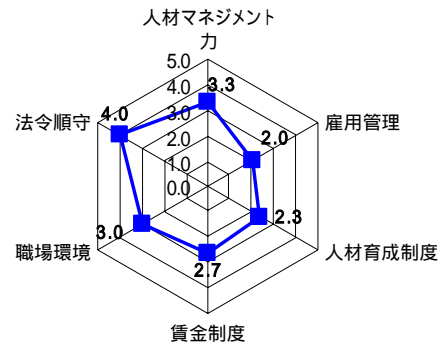
診断の順序としては、最初に「マネジメント力一次診断」を行い、診断対象企業の総合的な評価を行う。この一次診断で、当該企業の全体的な強み、弱みの概要を把握できることに

よって、その後の分野別診断を行うときにどの当たりを重点においたらよいかなどの目安を得ることができる。「マネジメント力一次診断」の結果、各評価項目の中でもっと強化したい分野について、課題抽出のために、それぞれ5～6軸で評価を行うのが「マネジメント力二次診断」である。各診断の評価項目については次の第2章で詳細に説明をする。

1次診断：総合評価（8軸評価）



2次診断（5～6軸評価）



強み、弱みを抽出

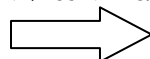


図2-1 1次診断から2次診断への進め方  
（図は1次で弱みの人材力を2次再評価した例）

次に、それぞれの企業の技術分野ごとの個別の技術診断を行う。そしてさらに、一次診断で気になったマネジメント分野があれば、そこについての二次診断を行うのである。

診断表の使い方としては、診断表に書いてある評価項目をそのまま相手に次々と質問としてぶつけるのではなく、相手企業の関係者との双方向のコミュニケーションを行いながら、その質問（評価項目）の意味を相手によく理解してもらい、その答えに対して評価基準を参考に評点をつけていくことが大切である。また、評点をつける際に、その点数の根拠を具体的に持つておくことも必要である。評点が3の場合には何ができていて、何ができていないのか、評点5の水準の期待するイメージを具体的に説明できることが望ましい。

もう一つ大事なことは、診断を行う際に、診断表はあくまでもツールであることも充分認識しておくことである。採点することが目的ではなく、相手企業との間に信頼関係を築かなければ本音の話を聞きだすことはできないし、相手が評価結果を真摯に受け止め、自社の課題としての認識に至らないことにもなるのである。

繰り返しとなるが、評価点の高い低いに余りこだわるのではなく、あくまでもその企業自身が自らの強み、弱みを認識し、その企業として解決すべき課題が何かを自覚してもらうことが目的なのである。

企業経営者と診断士とが、これが自社の（貴社の）課題であると共通の認識に至れば、その後のコンサルティングのスタートラインに立つことは、比較的容易になるのではないかと考える。