

平成23年度 調査・研究事業

『どんなマネジメントシステムが中小企業の業績に寄与しているか』

－ 業績につなげるマネジメントシステム構築支援のために －

調査研究報告書

平成24年2月

社団法人中小企業診断協会 山形県支部

はじめに

昨年は東日本大震災や歴史的な円高など、人々の生活や意識や経済面にも大きな影響を与える出来事が数多く起きました。まず以て震災の影響を受けた方や企業の皆様には、お見舞いを申し上げ、一日も早い日常生活や企業活動の復興をお祈り申し上げます。

今年度は社団法人中小企業診断協会（以下：本部）から弊支部の調査研究テーマの採択を頂き、事業を遂行できましたことについて御礼申し上げます。

私ども中小企業診断士が業務で接している中小企業はその経営資源が不十分であることから社内体制の諸課題を抱えたままで解決できないことに遭遇することが多くあります。そこで今年度は業績につながる社内体制としての経営システムはどのような体制が望ましいのか、あるいは業績に繋がる経営システムとはどのようなものなのかを調査研究として設定しました。

業績とマネジメントシステムの関係性がある程度明らかになれば、中小企業診断士としても経営者にいろんな提言や提案ができるとともに、それに基づいて具体的な支援活動にもつなげることができます。

以上の考えを基に、経営システムの実態を調査し、成果や業績との関係、課題等を把握、さらに経営システムの有効活用の提案などを報告書にまとめて関係行政機関、公的指導機関、本部へ報告を行い、今後の施策や事業推進の一助になればと思いこの調査を実施しました。

そして、これらの調査をもとに今後に向けての私たちの提言も含めてまとめたものが本報告書です。

中小企業の経営者や公的機関の関係者の方々の一助になれば幸いです。最後になりましたが、アンケート調査や訪問調査にご協力を頂いた企業や担当者の皆様に深く感謝を申し上げます。

平成24年2月

社団法人中小企業診断協会 山形県支部

支部長 五十嵐 幸枝

調査研究員

委員長 中小企業診断士 本多 喜悦

委員 中小企業診断士 三宅 鴻志

委員 中小企業診断士 高橋 勝幸

委員 中小企業診断士 伊藤 学

目 次

第1章 設定した調査研究の論点	1
第2章 マネジメントシステムの今日的課題	3
1. 経営を取り巻く環境変化	3
2. 中小企業の抱える課題	4
第3章 マネジメントシステムに関するアンケートの集計結果	6
1. 調査の概要	6
2. 単純集計結果	6
3. クロス集計結果	24
4. 独立性の検定	37
第4章 企業への面談調査結果	43
1. 製造業	43
2. サービス業	56
3. 建設業	67
第5章 調査結果のまとめ	69
1. 全体集計より	69
2. クロス集計より	70
3. 設定した論点と調査結果の検証	70
第6章 成果や業績に繋がるマネジメントシステムについての一見解	72
第7章 中小企業診断士が果たすべき役割、提案	75
第8章 具体的提案例	77
第9章 公的支援機関への提言	81
謝 意	82

添付資料

- ・資料1：アンケート依頼文書
- ・資料2：アンケート調査内容
- ・資料3：独立検定について

第1章 設定した調査研究の論点

今回の調査研究で、設定した論点は下記の項目である。

- ①現在構築運用しているマネジメントシステムに対する評価
- ②成果・業績につながるプロセス（業務活動、工程等）に対する評価
- ③成果や業績と相関のあるプロセスは何か

以上の論点を設定した理由は次の背景による。

(1) 部門別診断から経営システム診断・支援への重心移動の背景

経営システム診断・支援への重心移動が（社）中小企業診断協会の公式文書に掲載されたのは平成14年12月24日に制定された「経営診断・支援原則」である。これには今後の中小企業診断士としての視点や必要とされる知識・能力も記述されている。本原則を改めて確認すると中小企業診断士として、企業との向かい方も含めた普遍的なことが記述されている。

その一つが“経営システム診断”である。これについて「経営診断・支援原則」は次のように述べている。

「従来の経営診断における典型的な進め方である個別の経営資源診断や経営部門別の経営診断は、それ自体普遍的な診断であり、今後とも基本的な経営診断手法として活かすことができる。しかし、経営革新・創業の推進や社会価値の実現を図っていくには、個々の経営部門を中心とする診断・支援、いわゆる経営戦術を採求する診断・支援から、経営全体を通ずる“経営システム”（以下：マネジメントシステム（下記注参照））としての視座に立ち、それが如何に円滑・効率的に機能するようにするにはどうしたらよいか、すなわち、経営戦略の構築を図るべく、経営戦略診断・支援に軸足を移していくことが必要である。」

以上から、経営戦略の構築支援のためにどのようなマネジメントシステムが業績に寄与しているかを検証したいと考えた。

(注) 本報告書では“経営システム”と“マネジメントシステム”は同義として扱うこととした。

(2) これまでの業務経験からの背景

中小企業診断士の業務活動は多岐にわたり、その一つにマネジメントシステムの課題解決支援の場合もある。経営者と面談時に、「当社の管理体制の問題点は何か?」とか「どのような管理が望ましいのか?」、「役に立つISOマネジメントシステムとはどのようなものなのか」などの問いかけもある。そのような場面で、中小企業診断士は個別的に自分の経験の中で対応しているが、県内の中小企業が

どのように評価しているかをこれまで調査したことがなかった。そこで、中小企業診断士活動である中小企業の今後の支援の知見とするために、中小企業の業績向上に寄与するマネジメントシステムとはどのようなものなのかを探る調査をしたいと考えたことも背景の一つである。

第2章 中小企業の今日的課題

1. 経営を取り巻く環境変化

中小企業を取り巻く環境は加速度的に変化している。その環境変化を捉えどのように判断して自社の経営として取り組んでいくかは、日々の意志決定と実行力にかかっている。その継続的で地道な取り組み結果はやがて成果や業績に表れてくる。ここで改めて環境変化について概括する。

①日本の人口の減少

世界の人口は70億人を超えて増加している。しかし、日本の人口は減少に転じている。しかも、山形県など地方の人口減少が激しい。この人口の減少は雇用や所得、並びに消費や購買動向にも大きな影響を与えている。

②少子化

国は少子化対策を取っているがまだ継続的な上昇に転じるまでの結果に至っていない。当分の間は少子化に伴う学校の統廃合、若者の減少などこれまでの日本の歴史にはないことが起きてくる。これによってこれまでの社会制度の維持に大きな影響を及ぼそうとしている。

③高齢化

少子化と一体となって良く論じられるが根本的には違う問題である。総人口が減るが高齢者は増えて行く。これによって社会保障制度（例えば一番の影響は年金、健康保険の）維持の問題である。また、高齢者の生活を支える介護保険制度もいずれ若者の負担が多くなる。これらが消費、産業構造に影響を与える。

④円高の高止まり

歴史的な円高が高止まりしている。政府は海外流出を食い止めようとしているが工場の海外移転は相変わらず進展している。加速は弱まると思うが、製造業のみならず建設業、小売りサービスも含めた全産業が海外への進出を加速しようとしている。これはひとえに円高だけの要因ではなく少子化や高齢化、高貯蓄率等により日本の需要の増加が見込めないため、企業の成長には海外市場を選択する要因もある。

⑤技術の高度化

いわゆるローテクなるものは新興国が担う方が経済合理的であるが故に、日本に残されているのはハイテク分野である。製造業においては、新興国では作れない分野や技術レベルを担うしかない。技術の高度化は一朝一夕に出来るものではないので、中小企業としてはその取り組みを加速化しなければならない。

⑥消費者意識の変化

生産労働人口の減少、少子化、高齢化、働く場の減少、所得の伸び悩みは消費形態を確実に変化させる。中流意識やいわゆる中間層が減少することによってマスプロ的市場が成立しなくなる。言い換

えれば、小さな市場ということになれば中小企業の得意なところである多品種少量生産のノウハウを活かす機会になるかもしれない。

⑨グローバル化

マクロ経済としては新興国の消費の増加、水平分業や国際的取引の増加によるいわゆるグローバル化が進展して、中小企業もその波をかぶらざるを得ない。中小企業としてはそれを機会と捉えて乗るか、脅威と捉えて別の道を歩むか、自社には関係ないとしてこれまで通りとするかの選択をしなければならない局面であると思う。

しかし、TPPなど貿易に関するルール作りの世界的潮流がある中で、グローバル化はどんな産業にも関係してくると見ておく必要があると思われる。

2. 中小企業の抱える課題

これについては色々なメディアや媒体が論じているので、ここでは日常の中小企業診断士活動で感じたことを概括的に述べる。

①成長のための足がかりが見つけれない

右肩上がりの日本経済の時はそれに追従して経営していればそれなりな成長が見込まれたが、日本経済全体が閉塞感のある今日では、成長のための足がかりが見いだせない状況である。換言すれば、右肩上がり時代は業界の方向に向かって行けば良かったが、色々な要因（内外の経営環境や自社内部の要因）が重なり合って自社の成長の要因が見いだしにくい、または成長の要因を作りにくい環境とも言える。

②安心して後継者に引き継げない

将来の経営環境や現在の経営実態や借入金の状況から、後継者（特に親族）を引き継ぐことが難しいと感じている経営者が多い。その要因の一つが後継者たる人物の資質的課題がある。政府は税制など事業承継のための施策も出しているが、施策内容よりも後継者を誰にするかという一番重要な課題で悩んでいるのである。

安心して引き継ぐには経営状況の他、後継者（親族若しくは他人）の経営者としての資質が重要である。ゆえに、安心した事業承継ためには現在の施策（税制等）に加えて経営者人材を育成する施策を立案することも重要と思われる。（第9章参照）

③フットワークが重い

事例として今年の大震災やタイの洪水で改めてサプライチェーンについて再検討せざるを得ない状況があった。これは中小企業にとってチャンスでもありリスクでもある。この状況をチャンスにすべき方策をとらなければ成長はないが、どうもそれに対する対応が緩慢な印象である。

経営環境の変化に対応すべくフットワークに課題があると思われる。

④社員の育成は大事であると思っているが、その意識的な取り組みが弱い

「企業は人なり」である。これは普遍的な経営の基本である。しかし、人的資源を高めようとする意識的な経営管理の弱いことが中小企業の現実である。その理由は、時間がない、お金がない、人的余裕がない、どのようにすれば良いか分からないなどである。出来ない理由はその通りであるが、地道で継続的な取り組みはその意識や仕組みがあれば出来るはずである。

今回は第8章で目標管理と融合させてシステムに組み込んだ教育・訓練のプロセスを提案した。

⑤新しいことに対する取り組み方が弱い

これも日常の中小企業診断士活動の中で感じる一つである。新しいことというのは顧客向けの製品・サービスに留まらず、社内の経営管理に関すること全ての領域に関してである。新しいことに取り組むのには必ず（時間も含めた）お金がかかる。これは経費ではなくて投資と考えて何か一つは毎年新しいことに取り組むぐらいの意識と行動が欲しい。成功するとは限らないが、自社の経営資源の許す範囲で継続的に取り組むことによって、何かしらの経営資源の蓄積（人材育成や知識、情報）になると共に、うまくいけば売上や業績にもつながる。（第9章参照）

⑥マネジメントシステムの機能が弱い

企業に何うと社内の体制が“ちぐはぐ”に感じることもある。社長が思っていることが社内で浸透していなかったり、製造業であるのに図面管理の仕組み不明確であったり、食品会社であるのに運んでいる車両の清掃や管理が不十分であったりなどである。これらは“現象”ではあるが、問題はそれらの現象が表面化する“何か”の原因があるのである。まだ表面化していない潜在している“何か”が潜んでいるのである。重要なことはそれらの“原因”を追求して、“原因”を除去するためにマネジメントシステムを活用できるのであるが、その活用機能が不十分である。

第3章 マネジメントシステムに関するアンケートの集計結果

1. 調査の概要

(1) 調査対象：(財)日本適合性認定協会(JAB)のホームページに登録されている企業から山形県内に本社登記されている民間企業419社に依頼した。(大企業の山形工場、大企業が出資して設立した子会社、行政機関、公的機関は除いた。)

今回の調査の趣旨は、添付資料1に示したとおりであり、成果や業績とマネジメントシステムの運用について行うものであるが、ISO認証取得企業にアンケートを依頼したのは次の理由からである。

各社のマネジメントシステムは業態や各社毎の歴史や経営者の考え方により色んな形態があるのが現実である。その各マネジメントシステムについて調査することになると調査項目や選択項目が非常に多岐に及ぶとともに調査の焦点が絞りにくくなり、成果・業績とマネジメントシステムの関係が分かりにくくなるのではないかと懸念した。

そこで、マネジメントシステムとして標準化しているものとしてISO9001及びISO14001があり、その認証企業であればマネジメントシステムやそれを構成しているサブシステム(プロセス)について共通の理解が出来ていると判断した。また、認証取得企業は上記のJABから公表されており、都道府県別にも検索できるので調査依頼対象をISO9001及びISO14001の認証企業とした。

ゆえに、本アンケートはISOについて調査することでは無く、第一議的には論点(第1章)で述べたように、マネジメントシステムと成果・業績について経営者や管理者がどのように評価しているかである。ただし、ISO制度については色んな意見を聞くことがあるので調査項目に若干含めた。

(2) 調査内容：添付資料1の趣旨に従い、添付資料2の調査内容により行った。

(3) 調査方法：調査用紙の送付はメール便で行い、回収は料金受取人払いの郵送にて行った。

(4) アンケート調査時期：平成23年8月～9月

(5) 回収状況：配布数419社、回収数78社、回収率18.6%であった。

2. 単純集計結果

(1) 質問5. 業種別回収状況

業 種	回答数	構成比 (%)
1. 建設業	31	39.7
2. 製造業	30	38.5
3. 卸、小売業	2	2.6
4. サービス業	14	17.9
5. その他	1	1.3
合 計	78	100.0

<コメント>

アンケートの内容からして、回収率はおもつと低くなると思われたが、企業の意識の高さからか、結構高かった。業種としては建設業と製造業が約4割ずつであった。

(3) 質問 6. マネジメントシステム取得状況

認証 I S O 規格	回答数	構成比 (%)
I S O 9 0 0 1 のみ	48	61.5
I S O 1 4 0 0 1 のみ	12	15.4
以上の両方	14	17.9
9001 とその他	4	5.1
14001 とその他	0	0.0
合 計	78	100.0

*その他には I S O 2 2 0 0 1、E A 2 1、T S 1 6 9 4 9、I S O 2 7 0 0 1 があつた。

(3) 質問 9. 現在の従業者数 (人) : 回答事業所の平均 : 7 2 人

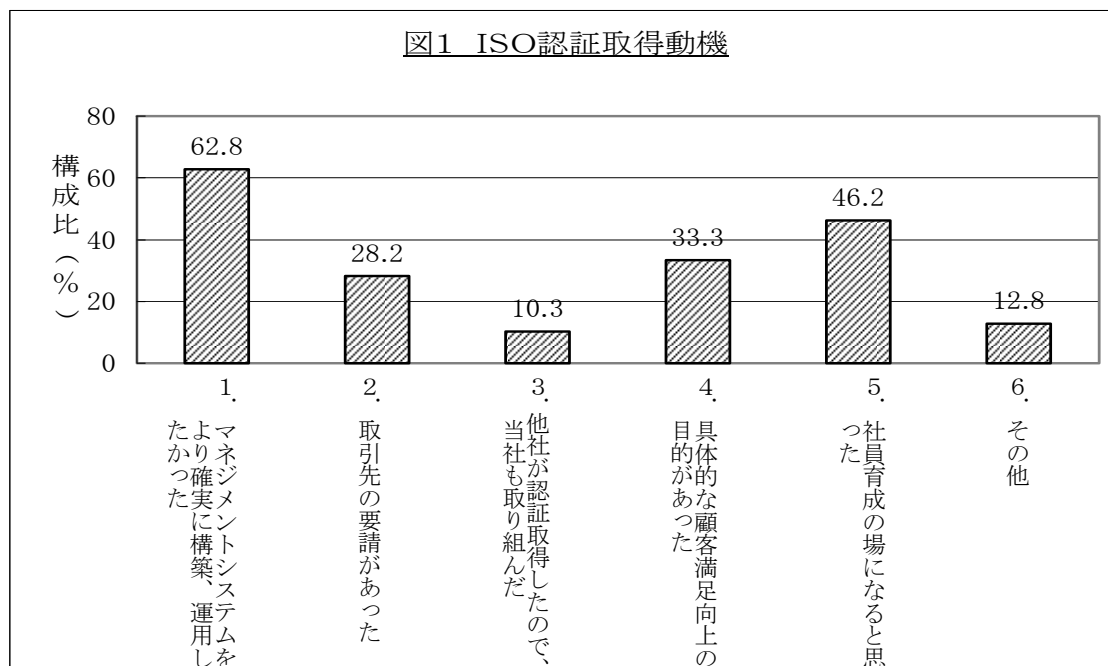
(4) 質問 10. I S O 取得動機は何でしたか? (複数選択可)

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. マネジメントシステム (仕組みや P、D、C、A など) をより確実に構築、運用したかつた	49	62.8
2. 取引先の要請があつた	22	28.2
3. 他社が認証取得したので、当社も取り組んだ	8	10.3
4. 具体的な顧客満足向上、改善、環境負荷低減等の目的があつた	26	33.3
5. 社員育成の場になると思つた	36	46.2
6. その他 ()	10	12.8

*複数回答のため、合計 100 を超える。(構成比の分母は 7 8)

その他記入内容

- ・取引先、仕事が多くなる為
- ・取引先、仕事が多くなる為
- ・入札参加資格に有利
- ・経審や入札の点数が加点
- ・社会環境の要請
- ・他社にさきがけたい
- ・公共事業に参加するため
- ・公的に必要性を感じたから
- ・新聞などで ISO がないと指名が入らないとだまされた為
- ・9001 については検査機関として必須要件であつた為



<コメント> (図1)

一番多かった回答は“1. システムの確実な構築、運用”であった。中小企業は規模が小さくなるほど業務が属人的な傾向であり、それが業務の標準化を妨げ効率化に影響を与えている要因でもあるので、これを少しでも解決したいとの思いが入っていると推察される。経営者はISOの管理体制を作りあげる観点からすると良いツールと判断したのであると考えられる。

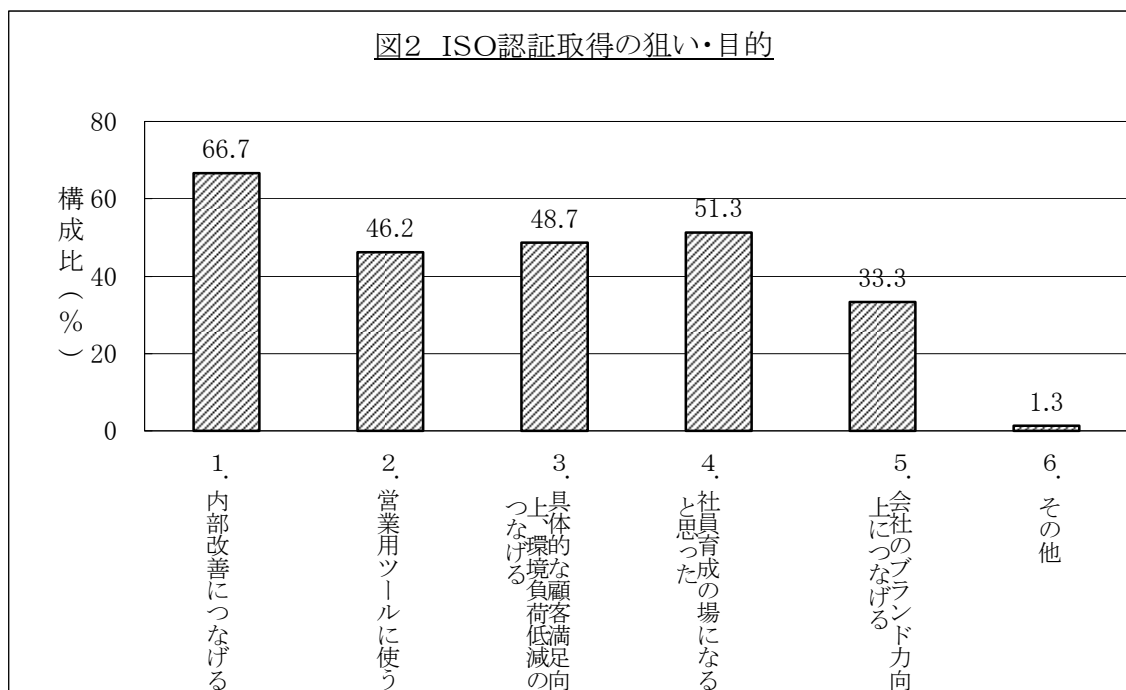
また、次に多かったのは“5. 社員の育成”であり、半分近い事業所が回答している。確かにISOは管理者のために管理の道具であるので、それを使って構築運用することは特に中間管理者の新たな育成の場になると思われる。回答事業所はこのことを視野に入れて導入したと判断される。

反面、少なかったのは“2. 取引先の要請”や“3. 他社の影響”である。以上から見てくるのは、ISOの認証取得や維持についてネガティブな面が強調されてマスコミ等に載ることもあるが、地方の中小企業の多くは自社の経営に役に立つとの判断で導入したと判断される。

(5) 質問 11. 上記動機に基づいた狙い・目的は何でしたか？ (複数選択可)

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 内部改善につなげる	52	66.7
2. 営業用ツールに使う	36	46.2
3. 具体的な顧客満足向上、環境負荷低減につなげる	38	48.7
4. 社員育成の場になると思った	40	51.3
5. 会社のブランド力向上につなげる	26	33.3
6. その他 (入札参加できなくなると思った為)	1	1.3

複数回答のため、合計100を超える。(構成比の分母は78)



<コメント> (図2)

一番多かったのは、“1. 内部改善”であり、マネジメントシステムの本質的目的を捉えた回答であった。あるいは取得して運用を継続する中でそのような判断になったかもしれない。他の選択項目の内“5. 会社のブランド力”以外はほぼ拮抗しているので、社員の育成を図り、それが内部的には改善につながり顧客への訴求力を高めて、業績に反省させようとする考え方が伝わってくる。

(6) 質問 12. 現在の自社の状況とISOの認証取得の関係について総合評価はいかがですか？

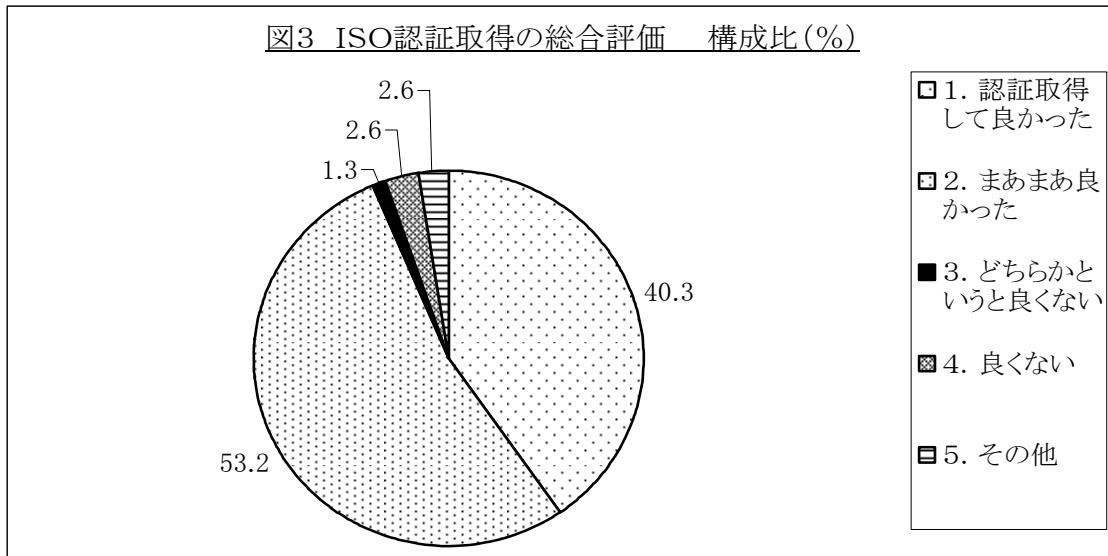
選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 認証取得して良かった	31	40.3
2. まあまあ良かった	41	53.2
3. どちらかという良くない	1	1.3
4. 良くない	2	2.6
5. その他 ()	2	2.6
合計	77	100.0

その他の記入内容

- ・結果はわからない
- ・一定の役割を終えた

<コメント> (図3)

回答事業所の9割以上の回答事業所が“良かった”と判断している。見方を変えれば、“良かった”と思っている事業所が多く回答して来て、“良くない”と判断している事業所は回答しなかった可能性もある。

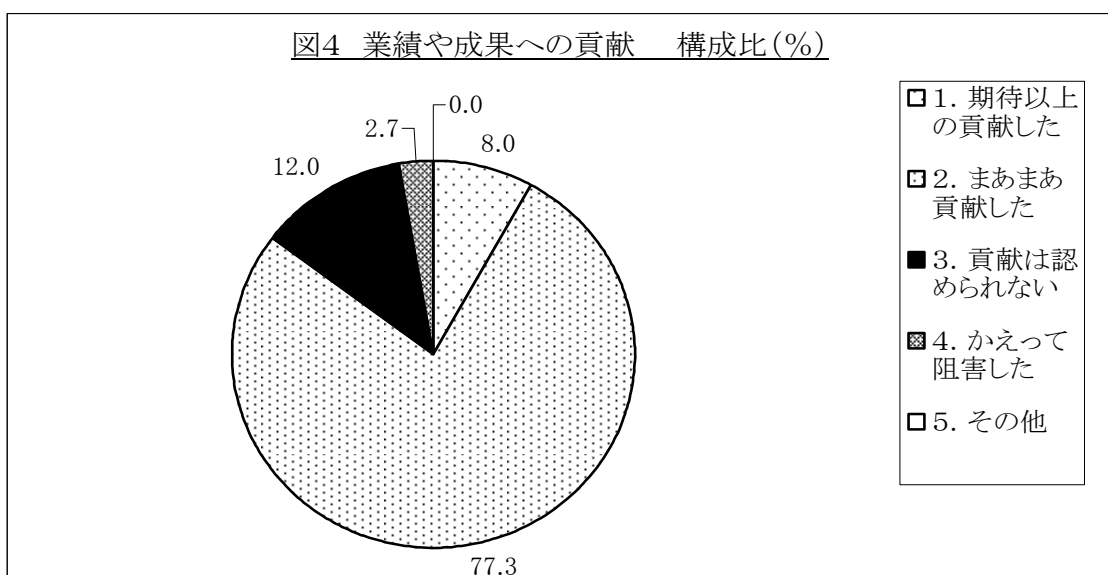


(7) 質問13. ISOマネジメントシステムが業績や成果に貢献したと評価できますか？

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 期待以上の貢献した	6	8.0
2. まあまあ貢献した	58	77.3
3. 貢献は認められない	9	12.0
4. かえって阻害した	2	2.7
5. その他 ()	0	0.0
合計	75	100.0

<コメント> (図4)

経営者が自社の“業績や成果に貢献した”と判断しているのが、85.3%であり、前問の回答との関係からすると、思っている以上にISOの貢献はあったと評価される。



(8) 質問 14. マネジメントシステムは色んなプロセスにより構成されています。表のプロセスに挙げた項目について業績や成果に効果があったかの評価をして頂き、下の“評価記号”をご記入下さい。該当欄に下記の記号を記入して下さい。

評価記号・◎：効果があった　・○：効果は多少あった　・×：どちらかというとなかった
 ・△：分からない　・－：該当しない

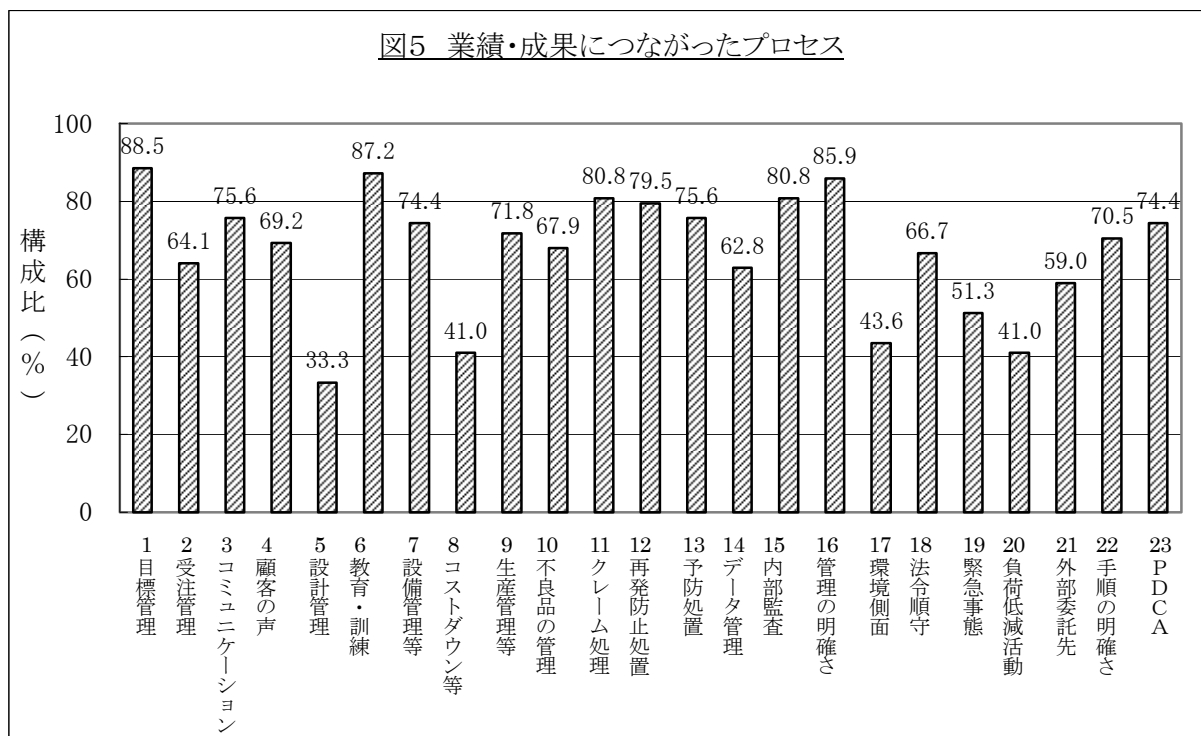
今後力点を置きたいプロセスには、お考えの該当欄に“○”をご記入下さい。

選択項目	評価の記号（上段：回答数、下段：構成比）						今後力点の プロセス
	◎	○	×	△	－	◎+○	○
1. 目標管理	23	46	3	4	0	① 69	② 30
構成比 (%)	29.5	59.0	3.8	5.1	0.0	88.5	38.5
2. 受注管理	5	45	12	8	5	50	10
構成比 (%)	6.4	57.7	15.4	10.3	6.4	64.1	12.8
3. コミュニケーション	9	50	7	9	1	59	19
構成比 (%)	11.5	64.1	9.0	11.5	1.3	75.6	24.4
4. 顧客や利害関係者の評価（声）の把握	9	45	9	12	2	54	9
構成比 (%)	11.5	57.7	11.5	15.4	2.6	69.2	11.5
5. 設計管理	4	22	9	14	25	26	4
構成比 (%)	5.1	28.2	11.5	17.9	32.1	33.3	5.1
6. 教育・訓練	18	50	4	5	0	② 68	① 39
構成比 (%)	23.1	64.1	5.1	6.4	0.0	87.2	50.0
7. 設備管理、計測機器管理	14	44	5	5	7	58	6
構成比 (%)	17.9	56.4	6.4	6.4	9.0	74.4	7.7
8. コストダウン、省エネ、省資源化	6	26	26	15	2	32	27
構成比 (%)	7.7	33.3	33.3	19.2	2.6	41.0	34.6
9. 生産管理、施工管理、作業管理	5	51	6	10	2	56	17
構成比 (%)	6.4	65.4	7.7	12.8	2.6	71.8	21.8
10. 不良品の管理	10	43	7	10	5	53	9
構成比 (%)	12.8	55.1	9.0	12.8	6.4	67.9	11.5
11. クレームの処理	13	50	7	5	0	63	10
構成比 (%)	16.7	64.1	9.0	6.4	0.0	80.8	12.8
12. 再発防止処置（是正処置）	13	49	8	5	0	62	21
構成比 (%)	16.7	62.8	10.3	6.4	0.0	79.5	26.9

選択項目	評価の記号（上段：回答数、下段：構成比）					今後力点のプロセス	
	◎	○	×	△	－	◎+○	○
13. 予防処置	11	48	9	7	0	59	20
構成比 (%)	14.1	61.5	11.5	9.0	0.0	75.6	25.6
14. データ管理（分析を含む）	2	47	11	14	1	49	9
構成比 (%)	2.6	60.3	14.1	17.9	1.3	62.8	11.5
15. 内部監査	12	51	4	9	0	63	11
構成比 (%)	15.4	65.4	5.1	11.5	0.0	80.8	14.1
16. 文書、記録の管理やルールの特明確化	19	48	3	6	0	③ 67	9
構成比 (%)	24.4	61.5	3.8	7.7	0.0	85.9	11.5
17. 環境側面、環境影響調査	8	26	12	11	18	34	5
構成比 (%)	10.3	33.3	15.4	14.1	23.1	43.6	6.4
18. 特定した法令及び順守評価	8	44	12	5	6	52	10
構成比 (%)	10.3	56.4	15.4	6.4	7.7	66.7	12.8
19 緊急事態	6	34	9	17	9	40	8
構成比 (%)	7.7	43.6	11.5	21.8	11.5	51.3	10.3
20. 環境負荷低減活動	6	26	13	12	17	32	9
構成比 (%)	7.7	33.3	16.7	15.4	21.8	41.0	11.5
21. 外部委託先（外注、産業廃棄物業者等）との関係	4	42	6	14	8	46	4
構成比 (%)	5.1	53.8	7.7	17.9	10.3	59.0	5.1
22. 仕組みや手順の特明確さ	10	45	8	10	3	55	8
構成比 (%)	12.8	57.7	10.3	12.8	3.8	70.5	10.3
23. 全体的又は各プロセスのP, D, C, A	11	47	5	9	2	58	11
構成比 (%)	14.1	60.3	6.4	11.5	2.6	74.4	14.1
24. その他（ ）	0	0	0	0	0	0	0
25. その他（ ）	0	0	0	0	0	0	0

（構成比の分母は78）

図5 業績・成果につながったプロセス



<コメント> (図5)

選択項目の上位3位は“1. 目標管理”、“6. 教育”、“16. 管理の明確化”であった。いずれも中小企業が不得意とするプロセスである。ISOマネジメントシステムを導入したことによって、これらのプロセスが強化されたと経営者は判断している。

また、今後力点を置きたいプロセスの最多には“6. 教育”、2位には“1. 目標管理”が共に入ったのは、ここに意識を置いている中小企業が多いことを示している。

(9) 質問 15. 前期の売り上げはどのくらいでしたか？

売上平均 (億円)	12.9
回答数	74

<コメント>

感覚的には約13億円の売上規模としては地場企業の事業規模としては、大きい方と思われる。

(10) 質問 16. 前期の売上は、前々期や5年前に比べてどうなっていますか？

選択項目	前々期と比べて	構成比 (%)	5年前と比べて	構成比 (%)
1. 増加している	27	35.1	18	24.3
2. 横ばいである	17	22.1	10	13.5
3. 減少している	33	42.9	46	62.2
合計	77	100.0	74	100.0

<コメント>

5年前と比較したかったのはリーマンショック前と比べるためである。これを見ると前期の売り上げが前々期を上回ったのは3割台半ばであるが、5年前より増えているのは2割台半ばである。県内の中小企業では6割以上の企業が5年前に比べて売上が減少している。これは、景気回復が中小企業に及んでいないことや他の複合的要因等により、構造的に売上を増やすことが非常に困難な状況に置かれていると判断される。

しかし、傾向としては前々期に比べると売上増加企業数が増えて、売上減少企業数が減っているの
で、良い方向に向かっているとは言える。とはいっても懸念されることは4割以上の企業が減少して
いるということで厳しい状況が続いている。

(11) 質問 17. 前期の経常利益はいかがですか？

選択項目	前々期と比べて	構成比 (%)	5年前と比べて	構成比 (%)
1. 増加している	25	32.5	21	28.0
2. 横ばいである	18	23.4	22	29.3
3. 減少している	34	44.2	32	42.7
合計	77	100.0	75	100.0

<コメント>

前問の売上の傾向とほぼ相関していると考えられる。これは、経営資源に大きな無駄はなく削減すべき固定費もあまり無いことを示している。

(12) 質問 18. 前期の業績に与えた影響はどんな要因があると思われますか？

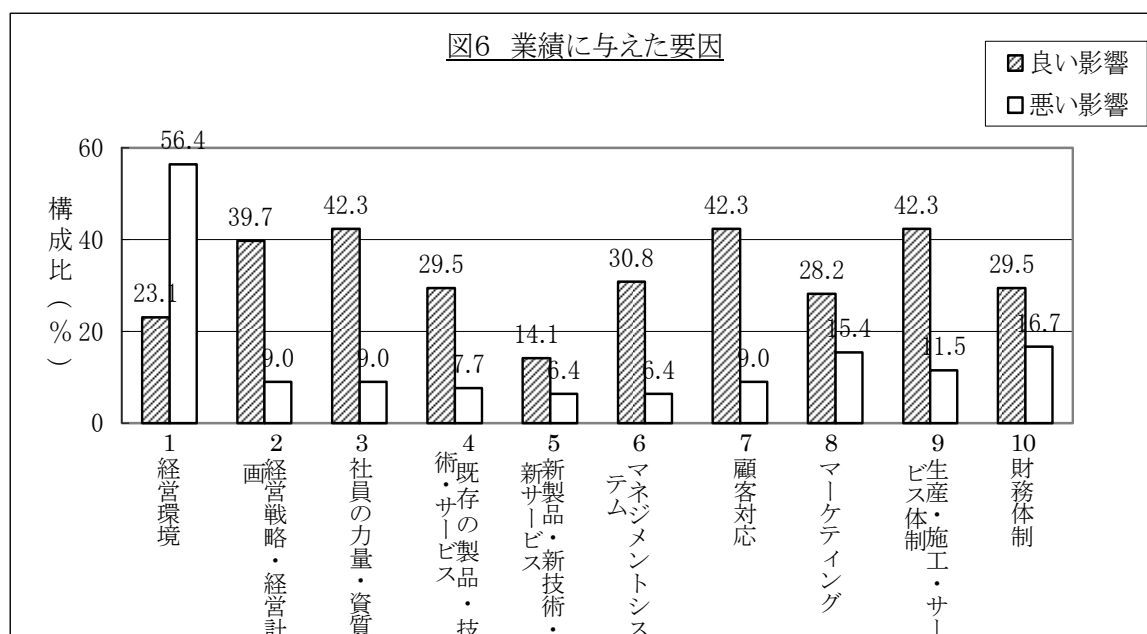
要因の良否の記号を右欄にご記入下さい

・○：良い影響を与えた ・×：悪い影響を与えた ・△：どちらでもない

影響要因の項目	○	×	△
1. 経営環境（社会状況の変化、景気対策、グローバル化、同業他社の動向等）	18	①44	14
構成比 (%)	23.1	56.4	17.9
2. 経営戦略の方向性、経営計画の妥当性	④31	7	33
構成比 (%)	39.7	9.0	42.3
3. 社員の力量、資質など人材面	①33	7	34
構成比 (%)	42.3	9.0	43.6
4. 既存の製品、技術、サービス	23	6	43
構成比 (%)	29.5	7.7	55.1

影響要因の項目	○	×	△
5. 新製品や新技術、新サービスの要因	11	5	54
構成比 (%)	14.1	6.4	69.2
6. マネジメントシステム（社内の仕組み、内部のコミュニケーション等）	⑤24	5	41
構成比 (%)	30.8	6.4	52.6
7. 顧客対応（情報提供、クレーム対応、納期対応等を含む）	①33	7	32
構成比 (%)	42.3	9.0	41.0
8. マーケティング（広告、営業も含む）活動	22	③12	39
構成比 (%)	28.2	15.4	50.0
9. 生産・施工・サービス体制（生産管理、設備投資、原価管理、5S活動等）	①33	9	30
構成比 (%)	42.3	11.5	38.5
10. 財務体制（資金繰り、在庫、回収期間、支払期間、借入金、金利、増資等）	23	②13	38
構成比 (%)	29.5	16.7	48.7
11. その他（3.11 震災）	0	1	1.3
12. その他（）	0	0	0.0

（構成比の分母は78）



<コメント> (図6)

良い影響を与えた上位は、“3. 社員の力量”、“7. 顧客対応”、“8. 生産体制”であり、次いで“経営戦略”、“マネジメントシステム”であった。

一方、悪い影響を与えたのは“1. 経営環境”がトップで次いで“10. 財務体制”、“8. マーケティング”と続いている。

上表の回答の中で気になるのは“△：どちらでもない”が多いことで、マネジメントシステムのプロセスアプローチ（プロセスがどのように機能しているかを確実に管理すること、いわゆる管理の“見える化”の元になる）の観点からすると、業績とどのような関係にあったかを把握・検証・評価していない可能性もあることが懸念される。

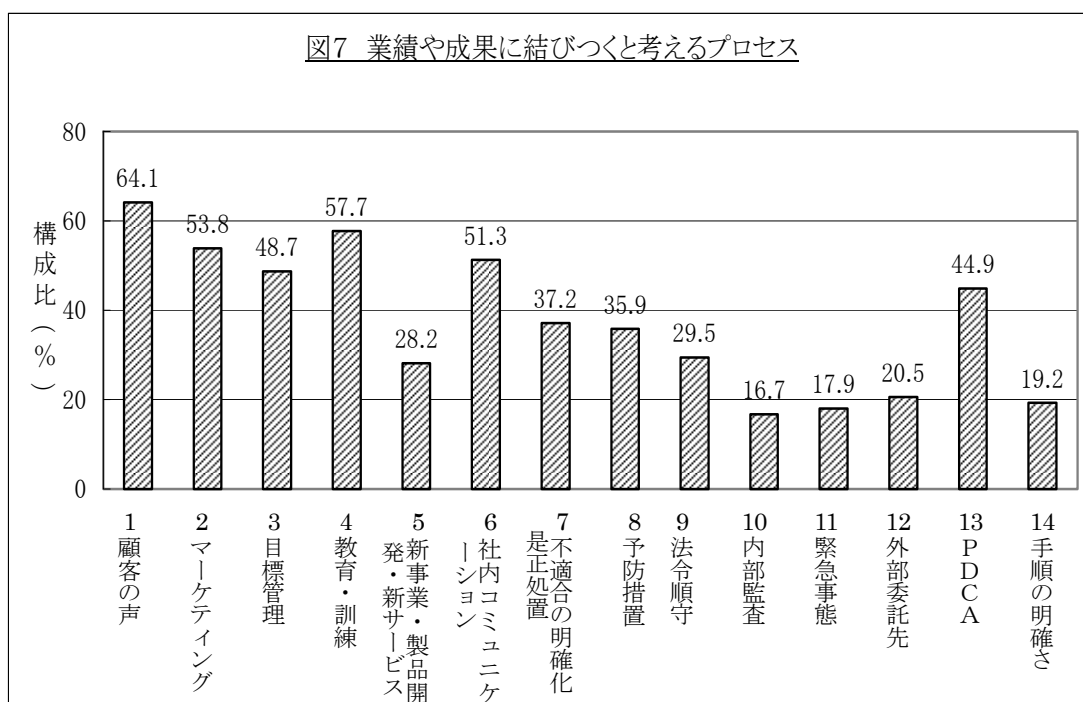
（13）質問 19. 次のプロセスの中で業績や成果（リスク低減や回避も含む）に特に結びつくプロセスとして何であるとお考えでしょうか？ 該当する欄に“○”をご記入下さい。

・なお、選択した中で特に効果が大きいと思われるものには“◎”をご記入下さい。

（表のプロセスには“不良の減少”や“コストダウン”など直接業績や成果に結びつくプロセスは挙げていません。）

業績や成果（リスク低減や回避も含む）に結びつくプロセス	○	◎	合計	構成比 (%)
1. 顧客情報や利害関係者の声の把握	38	12	50	①64.1
2. マーケティング活動	29	13	42	③53.8
3. 目標管理	24	14	38	⑤48.7
4. 教育・訓練、評価制度	29	16	45	②57.7
5. 新事業、製品開発、新サービス	15	7	22	28.2
6. 社内コミュニケーション	35	5	40	④51.3
7. 不適合の明確化と是正処置（再発防止処置）の運用	24	5	29	37.2
8. 予防処置の運用	25	3	28	35.9
9. 法令順守	19	4	23	29.5
10. 内部監査	12	1	13	16.7
11. 緊急事態の特定と訓練	11	3	14	17.9
12. 外部委託先（外注、産業廃棄物業者等）管理	16	0	16	20.5
13. 全体的または各プロセスのP, D, C, A	25	10	35	44.9
14. 文書・規定・手順書やルール of 明確化	13	2	15	19.2
15. その他（ ）	0	0	0	0.0

（構成比の分母は78）



<コメント> (図7)

これについては、大きく外部指向プロセス（“1. 顧客の視点”、“2. マーケティング”）と内部指向プロセス（“3. 目標管理”、“4. 教育”、“6. 社内コミュニケーション”、）に分けられる。

ここまで質問の回答状況をまとめると、外部では“顧客との接点”であり、内部では“教育”及び“目標管理”が業績・成果に影響を及ぼす程度が大きいと思われる。

(14) 質問 20. 第三者認証を行う外部監査（審査）について伺います。

評価記号 ・ほぼ満足である：○ ・特に問題は感じない：△ ・問題や不満を感じている：×

評価項目	○	△	×
① 審査中や審査結果（経営に役立つ、気づきの場、指摘の有効性）	52	21	3
構成比 (%)	66.7	26.9	3.8
② 審査費用の妥当性	11	36	30
構成比 (%)	14.1	46.2	38.5
③ 審査期間の妥当性	30	37	10
構成比 (%)	38.5	47.4	12.8
④ 審査員の力量	43	29	4
構成比 (%)	55.1	37.2	5.1
⑤ 審査機関とのコミュニケーション（情報提供も含む）	34	38	4
構成比 (%)	43.6	48.7	5.1
⑥ 審査機関の社会的取り組み姿勢（ISOの社会的地位向上策などを含む）	20	50	6
構成比 (%)	25.6	64.1	7.7
⑦ その他（ ）	1	0	1
構成比 (%)	1.3	0.0	1.3

(構成比の分母は78)

*上記で“×”をご記入の場合に、その項目番号（複数可）と理由・背景などをご記入下さい。

（記入された一覧）

1. 建設業（当社）には不向きと思われる。
2. ②高い ③長い ⑤事務的 ⑥手ごたえがない。
3. ②社会的な不況の中、業績向上に繋がらない中で ISO の審査費用、登録維持は大きな負担である。
4. 審査費用が高い。
5. ②審査費用が高額で経営的に負担になっている。
6. 認証企業の減少に対して、また公的機関の認証返上に対して何ら手が打たれておらず、自然放置に感じている。
7. ②③時間とお金を書ける価値があるのか検討中。
8. 費用についてもっと安価を希望
9. 費用が現在依頼している審査機関が他と比べて高い。
10. 費用が高すぎる 期間が短い。
11. ②費用が高い。
12. ②コストとメリットのバランスが悪く、コストの方が大きい。
13. ②高いと思う ④審査員の統一性がない ⑥要望に対しての回答性が欠ける

<コメント>

審査の内容（指摘等）については7割近い回答事業所は満足感を示している。いわゆる当初の目的であった内部改善等に貢献していると推察される。上記の不満内容の記述のほとんどは費用に関するものであった。

まとめると審査そのものには妥当性を見いだしているが、(恐らく他の購買しているサービスと比較して) その費用が高いと判断している。

(15) 質問 21. これまでの審査員についての評価を伺います。

・該当する場合に、記入欄に“○”をご記入下さい。

・記入欄の説明

①これまで審査で問題点を感じたことがあった。

②今後期待したいこと。・特に大きな問題点や強く期待したい場合は“◎”をご記入下さい。

・ご記入は、①と②の両方に記入されても結構です。

評価項目	①問題点を感じた				②今後期待したい			
	○	◎	合計	構成比 (%)	○	◎	合計	構成比 (%)
1. 審査前の準備 (マニュアル、過去審査の情報の事前把握など)	6	0	6	7.7	2	1	3	3.8
2. 専門性 (業界の特徴、用語、慣習など)	10	0	10	12.8	6	1	7	9.0
3. 当社の業務実態の理解 (当社の概要、製品、特徴、経営システムなど)	5	0	5	6.4	9	4	13	16.7
4. プレゼンスキル (対話、説明や質問の分かりやすさなど)	3	0	3	3.8	3	0	3	3.8
5. 指摘の検出 (問題点の明確さ、その是正や改善点の明確さなど)	9	0	9	11.5	8	5	13	16.7
6. 審査中の言動 (対話の雰囲気、話しやすさ、時間管理、職業倫理観など)	5	0	5	6.4	3	2	5	6.4
7. その他 ()	1	0	1	1.3	0	0	0	0.0

(構成比の分母は78)

<コメント>

一つ注目したいことは、今後に期待したいことでは現状と比較すると“3. 当社の業務実態の理解”が一番増えていることである。

(16) 質問 22. 総合評価: ISOマネジメントシステムを導入しての効果、社員や社内の変化している点など、総合的な評価をご記入下さい。

(記述内容は下記のとおり。)

1. 会社としての仕組み作り、ルール作りにはある程度の効果があった。社内変化について当社は少数ということもあり、最初は変化があったが、日々の業務の中で感じられなくなっている。様々な業務を行っていくうえで、基本的な考えが身に付いたことは良かったと感じています。
2. 社内の決め毎 (ルール) と結果が明確になった。
3. 社員には不評である。
4. 目標設定達成に向け、以前より自覚を持ち行動するようになった。
5. 社内のコミュニケーションが良くなった。月1回の会議や内部監査で他部署に対する理解が深まった。

6. 目的意識の向上。自分が何をすべきかを考えるようになって来た。 ・各自の力量のアップ。(自主的に資格へのチャレンジ) ・緊急対応への訓練により各自の力量アップ。
7. 内部監査を実施する様になり、他の部署に付いて目が行く様になった。
8. ルールが明確化された事で、社員の仕事の質にバラツキが無くなった。
9. 通信の発達により、国際化の様相を呈している。その点、時流に合っていると考える。ISO ぐらいは導入が普通だと社内では捉えている。
10. クレームに対しての考え方が変わった。
11. 顧客の満足度意識が日に日に向上しています。社内での満足度競争が出て来た。社内の教育訓練のよりグレードアップが期待されている。
12. 品質、環境に対する意識が高まった。
13. 今の所、感じる所ないようです。
14. 環境に対する意識が高まった。教育訓練で仕事に対する向上心が見られる。
15. 会議のくせがつき、何か問題が発生した時には、社員の方から会議を開きたいという申し出が多くなってきた。
16. 社員の意識等。
17. 審査員のレベルは高い。
18. ISO を取得した事により社員のスキルアップに役立った。
19. 今年12月更新期に当り、JQA の認証を8月31日付けで返上することを決定いたしました。
20. 時代の流れや景気の動向をふまえると、必要性が疑問視される。ISO の認証取得のために活動したことは多方面にわたり、プラスになったと思う。
21. システムとして定着しているがISO取得後に入社した人に対する教育が不足しているので計画を立てて継続的に指導教育が必要と思う。会社経営に貢献出来る様にシステムの見直しを進めたい。
22. 社員一人一人の意識が大きく変化下と思う。各工事の原価管理や品質管理などもしっかりできている。コミュニケーションの場も増えマネジメントシステムが良く動いていると思う。顧客満足度についても評価が上がっていると思う。
23. 責任と権限、作業手順の明確化により効率化が図れた。
24. 環境のEMS活動を通じて環境以外でもP.D.C.Aサイクルのルール化が出来た。今回の震災による節電対応においても環境負荷低減が出来る会社になったと社員も理解している。
25. 自己流がなくなり手順書どおり作業を進めているようになった。
26. 定着の“きざし”が見えて来た。
27. 何においても、記録の保存等を気にするようになった点。
28. 仕組み手順が明確になり、標準化が出来ている。
29. 顧客を最重視しマネジメントシステムの有効性を継続的に改善し技術的向上と相互目標目的を理

解し共通認識で現場優先に心がけ取り組んでいます。良い方向性が見られます。

30. 新規品拡販、受注増に反映できている。
31. 社内書類提出物効果あり。クレームなども少なくなった。
32. ISO の精神を社員一人ひとりから心がけて仕事をしてもらう。また、注意や改善を考える時に原点を見つめるのに役立つ。
33. 目標管理の向上、特に数値化した目標を各部署が毎月徹底するようになり、職務の責任においての意識向上がうかがえる。
34. ISO 取得以前から環境配慮型の旅館を目指し活動してきたが、継続的な改善と社員の意識向上に一定の役割を果たしてきたと思われる。
35. 社員の ISO に対する知識に差がありすぎる。ISO を日常業務以外と考えている社員が多い。
36. 目標を持って営業活動、現場活動が出来るので、目指すものがハッキリしている。直接文字にして示せるので、現場の人が確認できる。
37. ISO マネジメントシステムの導入により社内管理のチェックが明確になってきている。PDCA の向上により、業績アップに継がる認識を社員 1 人 1 人が持つようになった。継続することにより更に社業発展につなげて行きたい。
38. 顧客先よりのクレームが減少した。
39. 取得より 7 年経過したが、近年は慣れによる不徹底な部分も散見されるようになった。
40. 社員の意識アップと社内体制の強化に大いに役立ったと共に売上アップ等の実質的な結果も出た。
41. プロセスオーナーの世代交代により、多少、ISO の理解度があがったように感じられる。
42. プロセス管理 (P. D. C. A) の重要性を認識し、改善に取り組む姿勢が向上した。
43. グローバル展開に於いて、基準が統一できており良かった。
44. ISO 取得により建設業経営事項審査申請の評価点に結びついたことが大変良かった。
45. 一現場においての責任者が収益向上にむけた管理体制の強化が意識された。
46. 会社全体としては大きな変化はない。
47. 不良発生に対して今まで以上に關心を持って対策をするようになった。
48. ISO の為に書類を作ることが多くなり、負担が大きくなっている。
49. PDCA を意識して業務に取り組むようになった。
50. 残業が増えて、書類が増えて困っている。
51. ①会社の方針、部門及び作業所での目標を文書等で明確化することで、向上改善しようとする意識が見られるようになった。②顧客満足、苦情情報を共有化することで次の業務において顧客満足の獲得、苦情発生の予防が少しずつ出来るようになった。

<コメント>

78社の回答企業の内51社(65.3%)もISOマネジメントシステムの総合評価を記入して頂い

たということは、その意識の高さが伝わってくる。

(17)質問 23.最後に、日々の経営においてマネジメントシステムやISO、審査等についてご質問、ご意見、ご提案、悩んでいることなど何でも良いですので、お考えのことがありましたらご自由にご記入をお願いします。

(記述内容は下記のとおり。)

1. 審査費用が高すぎる。
2. 認証取得から数年経つとマンネリ傾向が感じられる。
3. 客先（県・市・町）がマネジメントシステム及びISOを行わずにいる事。
4. ISOの認証を受けている、受けていないにかかわらず、社内マニュアルにそって業務が行われつつあります。そうした中で認証を受けていることのメリットが少なければ、更新審査を受けていくべきか考えているところです。
5. 昼食ぐらいはコミュニケーションなので一緒にしても言いと思います。特に審査終了後であれば、なんの問題もないと思います。
6. 目標設定、PDCA等、有効なシステムが分かりやすく用意され、運用されている。誰にでも目視化出来る点で評価する反面、書類を作ることが仕事にならないよう留意していきたい。
7. 継続性の維持が悩み。理由は品質管理者及び部門長のとりまとめ書類が多く、時間と労力費用がかかっている。もう少し簡素化（プロセスの）が出来ないものか。
8. 活動を安定したものにして継続したい。
9. これからも何とかISOを続けて行きたい。
10. 現在周りの企業では更新を行わないところが増加している。はっきり言えば費用がかかり過ぎ。きちんと運用しているのかの審査であれば、時間も費用も最小にしないと益々離れてしまうのでは・・・大企業でない所には助成金等も考えてあげる必要があると考える。
11. 是正処置が他者を攻撃するツールとなっている感がある。文章、記録をとる習慣がついた。今の所業績向上に結びついていない（震災の影響等、環境の影響が大きい）
12. 日常の業務で忙しい。ISOの認証無しでも業務に支障はないのではないかと考えている。
13. 審査会社におかれてもコストの削減を考えていただきたい。
14. 国交省工事を施工致すにはISO取得事業所でなければ下請けも出来ないという噂が流れた時期がありました。その為にも心がけ、県工事を右に多少とも影響を及ぼすのかとの思いもありました取得した大きなメリットも期待が無いようです。
15. 形式だけにこだわらず実務に即した方向になってきたことは大変良い。各々会社のシステムに合わせた指導が大切である。要はISOの理念を自分の会社の中でどう活かして行くかである。

16. 質問 22 の続き 現在、環境配慮型旅館の更なる発展を目指し、「グリーンキー」取得に向けて動いている。その為、毎回高額審査料を支払う必要のある ISO は今期限りで辞めることに決定した。
17. 以前のように 1 つの現場に職員が付いていても、発注者への提出が最近は多く、ISO の書類にかかる時間が減ってきている。・横のつながりの為の予防処置も記入しているが、実質的にはそれが反映されない様相を示している。
18. 当初は ISO 取得工場で作成のことと、入札仕様書にもあったが、今はない。得意先よりも無いよりあったほうが良いという程度で、必要性の有無を疑問に感じてしまう。
19. 審査員の全体的な質において徐々に低下している印象があります。認証維持費用、審査費用は年々安くなる傾向にありますが、内容が薄い審査、認証制度には、費用が安くとも疑問を感じます。認証事業者にとって、費用以外の認証メリットが得られる認証になることを期待したい。
20. 審査のための ISO にならないよう会社側が常に意識向上の周知徹底を心がけたい。
21. 当社においての特殊な工事でまた下請受注工事が主であり、この制度を活かしきれないことから、ISO 取得継続する必要があるのか疑問を生じている。
22. ISO9001 の取得までは頑張るが運用できているか疑問に思うことが多々ある。今後しっかり運用させるのが弊社の目下の目標です。
23. マネジメントの運用方法は各社によって違うので、単にコンサルを導入したかといって成果が上がるものではないと思われます。当社は ISO 導入してから約 10 年になりますが、当初たずさわったコンサルは除外し、当社でマネジメントシステムの構築チームを作り、進めたいと考えています
24. 山形県の ISO9000、ISO14000 を取得する業者に（経審）30 点を早くやめてほしい。日本から ISO をなくしてもらいたい。

3. クロス集計結果

(1) 目的

企業はマネジメントシステムの構築・運用を行って成果や業績に結びつけることが重要なので、ここでは特に業績とプロセスの運営について注目して分析した。

(2) 分析の具体的考え方、方法

具体的には、質問16で売上の増加・減少を質問しているので、売上が“増加している企業”と“増加していない企業”と比較して、プロセスについての評価を分析した。

“売上増加企業”の捉え方としては、前期の売上が前々期及び5年前と比較して連続して増加している企業とした。その理由は、より実力のある企業としてリーマンショック前と比べても伸びているし、前々期よりも伸びている企業とした。(以下：売上連続増加企業と称す)

質問16では“経常利益”についても質問しているが、前述したように中小企業の場合は売上と経常利益の相関性は高いとの判断で、売上の増減とプロセスの関係について分析した。

(2) 分類

分 類	回答数(社)	構成比 (%)
売上連続増加企業	13	16.7
そうでない企業	65	83.3
合 計	78	100.0

*売上連続増加企業：前期の売り上げが、前々期及び5年前の両方と比べても増加した企業

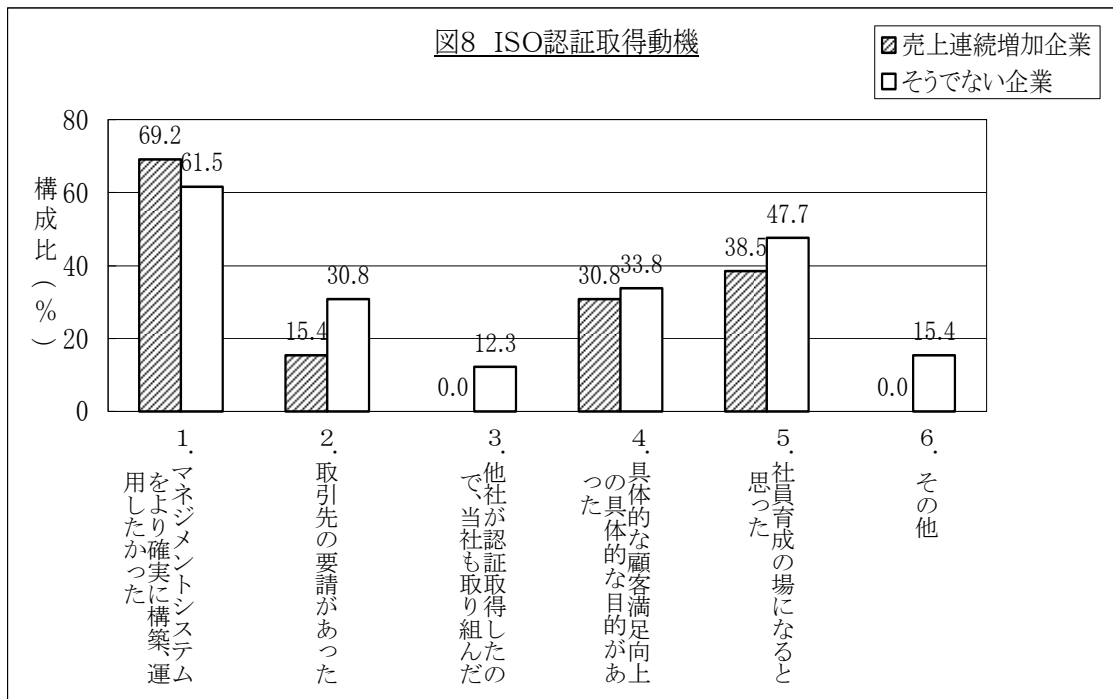
*そうでない企業：“売上連続増加企業”以外の企業

(3) 質問10. ISO取得動機は何でしたか？(複数選択可)

選択項目	売上連続増加企業		そうでない企業	
	回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
1. マネジメントシステム(仕組みやP、D、C、Aなど)をより確実に構築、運用したかった	9	69.2	40	61.5
2. 取引先の要請があった	2	15.4	20	30.8
3. 他社が認証取得したので、当社も取り組んだ	0	0.0	8	12.3
4. 具体的な顧客満足向上、改善、環境負荷低減等の具体的な目的があった	4	30.8	22	33.8
5. 社員育成の場になると思った	5	38.5	31	47.7
6. その他()	0	0.0	10	15.4

複数回答のため、合計100を超える。

(構成比の分母は13)(構成比の分母は65)



<コメント> (図8)

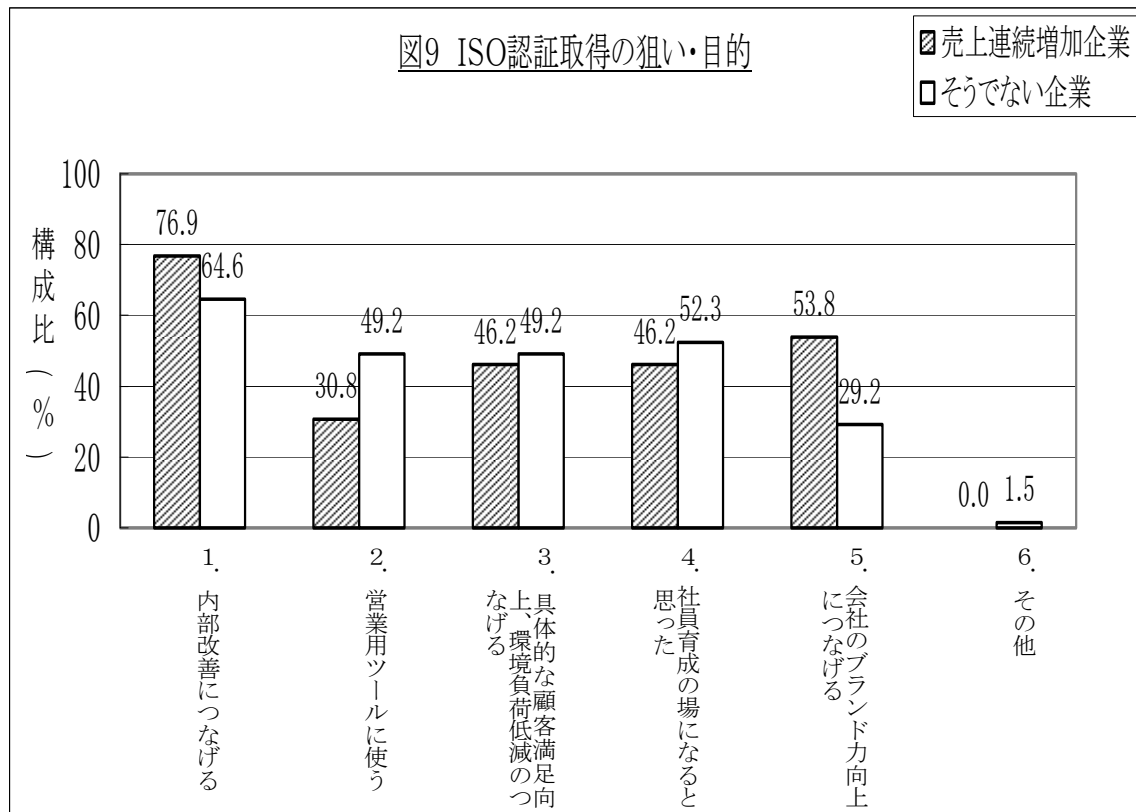
ここで注目したいのは、選択項目の“2. 取引先の要請”や“3. 他社の影響”である。この構成比の違いからは、“売上連続増加企業”は自主的な明確な目的意識が“そうでない企業”より、強かったと言える。

(4) 質問 11. 上記動機に基づいた狙い・目的は何でしたか？ (複数選択可)

選択項目	売上連続増加企業		そうでない企業	
	回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
1. 内部改善につなげる	10	76.9	42	64.6
2. 営業用ツールに使う	4	30.8	32	49.2
3. 具体的な顧客満足向上、環境負荷低減のつなげる	6	46.2	32	49.2
4. 社員育成の場になると思った	6	46.2	34	52.3
5. 会社のブランド力向上につなげる	7	53.8	19	29.2
6. その他 ()	0	0.0	1	1.5

複数回答のため、合計 100 を超える。

(構成比の分母は 13) (構成比の分母は 65)

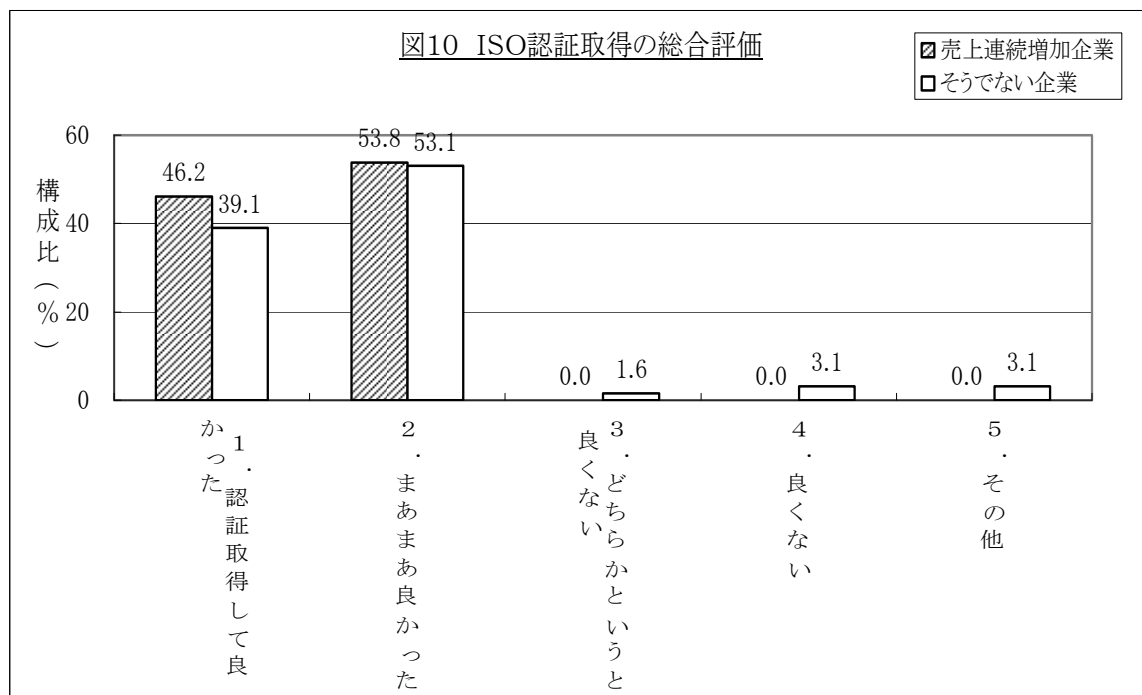


<コメント> (図9)

ここでは、“2. 営業用ツール”としての狙いについては売上が伸びている企業の方が少ない。むしろ、“1. 内部改善”や“5. 会社のブランド”の方が大きい。これは、売上が伸びているのでこのような結果になるのではないかと思われる。

(5) 質問12. 現在の自社の状況とISOの認証取得の関係について総合評価はいかがですか？

選択項目	売上連続増加企業		そうでない企業	
	回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
1. 認証取得して良かった	6	46.2	25	39.1
2. まあまあ良かった	7	53.8	34	53.1
3. どちらかという良くない	0	0.0	1	1.6
4. 良くない	0	0.0	2	3.1
5. その他 ()	0	0.0	2	3.1
合計	13	100.0	64	100.0

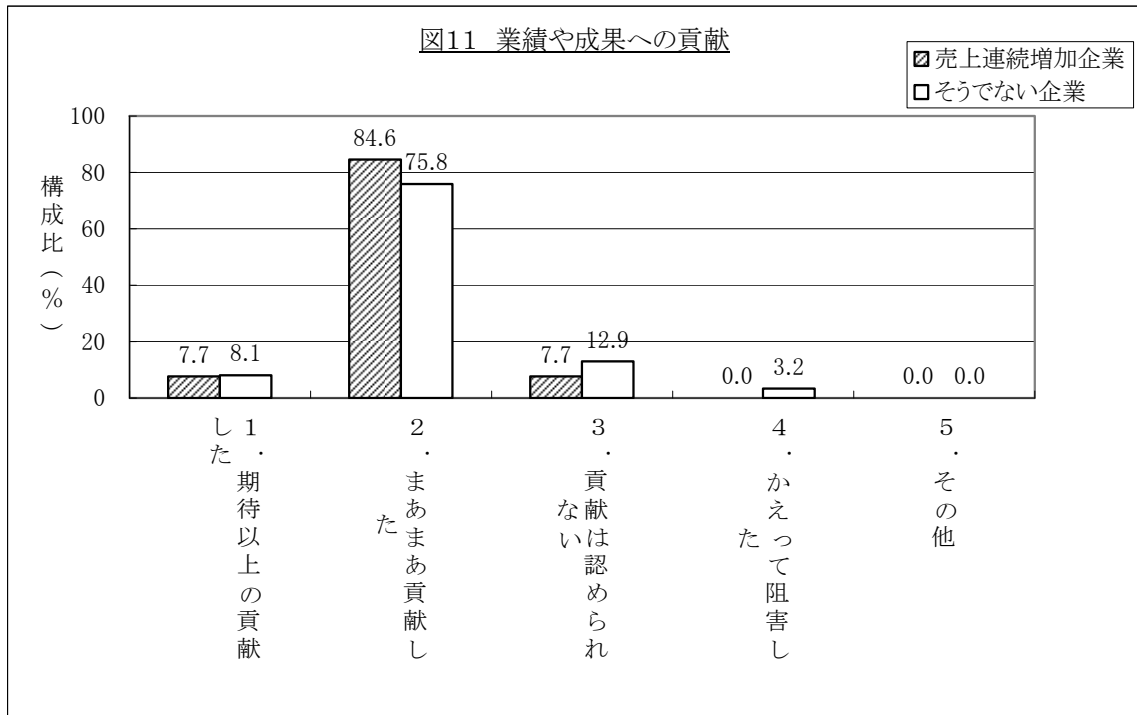


<コメント> (図10)

“売上連続増加企業”は、“良かった”との評価が100%であるが、“そうでない企業”は約9割である。“売上連続増加企業”は明確な目的意識を持って構築・運用しているからであり、その成果・業績に反映しているからであると思われる。

(6) 質問 13. ISOマネジメントシステムが業績や成果に貢献したと評価できますか？

選択項目	売上連続増加企業		そうでない企業	
	回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
1. 期待以上の貢献した	1	7.7	5	8.1
2. まあまあ貢献した	11	84.6	47	75.8
3. 貢献は認められない	1	7.7	8	12.9
4. かえって阻害した	0	0.0	2	3.2
5. その他 ()	0	0.0	0	0.0
合 計	13	100.0	62	100.0



<コメント> (図11)

“売上連続増加企業”については、1社のみが貢献が認められないと回答したが、“そうでない企業”では10社(16.1%)が“認められない、阻害した”と回答している。別の見方をすれば、“そうでない企業”では、前期の売り上げが前々期や5年前の両方と比べて売上は増えていないが、何らかの成果に繋がっているのでは、認証登録を継続していると思われる。

(7) 質問14. マネジメントシステムは色んなプロセスにより構成されています。表のプロセスに挙げた項目について業績や成果に効果があったかの評価をして頂き、下の“評価記号”をご記入下さい。該当欄に下記の記号を記入して下さい。

評価記号・◎：効果があった ・○：効果は多少あった ・×：どちらかというところ無かった
 ・△：分からない ・－：該当しない

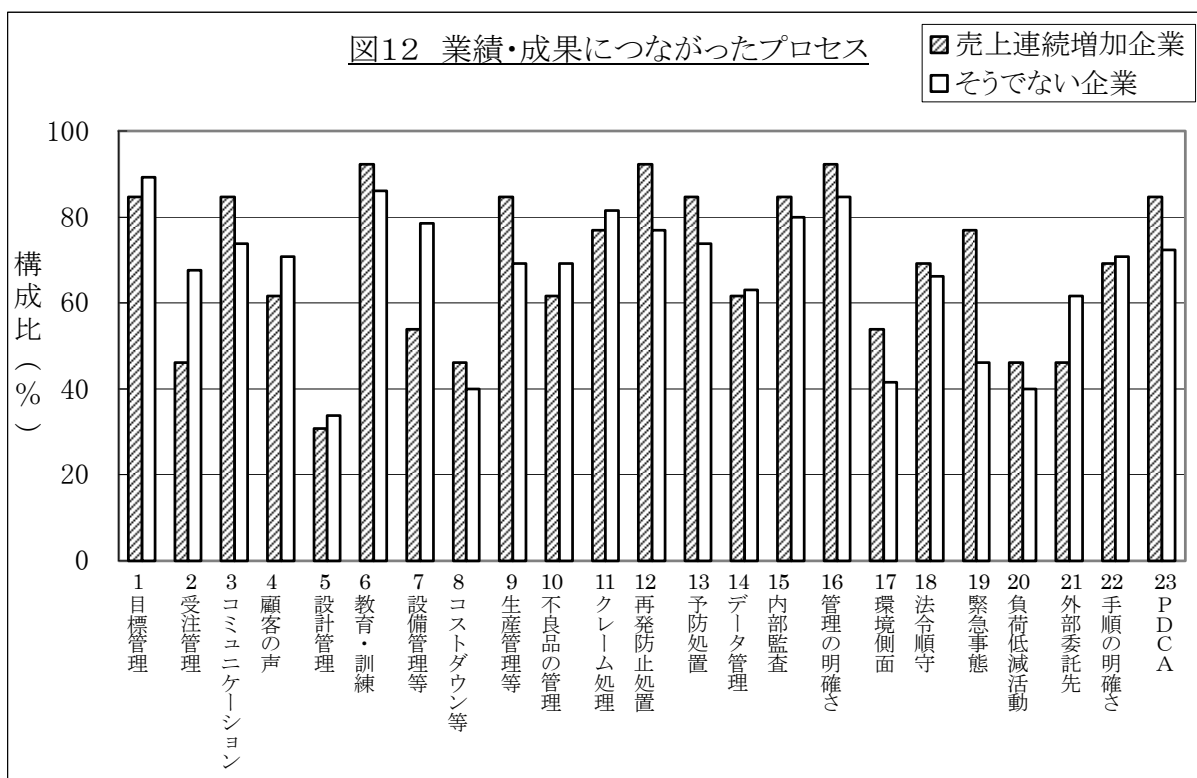
今後力点を置きたいプロセスには、お考えの該当欄に“○”をご記入下さい。

選択項目	売上連続増加企業			そうでない企業		
	◎+○	×	今後力点のプロセス	◎+○	×	今後力点のプロセス
1. 目標管理	11	0	4	58	3	26
構成比 (%)	84.6	0.0	30.8	89.2	4.6	40.0
2. 受注管理	6	3	1	44	9	9
構成比 (%)	46.2	23.1	7.7	67.7	13.8	13.8
3. コミュニケーション	11	0	1	48	7	18
構成比 (%)	84.6	0.0	7.7	73.8	10.8	27.7
4. 自社に対して顧客や利害関係者の評価(声)の把握	8	1	0	46	8	9
構成比 (%)	61.5	7.7	0.0	70.8	12.3	13.8

選択項目	売上連続増加企業			そうでない企業		
	◎+○	×	今後力点の プロセス	◎+○	×	今後力点の プロセス
5. 設計管理	4	1	1	22	8	3
構成比 (%)	30.8	7.7	7.7	33.8	12.3	4.6
6. 教育・訓練	12	1	8	56	3	31
構成比 (%)	92.3	7.7	61.5	86.2	4.6	47.7
7. 設備管理、計測機器管理	7	1	1	51	4	5
構成比 (%)	53.8	7.7	7.7	78.5	6.2	7.7
8. コストダウン、省エネ、省資源化	6	4	5	26	22	22
構成比 (%)	46.2	30.8	38.5	40.0	33.8	33.8
9. 生産管理、施工管理、作業管理	11	0	2	45	6	15
構成比 (%)	84.6	0.0	15.4	69.2	9.2	23.1
10. 不良品の管理	8	1	1	45	6	8
構成比 (%)	61.5	7.7	7.7	69.2	9.2	12.3
11. クレームの処理	10	1	1	53	6	9
構成比 (%)	76.9	7.7	7.7	81.5	9.2	13.8
12. 再発防止処置 (是正処置)	12	0	3	50	8	18
構成比 (%)	92.3	0.0	23.1	76.9	12.3	27.7
13. 予防処置	11	0	3	48	9	17
構成比 (%)	84.6	0.0	23.1	73.8	13.8	26.2
14. データ管理 (分析を含む)	8	2	1	41	9	8
構成比 (%)	61.5	15.4	7.7	63.1	13.8	12.3
15. 内部監査	11	0	1	52	4	10
構成比 (%)	84.6	0.0	7.7	80.0	6.2	15.4
16. 文書、規定、手順書、記録の管理や ルールのも明確化	12	0	1	55	3	8
構成比 (%)	92.3	0.0	7.7	84.6	4.6	12.3
17. 環境側面、環境影響調査	7	1	0	27	11	5
構成比 (%)	53.8	7.7	0.0	41.5	16.9	7.7
18. 特定した法令及び順守評価	9	1	2	43	11	8
構成比 (%)	69.2	7.7	15.4	66.2	16.9	12.3
19 緊急事態	10	0	1	30	9	7
構成比 (%)	76.9	0.0	7.7	46.2	13.8	10.8
20. 環境負荷低減活動	6	2	2	26	11	7
構成比 (%)	46.2	15.4	15.4	40.0	16.9	10.8
21. 外部委託先 (外注、産業廃棄物業者 等) との関係	6	0	0	40	6	4
構成比 (%)	46.2	0.0	0.0	61.5	9.2	6.2
22. 仕組みや手順の明確さ	9	2	3	46	6	7
構成比 (%)	69.2	15.4	23.1	70.8	9.2	10.8
23. 全体的または各プロセスの P, D, C, A	11	0	1	47	5	10
構成比 (%)	84.6	0.0	7.7	72.3	7.7	15.4

(構成比の分母は 13)

(構成比の分母は 65)



<コメント> (図12)

ここでは選択項目別に見ていく。

①について

2. 受注管理：“売上連続増加企業”の方が構成比が小さいのは、ISOマネジメントシステム導入前から顧客管理、納期管理等の受注に関するプロセスが構築運営されていたからと思われる。”そうでない企業”はこのプロセスが不十分であったのが、ISOマネジメントシステムの導入によって改善したと言える。

7. 設備管理、計測機器管理：このプロセスについても、“売上連続増加企業”の方が構成比として大分小さいのは、それまでの管理体制が出来ていたからであると思われる。

9. 生産管理等：このプロセスは“売上連続増加企業”が大きいのは、直接に付加価値を生むところなので、継続的に力点を置いていると推察される。“そうでない企業”は7割ほどの回答であったということは、付加価値を生むプロセスでの取り組み方が違うといわざるを得ない。

まとめると、“売上連続増加企業”の方が本プロセスを強化して成果を出していると言える。

13. 是正処置：“売上連続増加企業”は9割の企業が成果を出している。本プロセスを運用して成果を出すには、管理体制がある程度高くないと使いこなせないと推察される。予防処置についても同様なことが言えると思われる。

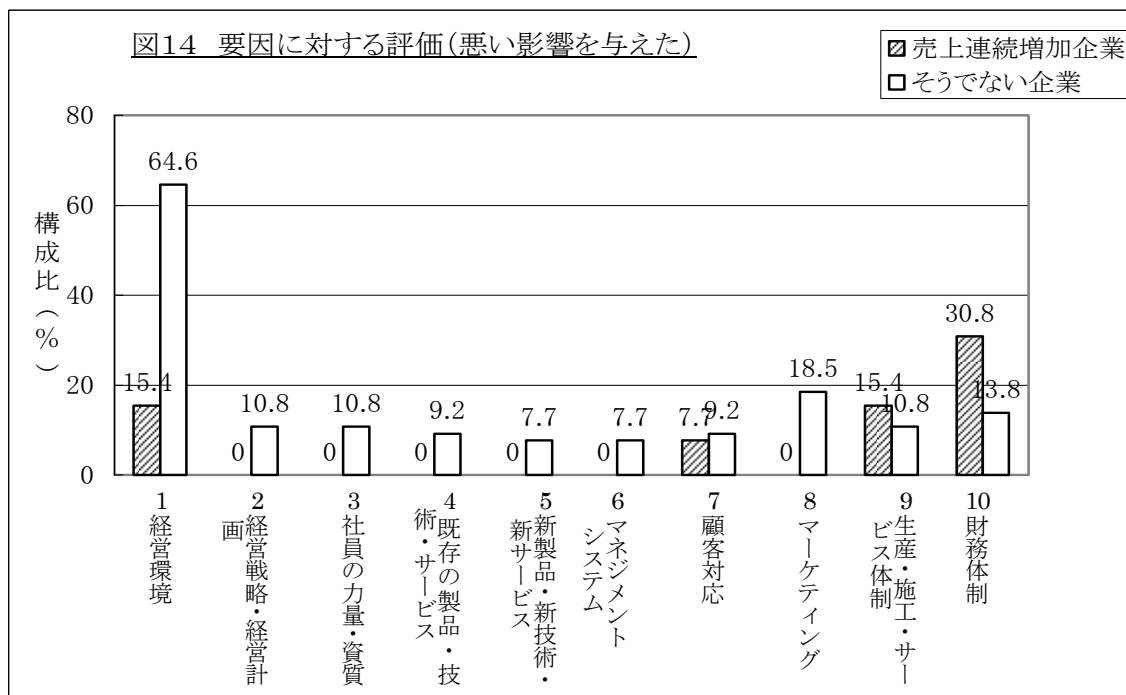
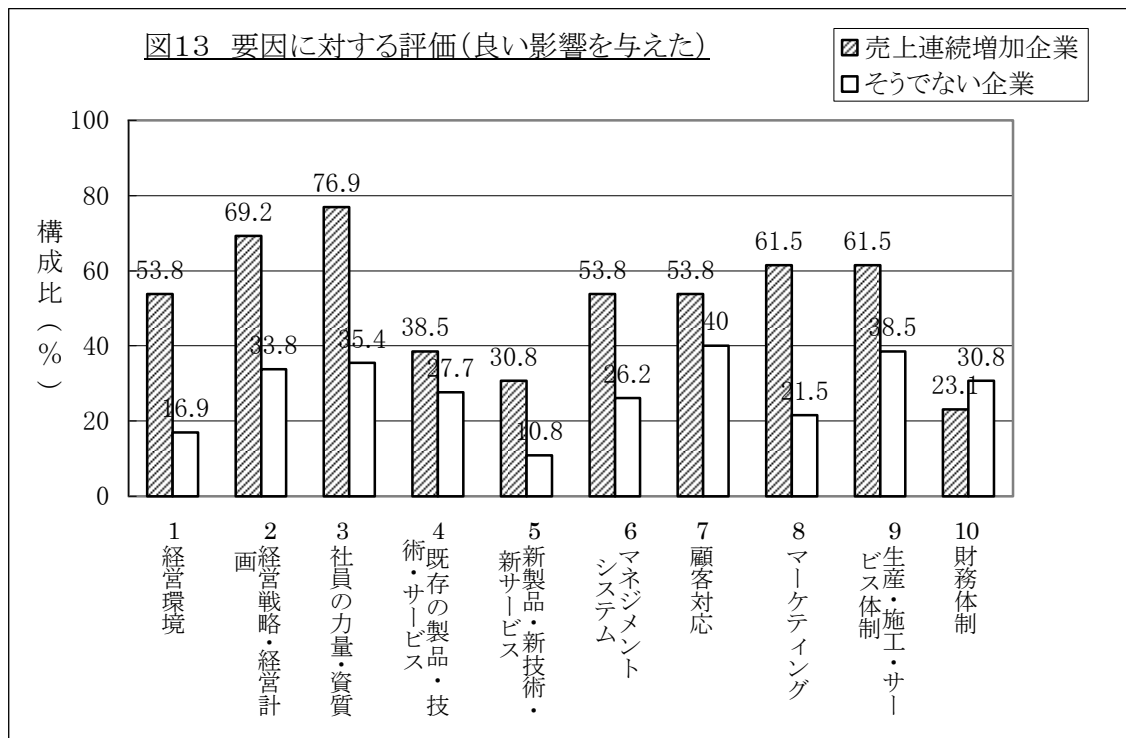
19. 緊急事態：今回のアンケートは8月に行ったもので、3月の震災については企業としてどう捉えて経営に活かすかを検討していた企業もあったと思われる。そのためもあって“売上連続増加企業”はBCP（事業継続計画）にも関係するので、高い評価をしたのではないと思われる。

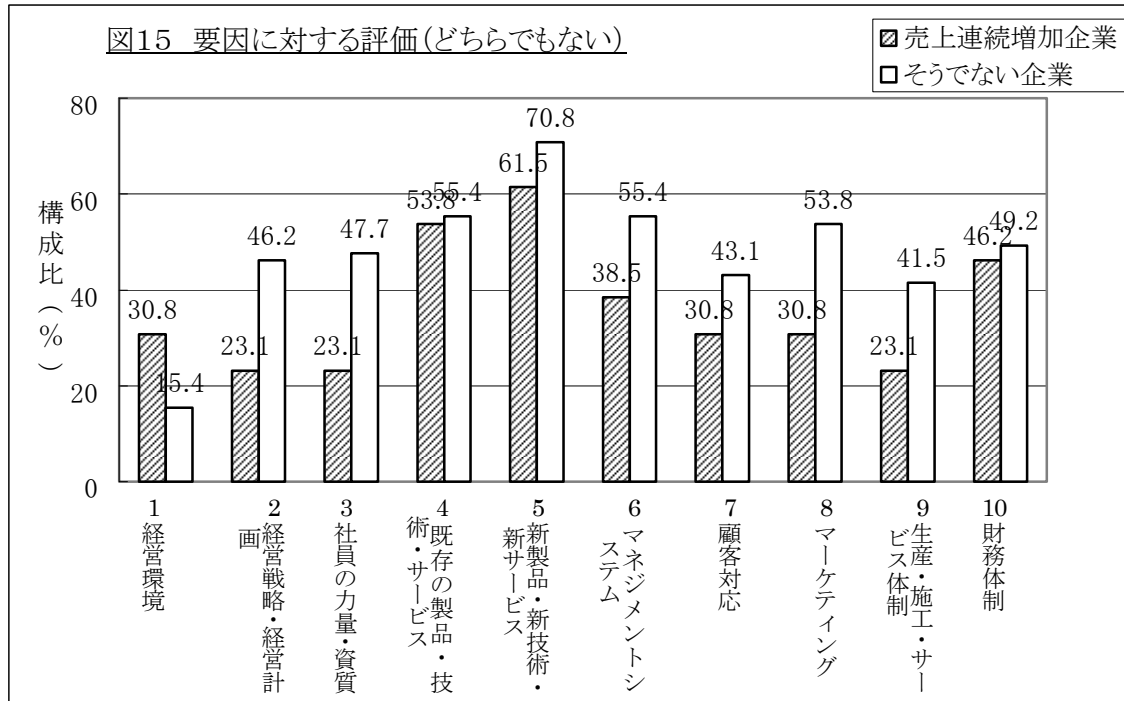
21. 外部委託先の管理：これについても、“2. 受注管理”や、“7. 設備管理”等と同様に、“売上連続増加企業”はもともと管理水準が高かったため、構成比が小さく出たと思われる。

（8）質問18. 前期の業績に与えた影響はどんな要因があると思われますか？ 要因の良否の記号を右欄にご記入下さい。・良い影響を与えた：○ ・悪い影響を与えた：× ・どちらでもない：△

影響要因の項目	売上連続増加企業			そうでない企業		
	○	×	△	○	×	△
1. 経営環境（社会状況の変化、景気対策、グローバル化、同業他社の動向を含む）	7	2	4	11	42	10
構成比（%）	53.8	15.4	30.8	16.9	64.6	15.4
2. 経営戦略の方向性、経営計画の妥当性	9	0	3	22	7	30
構成比（%）	69.2	0.0	23.1	33.8	10.8	46.2
3. 社員の力量、資質など人材面	10	0	3	23	7	31
構成比（%）	76.9	0.0	23.1	35.4	10.8	47.7
4. 既存の製品、技術、サービス	5	0	7	18	6	36
構成比（%）	38.5	0.0	53.8	27.7	9.2	55.4
5. 新製品や新技術、新サービスの要因	4	0	8	7	5	46
構成比（%）	30.8	0.0	61.5	10.8	7.7	70.8
6. マネジメントシステム（社内の仕組み、内部のコミュニケーションも含む）	7	0	5	17	5	36
構成比（%）	53.8	0.0	38.5	26.2	7.7	55.4
7. 顧客対応（情報提供、クレーム対応、納期対応等を含む）	7	1	4	26	6	28
構成比（%）	53.8	7.7	30.8	40.0	9.2	43.1
8. マーケティング（広告、営業も含む）活動	8	0	4	14	12	35
構成比（%）	61.5	0.0	30.8	21.5	18.5	53.8
9. 生産・施工・サービス体制（生産管理、設備投資、原価管理、5S活動等を含む）	8	2	3	25	7	27
構成比（%）	61.5	15.4	23.1	38.5	10.8	41.5
10. 財務体制（資金繰り、在庫、回収期間、支払期間、借入金、金利、増資等）	3	4	6	20	9	32
構成比（%）	23.1	30.8	46.2	30.8	13.8	49.2

（構成比の分母は13）（構成比の分母は65）





<コメント> (図13、図14、図15)

これについても項目別に見ることとする。

1. 経営環境：経営環境と業績の関係が大きく、環境変化をどう捉えるかであることがあらためて浮き彫りになった。特に”そうでない企業”の6割以上が“悪い影響を与えた”と回答している(図14)。
2. 経営戦略：経営環境の変化以上に“売上連続増加企業”の7割が“良い影響を与えた”と回答している(図13)。これから言えることは、経営環境の解釈・評価とそれに整合した経営戦略を構築して経営計画を実行すれば、概括的には成果が発揮されると推察される。ただし、それには社員の人的資源の高さが必要であるということである。
3. 社員の力量：ここでも大きな違いが出た。“売上連続増加企業”では8割の評価であるが、“そうでない企業”では3割台である(図13)。“そうでない企業”で見ると、どちらが先かではあるが、経営者の経営環境の解釈とそれに伴う戦略・経営計画の関係が妥当でなかったために社員の動きが市場や顧客に整合しなかったことが業績に反映して、社員の評価に繋がったと推察される。そうだとすると、経営者の市場の読み方、それに整合した戦略・経営計画が如何に大事かであることが分かる。
5. 新製品や新技術、新サービス：“4. 既存の製品”では両者の違いはあまり無いが、ここでは大分差がでている。“売上連続増加企業”では3割の企業が良い影響を与えたとしているが、“そうでない企業”では1割である(図13)。良い業績を継続するには顧客や市場に対して新しい製品・サービスの提供が重要であることを示している。

6. マネジメントシステム：これは組織の基盤となるもので、これが機能しているかいないかも業績に反映していると言える（図13、図14）。
8. マーケティング：これは、2. 戦略・計画と整合して社員が活動した結果であると思う。それが業績に直結したということである（図13、図14、図15）。
9. 生産・施工・サービス体制：前述したように直接に付加価値を生んだプロセスについての評価結果である。“売上連続増加企業”は6割のプラスの評価をしているが、“そうでない企業”では約4割に留まっている（図13）。

以上の中で質問18は、業績に“良い影響を与えた”と“悪い影響を与えた”の比較であるが、もう一つの選択肢である“どちらでもない”については、次のように考えることもできる。

“どちらでもない”を選択した背景を分類すると「当該要因について把握できているが、その影響が分からない」若しくは「把握できていない」のどちらかになる（図15）。

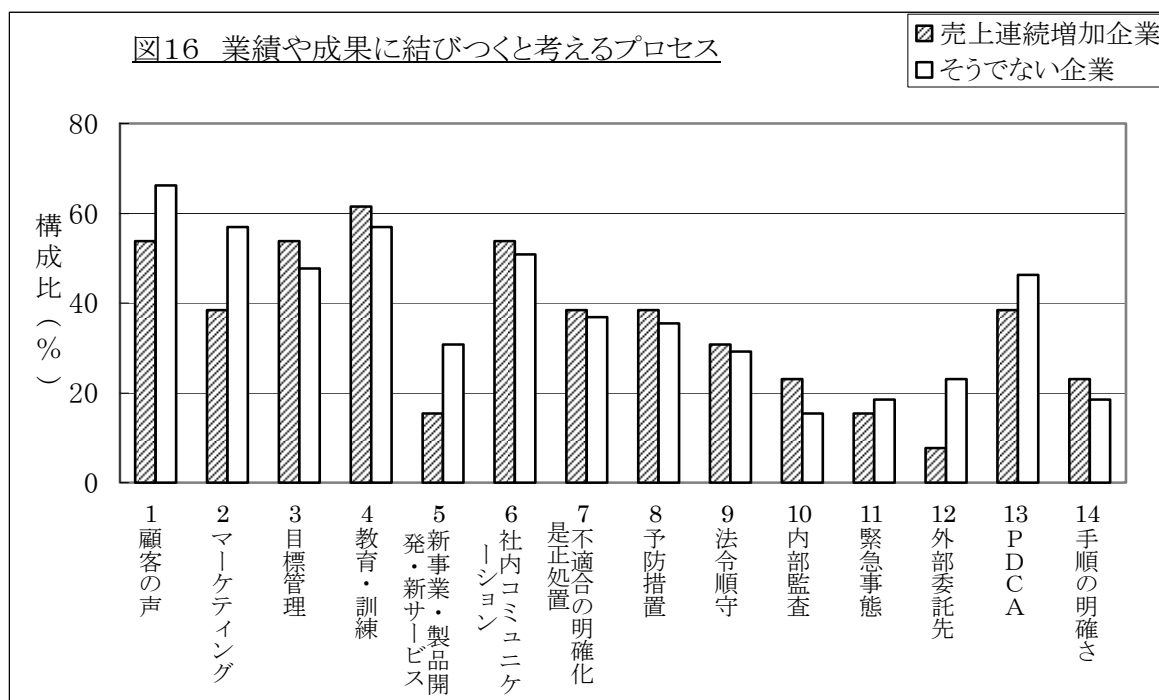
これを見ると、“1. 経営環境”を除くと、全てにおいて“売上連続増加企業”の方の割合が少ない。これは自社のマネジメントシステムの機能が業績にどのように影響を及ぼしたかの設問なので、当該プロセスが“良かった”のか“悪かった”のかの把握と検証が出来ることが重要なことである。少なくとも“売上連続増加企業”は、自社のマネジメントプロセスが業績に“良い影響を与えた”のかあるいは“悪い影響を与えた”かの把握が“そうでない企業”よりは出来ていると判断される。

(9) 質問 19. 次のプロセスの中で業績や成果（リスク低減や回避も含む）に特に結びつくプロセスとして何であるとお考えでしょうか？ 該当する欄に“○”をご記入下さい。
 ・なお、選択した中で特に効果が大いと思われるものには“◎”をご記入下さい。

選択項目	増加（連続）企業		増加（連続）企業以外	
	回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
1. 顧客情報や利害関係者の声の把握	7	53.8	43	66.2
2. マーケティング活動	5	38.5	37	56.9
3. 目標管理	7	53.8	31	47.7
4. 教育・訓練、評価制度	8	61.5	37	56.9
5. 新事業、製品開発、新サービス	2	15.4	20	30.8
6. 社内コミュニケーション	7	53.8	33	50.8
7. 不適合の明確化と是正処置（再発防止処置）の運用	5	38.5	24	36.9
8. 予防処置の運用	5	38.5	23	35.4
9. 法令順守	4	30.8	19	29.2
10. 内部監査	3	23.1	10	15.4
11. 緊急事態の特定と訓練	2	15.4	12	18.5
12. 外部委託先（外注、産業廃棄物業者等）管理	1	7.7	15	23.1
13. 全体的または各プロセスのP, D, C, A	5	38.5	30	46.2
14. 文書・規定・手順書やルール of 明確化	3	23.1	12	18.5
15. その他（ ）	0	0.0	1	1.5

上表の“回答数”は○と◎の合計数

(構成比の分母は13) (構成比の分母は65)



<コメント> (図16)

これについても項目別に見ることとする。

2. マーケティング：これについては、そうでない企業の方が大分多く回答している。これは、前問との関係からして、その必要性を感じていると思われる。
5. 新事業、製品開発、新サービス：これについても同様であるが、なかなか新しいことに踏み出せなかったり、取り組んだけれども市場や顧客までアプローチ出来なかったり、アプローチしたけれども受け入れられないなど色々な課題があると思われる。
12. 外部委託先管理：これについては、“売上連続増加企業”と比べると、“そうでない企業”ではまだ改善すべき課題があると思われる。

(10) まとめ、

全体的には“売上連続増加企業”と“そうでない企業”の違いが浮き彫りになったのではないかとと思われる。統計学的な処理としては後述するが、ここまでは“売上連続増加企業”と、“そうでない企業”では次の選択項目に大きな違いがあったと言える。

- ・ 経営環境の解釈
- ・ 経営戦略、経営計画の妥当性
- ・ 社員の力量
- ・ 新製品や新技術、新サービスの提供
- ・ マネジメントシステムのあり方
- ・ マーケティング活動
- ・ 生産・施工・サービス体制

4. 独立性の検定

これまで、回答数や構成比を中心に集計結果を分析評価してきたが、以下では売上の変化と経営戦略や経営体制との間に偶然ではない本質的な差（統計的に有意な差）があるかどうかを検定（検証またはテスト）する。この検定によって、どのような要因や経営体制が売上高の増大に繋がるかを明らかにできる。

ここでは、質問18の前期の業績に与えた要因を聞いているので、3. クロス集計でまとめた“連続売上増加企業”と“そうでない企業”での違いを χ^2 （カイ二乗）検定により検証することとする。

（ χ^2 検定については添付資料3参照）

今回の検定では、仮説を棄却するか否かの有意水準を10%とした。

(1) 1. 経営環境（社会状況の変化、景気対策、グローバル化、同業他社の動向を含む）

実測値（回答数）	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	7	2	9
そうでない企業	11	42	53
合計	18	44	62

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	2.61	6.39	9
そうでない企業	15.39	37.61	53
合計	18	44	62

独立性の検定結果 : 0.05%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準が0.05% < 10%なので、“経営環境の良否と売上との関係はない”との仮説は棄却され、売上と経営環境は密接な関係があることが明確になった。

(2) 2. 経営戦略の方向性、経営計画の妥当性

実測値（回答数）	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	9	0	9
そうでない企業	22	7	29
合計	31	7	38

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	7.34	1.66	9
そうでない企業	23.66	5.34	29
合計	31	7	38

独立性の検定結果 : 10%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準がちょうど10%なので、“経営戦略の方向性、経営計画の妥当性と売上との関係はない”の仮説は棄却され、回答企業では売上と経営戦略の方向性、経営計画の妥当性は密接な関係があることが明確になった。このことは経営戦略や経営計画次第で売り上げは高まりもするし、低下もするということを意味している。

 (3) 3. 社員の力量、資質など人材面

実測値 (回答数)	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合 計
連続売上増加企業	10	0	10
そうでない企業	23	7	30
合 計	33	7	40

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合 計
連続売上増加企業	8.25	1.75	10
そうでない企業	24.75	5.25	30
合 計	33	7	40

独立性の検定結果 : 9%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準が9% < 10%なので、“社員の力量・資質等の人材面と売上との関係はない”の仮説は棄却され、売上と人材面は密接な関係があることが明確になった。このことは人材（社員の資質、力量、能力発揮）が高まることで売り上げの増大に繋がるということの意味している。

 (4) 4. 既存の製品、技術、サービス

実測値 (回答数)	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合 計
連続売上増加企業	5	0	5
そうでない企業	18	6	24
合 計	23	6	29

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合 計
連続売上増加企業	3.97	1.03	5
そうでない企業	19.03	4.97	24
合 計	23	6	29

独立性の検定結果 : 21%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準が21% > 10%なので、“既存の製品、技術、サービスと売上との

関係はない”の仮説は棄却できず、売上と既存の製品、技術、サービスは密接な関係が認められなかった。

(5) 5. 新製品や新技術、新サービスの要因

実測値 (回答数)	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	5	0	5
そうでない企業	7	5	12
合計	12	5	17

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	3.53	1.47	5
そうでない企業	8.47	3.53	12
合計	12	5	17

独立性の検定結果 : 9%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準が9% < 10%なので、“新製品や新技術、新サービスと売上との関係はない”の仮説は棄却され、売上と新製品や新技術、新サービスは密接な関係があることが明確になった。

(6) 6. マネジメントシステム (社内の仕組み、内部のコミュニケーションも含む)

実測値 (回答数)	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	7	0	7
そうでない企業	17	5	22
合計	24	5	29

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	5.79	1.21	7
そうでない企業	18.21	3.79	22
合計	24	5	29

独立性の検定結果 : 17%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準が17% > 10%なので、“マネジメントシステムと売上との関係はない”の仮説は棄却できず、売上とマネジメントシステムは密接な関係が認められなかった。

これは、マネジメントシステムが成果に繋がっているのか否かは、経営者にとっても分かりにくいという本質的な問題に由来しているのかもしれない。また、マネジメントシステムは短期で成果を発揮するものではなく、長期で成果を発揮する傾向があるので本調査の分析期間や回答数ではその効果を拾い切れていないのかもしれない。

(7) 7. 顧客対応（情報提供、クレーム対応、納期対応等を含む）

実測値（回答数）	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	7	1	8
そうでない企業	26	6	32
合計	33	7	40

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	6.6	1.4	8
そうでない企業	26.4	5.6	32
合計	33	7	40

独立性の検定結果：68%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準が68% > 10%なので、“顧客対応と売上との関係はない”の仮説は棄却できず、売上と顧客対応は密接な関係が認められなかった。

(8) 8. マーケティング（広告、営業も含む）活動

実測値（回答数）	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	8	0	8
そうでない企業	14	12	26
合計	22	12	34

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	5.18	2.82	8
そうでない企業	16.82	9.18	26
合計	22	12	34

独立性の検定結果：2%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準が2% < 10%なので、“マーケティングと売上との関係はない”の仮説は棄却され、売上とマーケティングは密接な関係があることが明確になった。

(9) 9. 生産・施工・サービス体制（生産管理、設備投資、原価管理、5S活動等を含む）

実測値（回答数）	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	8	2	10
そうでない企業	25	7	32
合計	33	9	42

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	7.86	2.14	10
そうでない企業	25.14	6.86	32
合計	33	9	42

独立性の検定結果：90%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準が90% > 10%なので、“生産・施工・サービス体制と売上との関係はない”の仮説は棄却できず、売上と生産・施工・サービス体制は密接な関係が認められなかった。

(10) 10. 財務体制（資金繰り、在庫、回収期間、支払期間、借入金、金利、増資等）

実測値（回答数）	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	3	4	7
そうでない企業	20	9	29
合計	23	13	36

期待値	良い影響を与えた	悪い影響を与えた	合計
連続売上増加企業	4.47	2.53	7
そうでない企業	18.53	10.47	29
合計	23	13	36

独立性の検定結果：20%

<コメント>

独立性の検定の結果、有意水準が20% > 10%なので、“財務体制と売上との関係はない”の仮説は棄却できず、売上と財務体制は密接な関係が認められなかった。

(11) まとめ

質問18からは、売上と密接に関係している要因は次の要因であった。

- ・ 経営環境（社会状況の変化、景気対策、グローバル化、同業他社の動向を含む）
- ・ 経営戦略の方向性、経営計画の妥当性
- ・ 社員の力量、資質など人材面
- ・ 新製品や新技術、新サービスの要因
- ・ マーケティング（広告、営業も含む）活動

以上から概括的に言えることは、外部的には経営環境、マーケティングといった市場や顧客との接点、内部的には人的資源の最大限の発揮、新しいことを生み出す取り組みといったことが、大きく業績に影響するということである。

実績を上げている経営者は、以上について経験的あるいは直感的に分かっていて、アンケートや統計手法を使わなくても十分に理解していると思われる。

しかし、中小企業診断士が中小企業を支援する観点からすると今後の重要な羅針盤の一つになることが期待される。

第4章 企業への面談調査結果

本章は、調査研究委員が県内の中小企業12社を訪問して、マネジメントシステムについて面談調査をしてまとめたものである。

1. 製造業

調査事例：A社

(1) 企業概要

①業種：製造業

②事業内容：食事の宅配事業、給食サービス受託事業、高齢者ソフト食の製造販売

③従業員：191名

④資本金：1,000万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は、現社長が1985年2月に庄内療食センターとして食事の宅配を始めて、以来、学校や施設の給食サービス受託業務を手がけてきている。受託業務としては、各種学校、企業の社員食堂、福祉施設、保育所など多岐にわたっている。また、1996年には酒田支店、2009年には新庄支店をそれぞれ設置して受託の広域化も図っている。

近年はこれらの経験を踏まえ新商品開発にも力を入れて、高齢者や咀嚼・嚥下の困難な方への食材として“ソフト食”を完成させて、今後は全国も視野に入れて販売を強化しようと考えている。

経営環境としては、公的機関が保有していた給食提供事業をコスト削減等の理由により民間委託が進んだことや健康志向の高まりもあって追い風が吹いている状況である。中期経営計画では、売上ベースで2年後に現在の4割増加を目指している。

当社の社是は“健康は「食」にあり”と定めている。また、社長が目指すものとして次の事に重点をおいて業務を推進している。

1. 旬を基本とした安全で安心できる地場産食材の活用。
2. 健康食の中にも、美味しく、潤いと安らぎを与えるお料理の提供。
3. 地域の質の高い食文化を守り、「郷土の味覚」を提供。

これらを踏まえて、経営理念は

“伝統と創造性にみちた給食業務の推進をとおして、

世の中から歓迎され、存在感にあふれ、

社会の発展に寄与する、社業の実現をめざします。”

そして、経営方針としては

一、常に、思いやりのある心のもとに、美味しく満足していただける食の提供につとめます。

- 一、常に、細心の注意をはらい、安全で自然環境にやさしい食づくりにつとめます。
 - 一、常に、使命感と責任を自覚し、調理技術の向上をはかり、食の開発につとめます。
 - 一、常に、お客様のニーズにこたえ、お客様へのサービスと社会への貢献につとめます。
 - 一、常に、社会に生かされていることに感謝し、明るく活力のある職場づくりにつとめます。
- であり、これらをホームページに公表、社員教育時に周知徹底している。

(3) マネジメントシステムの状況

体系的なマネジメントシステムとしては、ISO及びHACCPを2004年に同時に取得している。それまでは経験的な管理体制であったが、同時取得を機に組織が変わったとのことであった。特に、効果があったプロセスとしては目標管理、設備管理、生産管理であった。それらの概要は次のようであった。

①目標管理：基本的に社員全員が目標をもっている。それは年度初めに本人からの申告をもとに上司が承認して取り組んでいるものである。そして半期目と1回と年度末に達成状況を確認している。部門別の目標については、上位計画である年度経営計画から下りてくる内容を各部門で受け止めて、目標設定を行い、その達成に取り組んでいる。

②設備管理・計測機器管理：特にISOやHACCPの構築運用に伴って、成果が発揮されたプロセスである。それまでは長年の経験から管理を行っていたが、管理の内容、頻度、記録などを根本から見直して、P、D、C、Aを回すようにしたことが、成果に繋がったという。その一例として、異物混入原因の追及及び対策等が明確に定まるようになったという。

③生産管理：明確なルール化や文書化がなされていなかったのが、色んな手順が明確に定まり、必要に応じて手順書を作成した。例えば、温度管理や加熱処理手順書により教育訓練にも活用され、経験と勘の色合いが薄まった。

他には、人材の力量評価として自社内にマイスター制度を始めている。これによって力量の確保と社員のモチベーションの向上を図っている。この制度は、「食」に係わる知識や技能の習得を評価して合格した場合は社内資格認定を与え、社内に公表しているものである。評価段階は“ブロンズ”、“シルバー”、“ゴールド”の3段階である。現在は、2種類の資格であるが今後増やしていく計画である。

(4) マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

体系的なマネジメントシステムを導入して良かったとの評価であった。組織全体に渡ってのP、D、C、Aやルールの明確化、必要な文書化などが出来て会社が変わったとの見解であった。

しかし、ISO関係では、取得年数が経ってマンネリ化を感じている面もあるとのことであった。例えば、内部監査を工夫して業務の改善につなげなければならないが、時間や力量の関係でそれまで

のチェック項目を踏襲したり、形式的な確認になったりしているという。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

基本的には、システムの各プロセスに磨きをかけるとともに、特に教育訓練や評価制度について活用していきたいとことであった。

今後は、新商品や新サービスのマーケティング活動も出てくるので新たな業務も発生してくる。それを遂行する人材についてますます多様化や高度化が求められてくるので、そのような人材を確保・維持するためには能力開発と評価制度の構築・運用に活用したいとのことであった。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

本事業者が成長している要因としては次のことが考えられる。

- ① ISOやHACCPのマネジメントシステムを活用しようという意気込みがある。
- ② 「食」を取り巻く経営環境の変化を上手く捉えている。
- ③ ソフト食の開発などマーケティング活動も含めて新しいことに取り組んでいる。
- ④ 中期事業計画を作成して、管理職をはじめ社員一人ひとりまでの目標管理とリンクさせて、組織一丸となった取り組みを行っている。
- ⑤ 社員教育に時間とお金をかけている。

以上からすると、当地域として今後大いに期待できる事業所の一つであると思われる。

調査事例：B社

(1) 企業概要

①業種：製造業

②事業内容：電子機械製造

③従業員：65名

④資本金：300万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は、1974年3月に操業を開始した。当初から今日まで電子関係のアッセンブリーのため受注内容や受注量の変動を受けやすい業態であるが、1社依存型でもなく取引先数を数社に絞り、むやみな拡大を抑えて事業を継続してきた。

リーマンショック以降、受注がなかなか回復しないと同時に、顧客の事業の再構築により製造品目が激変している。また、最近の円高やヨーロッパを中心とした信用不安で大手電気メーカーの動きも不安定で、厳しい景況が続いている。

しかし、日本が得意とする産業用ロボットに使用する部材の受注に成功して、自社工場で生産すると共に、製造品の異なる顧客へ従業員の派遣も行って、事業の継続と雇用を守っている。

今後は、下請的受注形態のみならず、地域の特性を活かしたビジネスも考えている段階である。

(3) マネジメントシステムの状況

認証取得した登録範囲と違う製品を製造するときも同じ考え方で管理するので、製品の品質安定度については顧客の評価を受けている。

また、従業員の9割が女性であり、管理職は主に男性であるが、女性の方が物事を曖昧にしないで明確にするため、社長としては女性の活躍の場を広げることをも考えている。

(4) マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

ISOにより全社的な品質管理体制を構築して約10年になるが、社長の総合的評価としては“取得して良かった”とのことであった。これは取引先からの評価や初めて名刺交換したときにISOを認証受けていると、管理レベルがある一定水準以上であることを認めてくれることが何度かあったからという。また、社内的には社長から社員全員までのコミュニケーションが良くなり、一方通行から双方向の情報伝達が円滑になったという。社長の考えていることが明確に伝わり、そのことでディスカッションも活発になったという。

逆に、社内の問題点が浮き彫りになりそれを解決すべく手法やデータ管理などのノウハウが蓄積されてきていることが実感されるという。具体的には、目標管理については、生産管理面を中心に数字

で管理するようになったので、管理の“見える化”が実現できたという。これを中心に社内体制を構築しているという。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

リーマンショック前は、ISO14001の取得も検討したが、景況が良くないので保留している。また、今後は自動車関係の製造も検討しているのでTS16949も勉強している。当社にとってISO9001は当たり前の状況になって日常管理に定着していると評価している。しかし、従業員の資質や力量向上については継続的に取り組んでいきたいとのことで、そのためにISOのシステムは今後とも活用したいとのことであった。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

工場内は5Sが行き届き、従業員の挨拶もさわやかで、普段の管理レベルの高さが伝わってきた。面談時の社長の説明が工場を視察しているときに検証できた実感であった。管理レベルが高いのと受注や付加価値の状況は比例しないのが、如何ともし難いところで、今後の受注や事業の方向性については、内外の経営環境からすると、現在は重要な分岐点にさしかかっている印象をもった。

調査事例：C社

(1) 企業概要

- ① 業種：製造業
- ② 事業内容：精密機械部品の加工・組立
- ③ 従業員：38名
- ④ 資本金：1,850万円

(2) 経営状況の概況

1966年5月に個人事業所として旋盤加工を主体に創業。1981年に資本金300万円で株式会社として法人化、その後増資や工場整備を行い現在に至っている。現代表者は6年前に創業者から事業を継承し、4年前に代表者として就任している。

ISO9001は2011年1月に取得したばかりでまだ1年未満である。また、環境管理にも力を入れており、当社の規模を考慮したライセンスとして引き続きエコアクション21に挑戦し、2011年11月に取得したところである。

生產品目としては、工作機械の部品加工及び印刷機械の部品加工・組立を主力として行っている。研磨も含めて全工程一貫した社内加工体制により、短納期体制及びサブA s s y組立・ユニットでの納品体制、さらには全工程品質データ提出可能も打ち出して得意先のニーズに答えている。特に得意先については、大手メーカーから直接受注している点が強みとなっている。

(3) マネジメントシステムの状況

現代表者は就任以来これからの当社の将来を考えいかに生き残るかを課題として、企業としての技術力、管理力、個々の従業員のスキルアップ、それらを踏まえた企業としての総合力向上に注力してきたところである。具体的には、QC、IEによる生産性向上、CTPM（コンパクトTPM）等をテーマとしてステップアップし経営体質の改善を図ってきている。こうした取り組みの成果をベースに、マネジメントシステムをより確実に構築・運用していくためには、ISO9001の取得が必要と判断し踏み切るに至っている。

ISO9001の取得に当たっては、業務全体のプロセスを明確にして改善活動などもシステムの中に落とし込むなど、当社の現状をそのままスライドした身の丈にあったスリムなシステムを構築している。このようにシンプルなシステムを構築できた背景として、代表者が他社でISO9001取得に関与し、既に経験済みであることが今回の構築に活かされている。

業績・成果等に効果があったプロセスについては、それぞれが相互に関連しているため特定できないが、目標管理、コミュニケーション、教育訓練、不良品等の管理、内部監査等のプロセスが評価されるとしている。

(4) マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

業界を取り巻く経営環境は厳しい状況が続いているが、当社の業績は前期に比べ売上高及び利益ともに増加している。ISOの取得により社員の意識アップと社内体制強化に大いに役立ったこと、また、不良の低減、修理費の節減、顧客満足度向上による受注が実質的な成果となって表れたものである。さらには、当社が取り組んできた改善活動を主体とした総合力の向上もまた相乗効果を発揮してことが業績アップの要因として挙げられる。

第三者認証制度については概ね満足しており、特に問題は感じていない。ISOを維持していくためには当然コストを要するが、マネジメントシステムをいかに活用してコストを上回る成果を出していくか、このような視点を持つことが大切と考えている。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

現在業績は順調に推移しているが、今後を考えると先行き不透明な環境下にある。そのためには、現在の得意先に加えて新しい分野の得意先について開拓していきたいと考えている。新規分野とは、例えば航空機や医療機器分野を狙っている。この分野については、新しいセクター規格の取得が必要となる。そのため、ISO9001取得・運用で培った経験を活かして、新たな資格に挑戦していきたいと考えている。

その他プロセスとしては、目標管理、コミュニケーション、教育訓練について引き続き力を入れていくと共に、コストダウンについても同様に力を入れていきたいとしている。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

現行の経営システムを見直し、経営基盤を整備・改善した段階でシステムに適合するようにISO9001を調整。その結果、ISOと日常業務が一体化し、ISOの持っているいい面を引き出して所期の成果を挙げたことは高く評価できる。また、これから取得しようとする企業にとっても大変参考になる事例である。

現在当社を取り巻く経営環境は不透明な状況下であり、生き残りをかけて新たな分野を開拓中である。新分野は新たなセクター規格が求められるが、現在運用中のマネジメントシステムがノウハウとして生きてくるものと思われる。

調査事例：D社

(1) 企業概要

- ①業種：製造業（精密機械部品）
- ②事業内容：精密切削加工、アッセンブリー組立
- ③従業員：52名
- ④資本金：5、000万円

(2) 経営状況の概況

1947年に創業し半導体製造装置部品、自動車各種機能部品、建設・産業機械部品、通信機器部品、繊維機械部品、その他一般産業機器用精密部品の製造、ならびに、空圧式特殊シリンダーの生産などを行っている。

特に、難削材の超精密切削加工技術に優れ、それが会社の強みとなっている。当社はその技術を維持発展させるために特に社員教育に力を入れており、外部講習会、OJTの他、自己啓発としてテーマを掲げ社員一人一人が目標を定め取り組んでいる。年3回の経営者・上司との全社員面談も実施されている。

当社の経営理念は、次のことを掲げている。

【私達は、工業製品を通じて、世界の発展と繁栄に貢献します】

1. 私達は、物作りの集団として常に「企業体質の改善」を図り、技術力No.1をめざします。
2. 私達は、「お客様の満足」が最大の喜びであり、「納期」・「品質」・「技術」全てにおいてBESTをめざします。
3. 私達は、働くことを通じて、自分を磨き、人間性を高めて「自己実現」を図り、自分磨きを通じて「やり甲斐いき甲斐」を発見出来る、喜働職場作りをめざします。
4. 私達は、「関連協力者の共存共栄」を図り、良きパートナーとしてお互いに成長し発展することをめざします。
5. 私達は、仕事を通じて「学び・体験」したすべてのことに、創意工夫を凝らし改善を重ね、より質の高い技術・サービスを提供し、地域社会の発展を繁栄に貢献します。

また、基本方針として

“お客様の満足が最大の喜びであり、社会への貢献を通じて会社繁栄すること”を掲げており、

品質方針としては、

精密機械部品製造業としてプライドを持ち、全社員一丸となって

- ① 常に部品の品質向上と企業体質の改善を図り、お客様の満足をめざす。

② 品質マネジメントの維持・継続的改善により、お客様の安心・安全を確保する。

重点活動として

QCサークル活動

プロジェクト改善活動（加工時間・段取時間・検査時間の短縮）

を掲げている。

（3）マネジメントシステムの状況

1998年にISO9001を取得した。会議室には様々な掲示物が掲げられ、日頃から社員全員で取り組んでいることが伺えた。次の項で述べるが、ISOを導入したことにより根本的でいろいろな改善が図れるようになった。

（4）マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

システムの導入によって、改善の深度が変わったと考えている。例えば、導入以前は製品にクレームがあると、製品についてのみ問題点を見出していた。が、システム導入後は、それだけではなくプロセスに問題が無いか、さらにはシステムに欠陥が無いか、つまり、その製品の背景について検討し、根本から見直すことが出来るようになった。

このように何かが発生した際のものごとの考え方が変わり、それが根底から見直せる土台が出来た。そしてそれによって、社員および製品の品質面での底上げがなされている。

（5）マネジメントシステムの今後の活用について

外部監査においても、指摘事項があった場合にはその内容や要求事項について、わかり易く説明をしてもらい毎回ステップアップされ進化している。

今後、毎年毎年、お客様からは高度な品質レベルを要求される状況にあり、それに対応していく為にも社員教育を徹底して、このマネジメントシステムを維持・継続的改善を図っていきたいと考えている。

（6）訪問調査した担当診断士の所感

先ほども述べたように、会社内には様々な掲示板があり、いろいろな場面において社員教育に力を入れていることが理解できた。超円高、国内産業の空洞化など日本の製造業は益々厳しい環境に晒される中、他の追随を許さない技術とそれをさらに進化させる社員の育成が鍵となり、その一助としてマネジメントシステムが活用されている好事例でないかと思われた。

調査事例：E社

(1) 企業概要

- ① 業 種：製造業
- ② 事業内容：一般機械部品加工
- ③ 従業員数：31名（社員24名、パート7名）
- ④ 資本金：3,000万円

(2) 経営状況の概要

E社は東京にあるNS社の子会社として、2004年7月に設立された新しい企業である。

NS社は自動車、半導体、航空機、医療機器など幅広い分野の、試作・小ロットの量産・治工具類の受託加工生産を行う企業であり、当社はその子会社として、その生産体制の一翼を担っている。

営業活動としては本社受注のものが50%、独自受注のものが50%という割合になっている。また、当社が試作品を主力事業としていることから、当社においても試作品の割合が90%もの割合を占めている。今後は試作品だけではなく量産品にも力を入れていくべく、生産体制を見直していくことが経営上の課題である。

また、東日本大震災後、リスク分散の目的で発注企業が受託加工先を広げる動きがあり、当社も今年夏ごろから受注量が増加傾向にあるが、昨今の円高の影響により案件がストップするなどの影響もみられるようになってきた。

(3) マネジメントシステムの状況

比較的若い会社であるということもあり、会社設立当初からISO取得に取り組んで、ISOをベースとした会社の仕組みを構築しているため、他の企業にみられるような、従前のやり方と新しいマネジメントシステムとのコンフリクトが生じるといった問題は当社では見られない。

人材育成においては、品質や能率を決めるNCプログラムの作成や治工具の製作などは製造のスタッフ部門が行っており、ライン担当者の技術力が育ちにくいという課題も抱えており、ジョブローテーションや研修制度などにより人材育成を図っている。

(4) マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

ISO取得により、文書をベースとした報告・連絡が徹底され必要な事項が確実に伝達されるようになり、コミュニケーションの面での改善が見られた。

また、図面や納期なども含め顧客からの要求が変更された場合においても、変更管理がなされる仕組みとして十分機能している。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

今後、ISOを含めたマネジメントシステムの大きな改善を行うという計画は、現段階においては無い。

現在、本社で一括管理している資材や外注（熱処理、表面処理など）を地場企業との連携を模索していきたいとの考えもあり、購買管理や外注管理など今後マネジメントシステムの対象領域も拡大していくものと思われる。

また、試作品ならではの難しさで基本的に単発の仕事であるため、品質クレームが発生しても次に活かすための再発防止がなかなか機能しにくい面もあり、より品質が厳しく求められていく中で、マネジメントシステムと技術力向上の両面において改善が必要となっていくものと考えられる。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

試作品の製造は、未経験の仕事への挑戦の連続であり、また「新商品開発はスピードが命」と言われるように、常に短納期への対応を迫られる業態でもある。ものづくり力を高めることは製造業の永遠の課題であるが、当社においては固有技術や管理技術両面からより強く求められることとなる。

そうした中で、5軸加工機や三次元測定機など最新の設備を取り揃え、また、当社は庄内地域産業振興センターが主催する『私のかいぜん発表会』の実行委員企業も務めており、人材育成にも熱心に取り組んでいる印象を強く持った。

今後、試作品を中心としながら、量産品への対応も進めていくとのことであったが、その場合、価格競争力も求められていくことが予想される。治工具設計や工具寿命管理など新たな技術的課題もさることながら（現在の当社の技術力を持ってすれば、十分対応可能であると感じられる）、多品種小ロット生産可能な生産システムをいかにして構築していくかが、大きな鍵になると思われる。

調査事例：F社

(1) 企業概要

- ① 業 種：製造業
- ② 事業内容：精密機械部品加工（100%受託生産）
- ③ 従業員数：83名（社員64名、パート19名）
- ④ 資本金：3,000万円

(2) 経営状況の概要

F社はS社の子会社として、1988年に設立された。設立当初は電子顕微鏡部品を中心に生産していたが、現在では真空ポンプのローターなど半導体装置向けの部品を主力として生産を行っており、今後は航空機向けの部品製造に力を入れていく予定である。以下に現在の売り上げ構成を示す。

- ・半導体向け：60%
- ・電子顕微鏡：10%
- ・航空機向け：10%

加工品はリピート品が中心で、試作・新規品の割合としては工程負荷の10%程度である。

(3) マネジメントシステムの状況

今後、航空機分野へ進出するためJISQ9100（航空宇宙品質マネジメントシステム）の取得を目指しており、そのためのステップとして2008年にISO9001を取得している。

ISO取得以前は、加工上の注意点など作業によるメモや図面への書き込みなどを行って属人的な作業となっていたが、QC工程表、作業標準書を整備し、作業の標準化を推し進めている。また、品質不適合に対しては、内々に処理されて表に見えなかった面もあったが、現在では不適合の処理手順や作業標準への落とし込みもなされるようになった。

(4) マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

品質不適合があった場合に、以前には内々に処理されていた部分が表に現れて、不適合の再発防止や作業標準への落とし込みまで持っていくことができるようになった。

また、作業標準やNCプログラムの作成など、生産技術部門から現場のリーダーへの委譲が進み、仕組みとしての運用も順調に進んでいる。

その反面、運用が形式化してきている面もあり、5S活動や目で見える管理といった現場に密着した取り組みを進めていく必要性も感じている。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

先にも述べたように、当該企業においてはJ I S Q 9 1 0 0の取得を目指しており、2 0 1 2年1 0月の認証取得を目標としている。そのため、マネジメントシステムのより厳格な運用、より精緻な標準化を進め、現在のマネジメントシステムをブラッシュアップすべく取り組みが進められている。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

I S Oの取組では得てして担当部門のみが頑張っただけで現場とかい離してうまく機能しないといった例も見られるが、当社では現場のリーダーが作業標準の作成を担当するなど、非常にうまく運用されているという印象を持った。

他のI S O取得企業にみられるような形だけのI S Oとはならず運用がなされている背景には、J I S Q 9 1 0 0という、より高度なマネジメントシステム構築を目標としていることも影響しているものと思われる。つまり、I S Oという土台がしっかりと現場で運用されないことには、その上により高度な仕組みを構築する取り組みも進められないから、ということであろう。そのためには、会社の目指す方向性とあるべき姿が社内全体で共有できていることが成功の鍵ではないかと思われる。

2. サービス業

調査事例：G社

(1) 企業概要

- ①業種：サービス業
- ②事業内容：クリーニング、リネンサプライ、クリーニング品の保管
- ③従業員：2, 337名
- ④資本金：4, 850万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は、1961年11月に現社長が創業して、今年でちょうど50周年を迎えている。創業後工場や店舗を増やして今期には、60工場、621店舗、従業員2,337人の陣容を誇っている。従業員の9割が女性であり、お客様からお預かりするクリーニング品について女性の感性を活かして伸びている企業である。

組織の概要は、ライン組織として各地区をブロックに分けて当該ブロックを管理するブロック長、各ブロックに入っている工場及びその店舗を管理する女性マネージャー、それらを統括する本社営業本部からなっている。また、本社のスタッフ機能としての事業執行部は、人財部、生産部、リネン事業部、店舗開発政策部、システム部等から構成されている。

当社の基本理念は、次のことを掲げている。

1. つよく（つよい組織）、2. やさしく（社会との調和）、3. おもしろく（豊かな人間性）

そして、企業理念としては、次のことを掲げている。

1. お客様第一（顧客満足の追求）、2. 夢へのチャレンジ（No.1企業へ）、3. 挑戦（無限への可能性）

行動指針としては、次のことを掲げている。

「比べて・学んで・追い越せ」

これらを社員に浸透させて、さらに具体的施策を運用して業績を伸ばしている。

(3) マネジメントシステムの状況

体系的なマネジメントシステムとしては、1998年にISOの取得をしてから13年間運用している。特に目標管理は成果に繋がっており、前述のとおり、中間管理者としてのブロック長、マネージャーの目標達成に貢献している状況である。具体的には、彼らには売上目標、販売促進施策や予算、人材採用までの決定権限を与えており、本社との協議によって決めている。その結果、全てのブロックでの業績は向上している。

また、体系的なマネジメントシステムの導入により、クレームについての対応がシステムに行われ

るようになって、以前より少なくとも2割以上減少したという。これは、1件ごとのクレームについては迅速にその都度対応するが、その他にクレームのデータ分析を行ってその傾向や重点対策をとったものである。

また、他社に先駆けて新サービスシステムとしてインターネットによるクリーニングの受託や季節性の高い衣料品については必要になるまで保管サービスを行っている。

(4) マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

総合的には、組織的にそしてシステムの経営を導入できたと言う点では、評価できるとの見解であった。しかし、マネジメントシステムを成果につなげるには、経営者はじめ管理者が業績向上に向けて強い意識と行動が必要とのことであった。そのために、色んな場面で外部の専門家を活用している。

やはり、2000名を超える従業員が当社の考え方に賛同してモチベーションを保って働いて頂けるかが重要な要素であるとのことであった。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

大きくは、組織力の強化と弛まぬ人材育成であるとのことであった。前者については、創業者家族のみならず社員が経営陣に加わるなど、外部の専門家に依存しないでも自社で解決できる力をもつようにすることである。後者については、当社を支えるのは社員の認識であることから、今後とも人材育成に力を入れたいとのことであった。また、規模が大きくなり企業としての社会的責任を果たすべきことも多くなってきたので、その取り組みについても社員から色んな意見がさらに出てくることを期待したいとのことであった。

クレームについては、社員の力量向上や仕組み運用の精度の向上により、顧客満足の観点から撲滅を目指して取り組んで行きたいとのことであった。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

業績が向上している要因は、社業の成長に対する経営者の真摯な姿勢とマネジメントシステムの誠実な運用が上手くかみ合っているからと感じた。因みにクリーニング業界の経済規模は15年間で約半分に縮小したという。そのような経営環境の中でも売上が伸びているのは、以上の要因を背骨にししながら、経営戦略や経営計画とその実行、マーケティング活動等が市場とマッチングし、且つ他のプロセスも円滑に運用するなど、それら結果として成功(売上の伸張)しているからであると思われた。まさに、当地域での成長のモデルケースではないかと思われた。

調査事例：H社

(1) 企業概要

- ①業種：サービス業
- ②事業内容：一般・産業廃棄物の収集・運搬及び処理業
- ③従業員：55名
- ④資本金：9,000万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は、廃棄物を収集してリサイクルや中間処理を行っている事業所である。事業の柱としては、古紙（新聞紙、段ボールなど）をプレス成型して製紙メーカーに納品したり、中国に輸出している。また、プラスチックやペットボトルも破碎粉碎してペレット化して再利用できるように加工している。工場には破碎処理機、圧縮梱包機等が設置してあり、5Sの行き届いた環境で稼働している。

近年は、破棄物処理法の厳格な適用や環境意識の高まり等から、ゼロエミッションやリサイクルのニーズが高まり、業績は継続して好調を維持している。

(3) マネジメントシステムの状況

特にISO14001を認証取得してから目標管理、コミュニケーション、教育訓練・自覚、是正処置が有効に機能している。目標管理はそれまでは明確な数値では管理していなかったが、処理量などを数値化して管理するようになった。コミュニケーションについては、社内の報連相の他、社外の行政機関等の連絡を緊密に取るようになった。

教育訓練については、廃棄物処理法やMSDS、劇毒法など廃棄物を扱う立場での法的知識や顧客とのコミュニケーションに配慮するなど、社員の自覚や力量が高まった。

(4) マネジメントシステムに対する経営者の評価・見解

総合的には、成果に結びつくシステムとの評価をしている。前述のような内部的な効果の他に営業のツールとしても機能しており、地元の大手の事業所と取引をするのにも役に立ったと評価している。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

地球環境に関する事業は、追い風ではあるが委託料金や同業他社との競争など厳しい状況もある。そのような中でもこれまで業績を伸ばしてきたのは、社員の資質の向上と他社の追随を許さない設備投資によるリサイクル化の推進である。また、単なる受託業務ばかりでなく、顧客の環境負荷を減らす提案、また顧客への有効な環境活動への提案なども喜ばれているので、その分野にも力点を置きたいとことであった。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

工場内は他社にはないリサイクル設備が設置してあり、5Sが行き届き作業の安全性を配慮していることや社員の挨拶もさわやかで人材育成の状況が伝わってくる。顧客の廃棄物や環境負荷を減らすことが、当事業所の使命であると認識で事業活動を行っていることに敬意を表したい。

事業活動の根底にISOのマネジメントシステムを住宅で言えば土台や基礎のように定着していることに普段の努力を感じた。

今後期待したいことは、内部監査を工夫してより成果（改善）ができるように運用してもらいたいことである。

調査事例：I社

(1) 企業概要

- ①業種：サービス業
- ②事業内容：廃棄物処理業
- ③従業員：32名
- ④資本金：1,000万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は1992年4月に創業して来年で20周年を迎える。社長は全くの異業種から転身したのであるが、その背景は不法投棄などで豊かな自然が損なわれることを懸念して環境事業に着手した。2001年には県内で初の電子マニフェストへの加入、2002年にはISO14001の認証取得、2003年にはダイオキシン対応の焼却炉の新設など、積極的に新しいことに次々に取り組んできた。

また、顧客からの処理委託のみならず、産業廃棄物を有価物やリサイクルになる提案を行って顧客が喜ぶ対応も取っている。その結果、地域では多業種に渡って有数の顧客を開拓して業績を伸ばしている状況にある。

(3) マネジメントシステムの状況

ISO14001の取得動機は優良顧客からの要請があったからであったが、それを契機に社内全体のルールが明確になった。特に、それらをまとめたマニュアルを策定したことは当社の歴史の中ではそれまでは無かったことなので、非常に有意義であった。

具体的な環境活動としては、リサイクル率90%を目指し、年に1回は消防訓練を実施するようにし、地域貢献として周辺道路の美化活動を継続して行って国土交通省から表彰を受けるなどの他にも、外部コミュニケーションとして今年からホームページに環境ニュース（リサイクルの実態等）を毎月発行している。

これらの継続的な取り組みは社員教育につながり、それが顧客からの良い評価にも反映している。社員からは毎月1件の改善提案も提出され、社長がその内容に目を通して評価も行っている。

現在、一部のプロセス（内部監査等）が有効に機能しているとは言えないが、多くのプロセスは組織運営に不可欠な管理ツールとして運用されている。

(4) マネジメントシステムに対する経営者の評価・見解

総合的には構築したマネジメントシステムについて、良い評価をしている。それは前述のように会社内の手順や決め事が明確になり、それをマニュアル化したことにより業務が標準化されたことが大きいと評価している。特に、再発防止策や緊急事態のプロセスが直接的に影響しており今後とも力を

入れたいと考えている。

新規顧客も増えて内部改善が進み、それが相乗効果として業績に繋がっており、そのことにマネジメントシステムは少なからず貢献したとの評価である。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

特に新たなことは考えておらず、これまでの取り組みに磨きをかけてとしている。環境産業は一般に追い風と言われているが、同業他社では厳しい状況にあるところもあるので、従業員のレベルアップを常に図り、顧客に提案しながら顧客に喜ばれるサービス提供を今後とも心がける。そのベース（会社の基本的管理の道具）としてマネジメントシステムを運用していくとのことであった。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

業界にありがちな不明確な管理体制ではなく、ISOの要求内容に真摯に対応している印象をもった。それは社長の発言、従業員の対応、事務所の整理整頓、外部コミュニケーションとしてのホームページなどである。これらのことは顧客に信頼感を与え、新規顧客獲得にも繋がっていった、業績に反映していると思われる。

調査事例：J社

(1) 企業概要

①業種：サービス業

②事業内容：産業廃棄物及び一般廃棄物の収集運搬、中間処理、リサイクル製品の製造・販売業

③従業員：89名

④資本金：10,000万円

(2) 経営状況の概況

①沿革

1978年建物解体工事業からスタートし、その後産業廃棄物・一般廃棄物の収集運搬・中間処理、さらにはRPF製造工場、木屑再生施設、混合廃棄物再生化プラント等を設置しリサイクル事業へと発展展開、お客様に密着した環境提案型カンパニーを目指している。

ISO14001は2004年10月取得し、2006年2月にISO14001・2004移行登録を行っている。2006年11月には処理業者優良性評価基準適合業者認定を受けている。

②事業内容と特徴

産業廃棄物及び一般廃棄物の収集運搬、中間処理、コンクリートガラ・アスファルト、木屑、紙屑、廃プラスチック類等の廃棄物再生製品販売、家屋の解体、環境コンサルタント事業等を展開している。

当社のように、収集運搬許可は本県のみならず、東北地区、関東地区と広域にまたがっていること、また、解体、収集運搬、中間処理からリサイクル製品の製造・販売まで一貫して行っているところは少なく、それが強みとなっている。

(3) マネジメントシステムの状況

マネジメントシステム取得の狙いとしては、内部改善や顧客満足度の向上、社員育成に加え廃棄物処理事業者として環境省の優良性評価基準適合事業者認定を受けるため等が挙げられる。ちなみにその認定を受けるためには、ISO14001かエコアクション21の取得が要件となっている。当社のシステムは3階建てで、リサイクル製品の販売行為が適用除外となっている。

プロセス面では週1回の工程会議に力を入れている。この会議はエネルギー原単位の分析・検討を行っている。さらに、この業種特有である廃棄物の量・質・品目等が日々異なって入荷してくるため、数値的に押さえていくことが難しいとされており、それを各部門（生産部、総務部、営業部、企画部）の担当者が一同に会して（工程会議の場で）情報交換することで、廃棄物の入荷予測、処理日程計画、製造日程計画について出来るだけ数値で抑えていく管理体制の構築が図れた点が大きい。

取得前はこのような場がなかったため、横の連携が十分とれている状況になかった。ISO14001取得後に横の連携が図れたことで、当社が許可を受けている指定品目以外の物が入らないよう顧

客に周知し、それでも紛れ込んできた場合、手順等の周知により顧客に迅速に返却する措置を取るようになり、法令遵守が徹底されてきている。

教育・訓練面では、社員のレベルが確実に向上し、一人一人の社員が従来に比べより多くの仕事をこなせるようになった点も大きい。

(4) マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

業界としては製造業の伸びと連動し、廃棄物の量が少なくなる傾向にある。このような経営環境下でも当社の売上高は増加と健闘している。マネジメントシステム取得したことでブランド力が向上したこと（優良事業者として）や今まで培った実績等により、顧客から高い支持を得ていることが業績に結びついた要因である。マネジメントシステム導入による具体的な効果を整理すると、次のような点が挙げられる。

- ① ISO14001を取得し、さらには優良性評価基準適合業者認定を受けたことで、当社のブランド力が向上したこと。
- ② 週1回の工程会議を通して、需要予測、処理計画、生産計画等の管理体制が構築されたこと。
- ③ 社内における各部門の連携が緊密になったことで、法令遵守が徹底化しリスクの回避が図れる体制が出来たこと。
- ④ 教育・訓練により社員の質がレベルアップし、生産性の向上が図れたこと。

一方問題点として、年間の審査費用負担が大きく、コストとメリットのバランスが悪い点が挙げられる。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

最近の当社を取り巻く経営環境は、廃棄物の量を確保するため価格を下げて受託する等の動きや、県内における解体物件の減少もあり競争が激しくなっている。このような経営環境下で、マネジメントシステムの活用について次のような点に力を入れていきたいと考えている。

- ① 廃棄物処理に係わる法が2010年度に改正され、委託側の責任も含め社会的責任が一層重くなってきている。マネジメントシステムを活用して企業としてブランド力の向上を図ると共に、法令遵守をさらに徹底していきたい。
- ② 現場の手順がまだまだ未整備の面があり、今後不具合な点に関して見直し整備していきたい。
- ③ 教育・訓練に力を入れ社員のレベルアップを図っていきたい。
- ④ 取得より7年を経過したことで、最近は慣れによる不徹底な部分も散見されるようになってきている。この点も今後見直し徹底していきたいとしている。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

マネジメントシステム取得により、環境負荷の軽減は元より、優良事業所として企業ブランド力の向上、諸会議体の運営において部門間連携の緊密化による管理体制の構築、リスクの回避、生産性の向上等の効果が得られ、マネジメントシステムを上手く運用した点は高く評価される。

今後の課題として、メンテナンスコストを上回る成果、即ち投資した金額に見合う成果の追究、現場手順書の見直し・整備、慣れを回避した緊張感の持続等が挙げられる。これらの対応について、全社一丸となった取り組みに期待したい。

調査事例：K社

(1) 企業概要

- ① 業種：サービス業
- ② 事業内容：水・土壌・食品等の検査業務
- ③ 従業員：35名

(2) 経営状況の概況

当センターは行政、業界団体の出資により、1972年に設立された公益法人である。環境計量士・作業環境測定士・公害防止管理者・嗅気判定士・薬剤師・放射線取扱主任者・簡易専用水道検査員・衛生検査技師・熱管理士など多くの公的資格保持者を有するスタッフを抱えている。

また、誘導結合プラズマ質量分析計・ガスクロマトグラフ・原子吸光分光光度計・高性能顕微鏡・蛍光分光光度計など最新鋭の分析機器を用途別に備えており、さらには計量証明事業所の登録・水道水検査機関・温泉の成分分析機関・食品検査機関など様々な事業登録も行っている。主な業務としては、飲料水・事業場排水・河川・温泉などの水質分析、土壌・肥料などの成分分析、悪臭の測定、食品検査（食品添加物・微生物・残留農薬などの試験）衛生検査などを行っている。

このところは、福島原子力発電所の放射能問題から、業務多忙を極めている。特に牛肉の放射性物質検査の依頼を受け、3交代制で対応に当たっている。

(3) マネジメントシステムの状況

ISO9001については1998年に認証取得し運用している。これは検査機関として必須要件であり、これに加えて国の要求事項等を上乗せして、さらに高いレベルで運用している。

ISO14001については当初、関係機関初という効果も狙って取得したが入札要件からも必要なくなり、県から簡易版のEA21を勧められ維持費用も下がることからそちらに移行した経緯がある。

検査機器等を使用する場合、法律で決まっている様々な要求事項もあり、また、検査機関として行政の監査も受けているなどISO9001の運用があることにより、よりスムーズに進む面も多く、さらにはISO9001がベースとなって業務が回っている。

(4) マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

ISO9001については検査機関としては必要条件であり、これが基となりごく当たり前にマネジメントサイクルが回っている。つまりISOがあることにより、行政のさらに高い要求事項にも各社員が適切に対応できていると考えている。

また、若手人材の教育ツールとしても活用されており、P、D、C、Aをまわす基本的な考え方を

教える格好の機会となっている。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

規制緩和により検査できる機関が増えている一方、検査内容により国から要求されるレベルが様々あり、それをしっかり満たしていくためには、ISO9001は基本となるシステムとして今後も有効に活用していこうと考えている。

また、17000シリーズ（試験所認定）についても導入の検討を始めている。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

国の厳しい検査基準を満たしていくためにも、全社員がISO9001を当たり前に運用している状態がある。常に新しい法律や基準が制定され、それらにしっかり適応していくために、このマネジメントシステムの活用は基本であり、社員においてもISOの導入は普通のことと捉えられており、会社をしっかり根付いていると感じた。

3. 建設業

調査事例 L社

(1) 企業概要

- ① 業種：建設業
- ② 事業内容：造園工事業、公園等施設の維持管理受託
- ③ 従業員数：16名
- ④ 資本金：3,000万円

(2) 経営概況

1956年4月先代が創業し昭和57年2月に法人化、現代表者は2代目になる。ISO9001は2004年3月に取得している。

事業内容としては造園工事業として、公共の造園工事、民間の造園工事を手がけると共に、各種公園、キャンプ場、グラウンド・野球場等施設の維持管理作業も受託している。その他関連会社として、生花販売等を扱う花店も有し園芸部門にも力を入れている。造園施工管理技士1級をはじめ延べ28名（実10名）と、多数の有資格者が在籍している点が強みとなっている。

(3) マネジメントシステムの状況

マネジメントシステムの確実な構築・運用により内部改善に結びつけたい、経審の対策、企業としてのイメージアップ、社員育成の場としたい等の狙いからISO9001取得に踏み切っている。造園工事業としては県内初めての取得である。当初推進に当たり、造園工事業に関するマニュアルがなく土木工事業のマニュアルを準用し工夫した構築となっている。また、元請け工事のみならず、下請け工事、受託管理業務も包含している。システムは3階建で50ページの内容である。適用範囲として元請工事のみを検討していたが、結果として下請工事、受託管理業務を適用、支店は適用除外としている。

取得を契機にプロセス面では、社内コミュニケーションの場として週1回の工程会議及び月1回のマネジメントレビュー会議に力を入れている。従来担当者が一堂に会する場がなく、担当者代表者ベースのやり取りになりがちであったが、このような場が設定されたことで社内における縦・横の連携が大変良くなったことが挙げられる。

その他顧客満足度を把握するため、工事終了後請求書と一緒にアンケートを配布し評価をお願いしている。現在までは概ね高い評価を得ており、従業員の満足向上にも繋がっている。

(4) マネジメントシステムに対しての経営者の評価・見解

業界を取り巻く経営環境は依然厳しさが続いており、多くの同業者が売上高、利益とも減少して

いる現況である。その中で当社の業績は横ばい気味で推移している。健闘している大きな要因として、マネジメントシステム運用の効果が挙げられる。具体的な内容は以下の通りである。

- ① ISO9001を取得したことにより、対外的に会社のイメージがアップし、工事の受注面、公園施設等の維持管理受託面で有利に働いた。
- ② 社内コミュニケーションの場が増えたことで、マネジメントシステムが回っているという実感がある。例として、工程会議の場などを通して、社員一人一人の意識が大きく変化したことで、従来のやや成り行きの管理から脱皮し、工事現場ごとの原価管理がしっかりと把握出来るようになった。
- ③ 原価管理面で個々のノウハウにとどまっていたものが、全体で共有化された点も大きな収穫である。
- ④ 品質保証にとどまらず、仕事を通じて環境負荷の低減や安全に対する意識なども変化してきている。例えば仕事上農薬を使用する場面があるが、環境へ配慮した使用及び袋の処理等にも意識の変化が見られる。

(5) マネジメントシステムの今後の活用について

- ① 土木工事業のマニュアルを準用してマネジメントシステムを構築・運用してきている。しかし運用してみて、現時点で造園工事特有のシステムに馴染みにくい面も出てきている。また、書類的にもやや面倒な面があり見直しを図りたいと考えている。
- ② 取得して7年間を経過し、ほぼ満足する成果を収めることが出来た。取得したときの緊張感を如何に持続していくかが課題である。
- ③ 社員の質的アップは元より、仕事に関連する有資格者の確保は受注面で重要な要件となっている。資格取得へ向けての支援、社員の質的向上のための研修にはさらに力を入れていきたいとしている。

(6) 訪問調査した担当診断士の所感

マネジメントシステムの構築・運用により、内部改善に結びつけたい、経審の対策、イメージアップ等を狙いとして、県内業界では初の取得となった点が高く評価される。取得後は狙い通りP、D、C、Aは確実に回っており、原価管理が徹底し原価低減が図れたこと、また、イメージアップにより受注面でも大きな効果を上げ、取得した効果が確実に出ており業界としてもおおいに参考となると思われる。今後の課題としてマニュアルの見直し・整備、スパイラルアップした継続的改善の活動等が挙げられるが、課題の解決へ向けて着実に前進し取り組むことを期待したい。

第5章 調査結果のまとめ

ここでは、第3章及び第4章の調査結果を踏まえて論点に対しての考察や全体的特徴を述べる。

1. 単純集計より(6～23頁)

(1) ISO取得動機については、マネジメントシステムの確実な構築や運用、社員の育成、社内の管理レベルのなど明確な目的をもって取得したいいわゆる自主的な動機が多く、取引先の要請など他律的な動機は少なかった。

(2) ISO取得後の総合評価は9割以上が“良かった”(9頁、(6)質問12)との評価であった。しかしこれは、“良かった”と評価していない企業は回答しなかったのかもしれない。これは、業績にかかわらず高い数値(26頁、(5)質問12)を出していることも注目される。但し、それが、成果や業績に結びついているというのは8割台に留まっている。この乖離については、取得したことは経営者から見ると良かった(例えば、訪問調査からすると“見える化”が進んだなど)のであるが、それが、成果や業績の実績に反映されていないとする企業が存在していることを示している。

(3) 各プロセスについては次のことが言える。

①成果に繋がったと判断したプロセスの上位3つは“1. 目標管理”、“6. 教育・訓練”、“16. 文書など管理・ルール of 明確化”(11頁、(8)質問14)である。ここで注目したいのが、“16. 管理の明確化”である。これに回答した企業は67社(全回答数78社の85.9%)に及ぶ。ということは業績良い企業もそれでない企業も少なからずマネジメントシステムの機能を向上させたということが出来る。経験的には中小企業の弱い機能の一つに自社の管理体制の構築・運用であると思っているので、そのことが再確認できたと言える。これが、(6)(9頁、質問12)、(7)(10頁、質問13)の高回答に繋がったと思われる。

また、今後力点を置きたいプロセスは教育が最上位であり、(12)(14頁、質問18)や3. クロス集計でも明らかなように、人材の重要性を十分に理解していることが分かる。

(4) ISOの審査については、審査の内容や審査員については大きな問題は感じられなかったが、審査費用(17頁、質問20)については、他の選択項目に比べて突出して4割近い企業が問題や不満を感じている状況である。

(5) また、自由記入欄(16)(19頁、質問22)、(17)(22頁、質問23)には非常に沢山のことを書いて頂き、回答企業の関心や意識の高さがうかがえた。内容的にはマネジメントシステムのメリット、デメリット、構築・運用に関する悩み、ISOの認証制度に対する意見等をご記入頂い

た。

2. クロス集計について(31～36頁)

ここでは、質問18を中心にまとめる。

(1) 経営環境については、“売上連続増加企業”は“良い影響を与えた”が5割台、“そうでない企業”では1割台であり(図13)、“悪い影響を与えた”のは逆に1割台と6割台となっている(図14)。マネジメントシステム以外に自社の業態と経営環境がマッチしているか mismatchしているか、あるいは自社のマッチングコントロールの限度を超えているか分からないが、やはり経営環境は業績に与える影響は大きい。これは、経営戦略や経営計画との関係を見ると明らかである。

(2) また、人材面での評価も大きく分かれている。“売上連続増加企業”の7割以上は良い評価をしているが、“そうでない企業”では3割台である(図13)。訪問調査時でも売上が伸びている企業では、人材育成をどのように進めていくかの考えか方が明確に伝わってきた。今後は目標管理と人材育成をリンクしたプロセス運営がさらに成果を生んでいくのではないかと考えられた。

(3) 製品、技術、サービスについては、“売上連続増加企業”で新しいものを提供している企業が多く、“そうでない企業”とでは大きな差が出ていた。訪問調査でも顧客や市場にこれまでにない製品、サービスを提供して、マーケティングと整合させて業績につなげるというモデルが浮かんでくる。このことは3. 独立性の検定でも明らかになったように統計学的にも立証されたと言える。

3. 設定した論点と調査結果の検証

本調査の結果と設定した論点との検証について述べる。

第1章で述べたように本調査で設定した論点は下記の項目である。それぞれの調査結果について述べる。

①現在構築運用しているマネジメントシステムに対する評価

これについては、アンケート調査(質問12、質問13)や面談調査からほとんどの企業は高い評価をしていると判断される。ただし、ここで留意しなければならないことは、アンケートに回答して頂いた企業のマネジメントシステム意識が他の企業よりも高いことは十分に想定されるので、ISO認証取得の全体の評価でないことである。

②成果・業績につながるプロセスに対する評価

これについては、プロセスの毎に評価は分かれているが質問14と質問19に注目すると業績につながるプロセスの上位項目は次のプロセスであることが分かった。

- ・顧客の声の把握

- ・マーケティング活動
- ・目標管理
- ・社員の力量、教育・訓練
- ・文書、記録の管理やルールの明確化
- ・社内コミュニケーション

③成果や業績と関連のあるプロセスは何か

業績（本調査の場合は“売上”）とマネジメントシステムのプロセスとの独立性の検定結果（第3章4.）より、売上と密接な関係があるのは次のプロセスであった。

- ・経営環境の解釈
- ・経営戦略の方向性や経営計画の妥当性
- ・人的資源の向上並びに能力発揮の場
- ・新製品や新技術、新サービスの提供
- ・マーケティング活動

以上を踏まえて、6章以降に中小企業診断士の役割や提案やその例を挙げて、中小企業の業績につながるマネジメントシステムについて述べる。

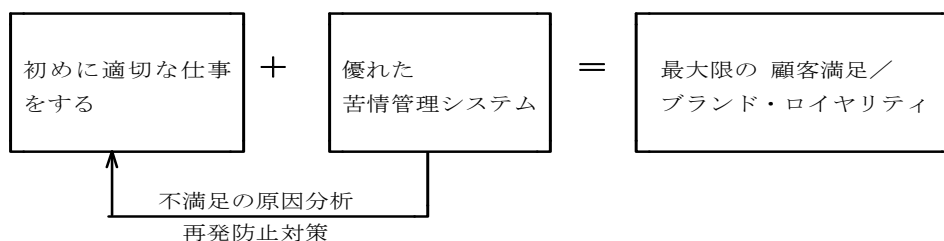
第6章 成果や業績に繋がるマネジメントシステムについての一見解

本章では三宅委員から示された、中小企業の成果や業績につながるマネジメントシステムについて述べる。

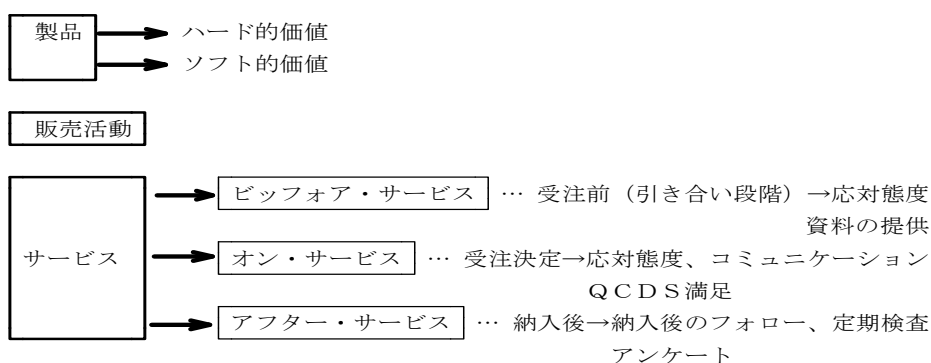
マネジメントシステムを活用して成果・業績向上に繋げていくためには、今回の調査・研究で感じた点として、顧客満足の上昇、コストパフォーマンスの上昇、継続的改善を挙げたい。以下にその内容をまとめたものを示す。

1. 顧客満足の上昇

ISOマネジメントシステムの柱の一つは、顧客満足の上昇にある。ジョン・グッドマン社長の「X社への顧客満足コアグループ展開の提案」で、顧客満足/ブランドロイヤリティを最大限にする方程式として次に示している。



適切な仕事



初めに適切な仕事をする意味として、製品、販売活動、顧客サービスの要素が顧客のニーズを満たすものでなければならないとしている。これをさらに具体的に各要素に、適切な仕事として分解し整理した。ここで強調したい点として、顧客満足の把握は納入後のみならず受注・引き合いの段階、受注決定後の段階も含め3つの段階を重視・調整することが望ましいと思われる。

2. コストパフォーマンスの向上

経営は最小のコストで最大の効果を出そうとするものである。この点、ISOマネジメントシステムに関してはメンテナンスコストがかかり、コストパフォーマンスが低いという回答が今回の調査でも多く寄せられている。コストパフォーマンスを高めるためには、経営活動において要求された目的を達成する事にある。生産活動を例に挙げれば次のような式で表される。

$$\begin{aligned} \text{生産活動のバリュー} &= \frac{\text{生産活動の目的達成度}}{\text{生産活動のコスト}} \\ &= \frac{\text{品質・納期・安全・数量}}{\text{生産活動のコスト}} \end{aligned}$$

式から明らかなように、目的達成とコストは一体として捉えていく必要があり、経営者がリーダーシップを発揮し運用の効率面について、またコスト面ではシステムのスリム化にも重視していくことが望まれる。

3. 継続的改善について

(1) マンネリ化への対応

ISOマネジメントシステム取得してから数年経過すると、初期の緊張感が薄れ次第に慣れが生じマンネリ化しやすくなる（どのような運動にも見られがちであるが）。そのためには、従業員のモチベーション向上が重要となる。

モチベーション向上の要素として、仕事に対する計画への参加、やりがいのある仕事の提供、情報の共有、施設環境、制度・処遇、動機付けへの配慮、目標達成を志向する風土作り、職場間の相互支援等が挙げられる。これらの要素を組み合わせ、従業員が真剣に取り組める仕掛けを作っていくことが重要となる。例えば頑張ることで自分たちに還元されるという、人事処遇面にも反映させる政策が考えられる。

(2) マネジメントシステムの見直し・改善

作り上げたマネジメントシステムは、いつまでも固定せずに現状に合わせた内容（追加・削除も同時に実行）に変更していくことが望まれる。確かにいったん動き出した活動やシステムを修正するには、最初にシステムを構築し動かすよりもエネルギーを要するため、見直すことに躊躇しがちとなる。ISOマネジメントシステムのもう一つの柱である継続的改善へ対応していくためにも、自社に潜在している問題を顕在化し、それを丹念に解決していく姿勢を徹底していくことが重要と思われる。

(3) ISOマネジメントシステムの持つ強制力の活用

計画を立て実行していく過程で日常の業務に追われがちとなり、なかなか計画的に事が進まない場合が多々あると思われる。この点ISOマネジメントシステムの定期審査は継続的にかつ確実に行われることになる。これを上手に利用し目標管理と同期化したものとすれば、組織と改善力の強化に活かせることになる。そういう意味では、ISO審査の特徴である第三者によるチェックの機会として捉えて機能させることが有効と思われる。

第7章 中小企業診断士が果たすべき役割、提案

本章では、以上の調査結果等を踏まえて、成果・業績につながるマネジメントシステムの構築・運用のために中小企業診断士が果たすべき役割や提案を行う。

(1) 当該企業に適合したマネジメントシステムの見極め

大企業のマネジメントシステムや特定業種のマネジメントシステムを導入しても上手く運用できる確率は低い。中小企業診断士は経営者面談や中間管理職のレベル等総合的に判断して当該企業に適合したマネジメントシステムをイメージできなければならない。

(2) マネジメントシステムの重要性の伝達

マネジメントシステムを決めるのは経営者と中間管理職である。この階層の方々にマネジメントシステムの重要性をこれまで以上に理解してもらうことが必要である。そのためには、色んな例示や比喻、他社の状況など数多くの引き出しをもって、重要性を伝えることが必要である。例えば、管理の基本はP, D, C, Aと言うが、それは何のためのP, D, C, Aなのか、それによって何が良くなって、何が期待できるのか、成果や業績にどう繋がるのかについて、中小企業診断士が当該企業のマネジメントシステムのどのプロセスに影響を及ぼすのかを具体的に伝えなければならない。

(3) マネジメントシステムの構築・変更・修正・運用の使いこなしの支援

上の課題に対して、システムの構築・変更・運用の方法を支援する手法を開発することが必要である。企業はそれまでの歴史の中で自社なりのシステムを構築運用してきている。それを変更することや、再構築すること、そして変更や再構築したシステムを再運用するために、どのような方法で行うかを考える必要がある。

企業は毎日動いており、動きながら仕組みを変えるので大変である。何をどう変えるかは経営者の考え方や業績などの個別的状況で決まるが、それを診断手法として会得する必要があると思われる。

(4) 目標管理及び人材育成の具体的手法も持つ

今回の調査で、業績に影響を及ぼすとして特に顕在化されたプロセスに目標管理と人材育成がある。この2つのプロセスは成果・業績に繋げるためには不可欠なものと判断される。現在導入していない企業はもちろんのこと、導入して運用している企業でもその有効性の向上のためには企業も力点を置きたいと回答しているプロセスである。これらのプロセスについて、中小企業診断士が当該企業へ提案できる支援内容を持つ必要がある。

(5) 経営環境を解釈・評価の力量をもつ

例えば、学習塾から相談を持ち込まれたとき、今後の経営環境をどう見るかなどである。少子化であり、且つ親の所得が増えることが難しい環境なので市場は縮小すると見るか、あるいは一人当たりにかけることの出来る教育費を増やすことが出来るとともに、学校教育だけでは不十分と考える親が増えると見れば、学習塾の経営環境は別の姿に見えてくる。

この一つの例を取っても解釈・評価は分かれる。中小企業診断士は経営者の考え方、置かれた立場、強み・弱み等を勘案して、当該企業から見た経営環境を解釈して評価する力量が必要である。これが出来ないマネジメントシステムどころではない。つまり、経営環境をどう見るかによって経営戦略や経営計画が変わり、それを実現するマネジメントシステムが変わるからである。

(6) 新しい製品、技術、サービスの創出支援

やはり、売上を生み出す新しいことに取り組まないと業績が伸びないことが明らかになった。中小企業診断士はそれを強く意識して日常の業務にあたることが不可欠である。具体的には当該企業の経営革新計画等のイメージや提案を行う役割が求められる。

(7) マーケティング活動支援

業績を上げるには、既存顧客のみならず潜在顧客、市場に働きかける活動が必要となる。ドラッガーの言葉を借りれば、「顧客を創造する」ことが企業の目的であるがゆえに、企業の基本的な職能はマーケティングとイノベーションであり、この二つの職能が成果を上げてこそ、企業はその社会的使命と目的を成し遂げることができるとしている。中小企業診断士もこのことを強く意識して、業務にあたるのが肝要である。

(8) 不適合や不良の原因解析支援

マネジメントシステム不適合や不良の根本原因を探るのは簡単なようでなかなか難しいのが現実である。中小企業診断士は経営の専門的知識や経験を持ち、色んな企業を見てきている。そのため、当該企業の不適合解析の支援者としてその力量を持てば、当該企業に貢献することができる。

(9) 内部監査支援

今回の面談調査でも複数の企業が話していたように、改善ツールとしての内部監査が有効に機能していないことも分かった。中小企業診断士は外部の支援者としてマネジメントシステムの視点で改善のために内部監査を支援する力量を持つと企業の役に立てると思う。

例えば、企業の内部監査員と同席して新たな視点や深掘りする監査の支援を行うのである。

第8章 具体的提案例

これまでは中小企業診断士の調査で導き出されたシステムと業績との関係から今後の役割について、持つべき意識や求める力量について述べた。故に、具体的な支援の方法を述べたわけではなくそれは極めて個別の状況に依存するので敢えて触れなかった。

しかし、以上の調査等から今後の中小企業診断士は業績に反映する中小企業の持つべきマネジメントシステムや具体的プロセス提案の必要性を感じたので次に3つの提案を行う。

(1) 企業全体の中で特に意識しなければならないプロセスの関連性

調査で明らかになった業績に相関が強いプロセスは次のものである。

- ・ 経営環境（社会状況の変化、景気対策、グローバル化、同業他社の動向を含む）
- ・ 経営戦略の方向性、経営計画の妥当性
- ・ 社員の力量、資質など人材面
- ・ 新製品や新技術、新サービスの要因
- ・ マーケティング（広告、営業も含む）活動

図17（78頁）は、以上のプロセスの相互関係を示したものである。図17は他のプロセスを割愛したことでかえって特に重要なプロセスが強調されているので分かり易いかもしれない。

経営者や管理者は図17のプロセスが十分にマネジメントシステムとして機能しているかを常に意識して経営にあたらなければならないということである。

(2) 教育・訓練について

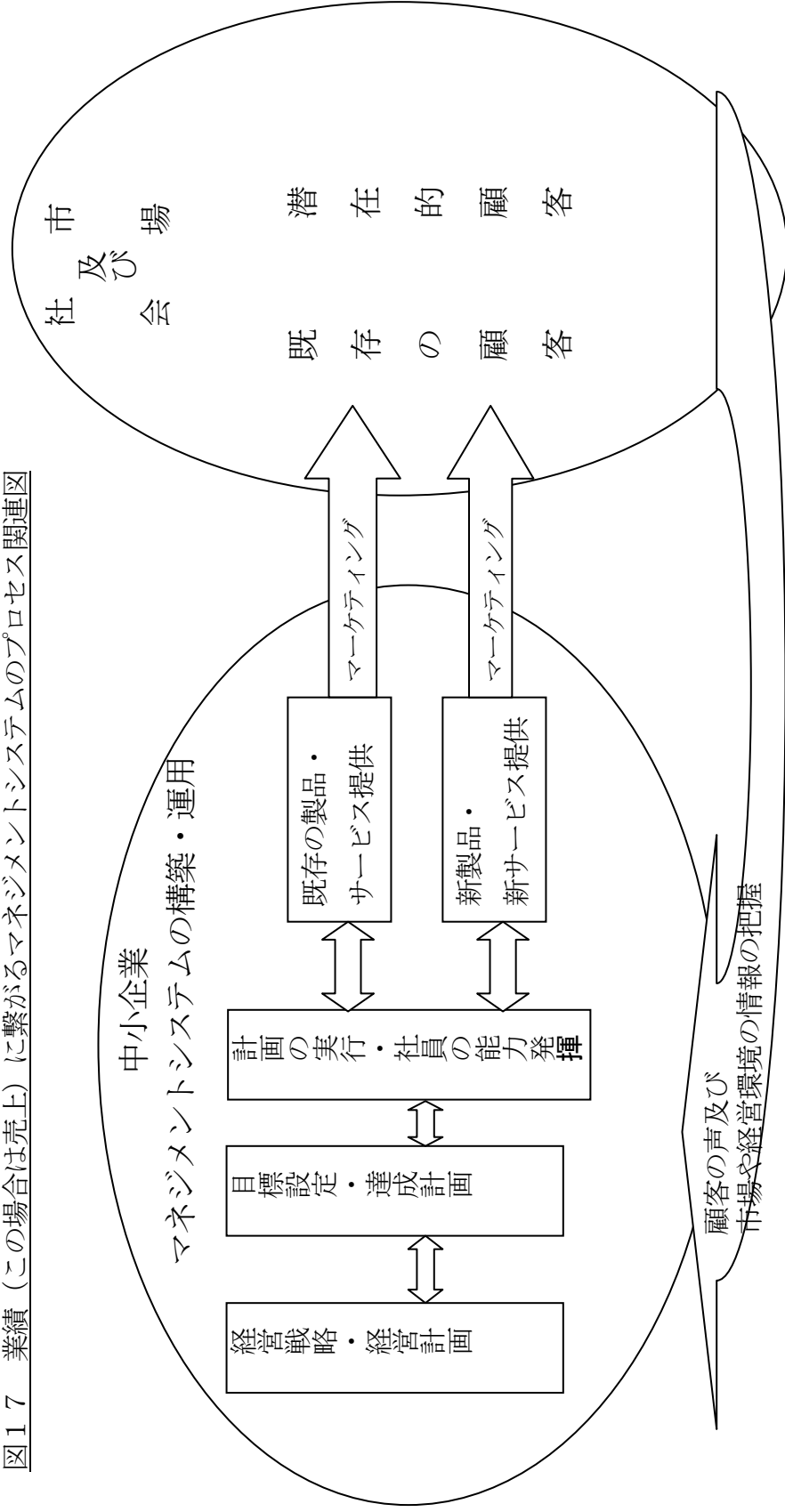
多くの経営者が教育・訓練の重要性について認めているが、面談調査では自社に合った仕組みや方法について悩んでいるところが多かった。そこで、ここでの提案は目標管理と教育訓練を関連づけてシステム的に運用しようとするものである。

図18（79頁）は、以上の考え方を基に業績に繋げるために教育・訓練と目標管理を関連づけたものである。この構築・運用の前提は目標管理が機能していることや社員の力量を把握する機能があることである。目標管理を導入していない企業がいきなり図18を構築・運用するためには強力なリーダーシップが必要である。尚、具体的な教育内容等は個別企業のことになるのでここでは割愛する。

(3) マネジメントシステムのチェックシート例

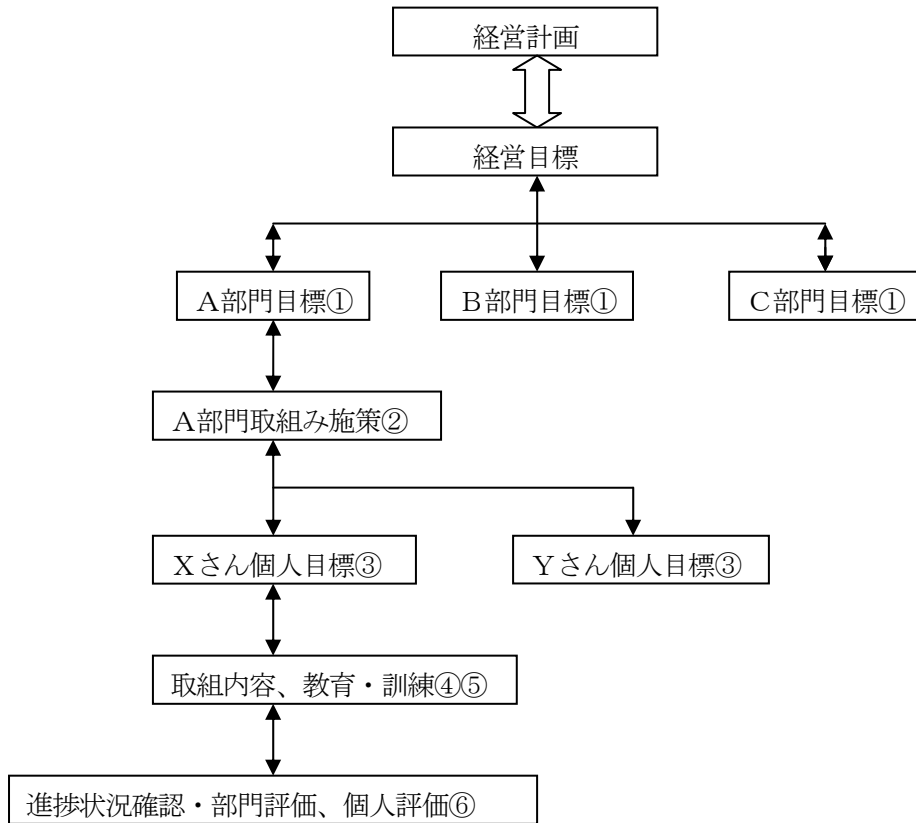
マネジメントシステムを見極めるためにはその評価が必要である。評価するための基準としてある程度のチェックシートを開発しておく、当該企業のマネジメントシステムの評価に使えるのでその例を表1（80頁）に示す。

図17 業績（この場合は売上）に繋がるマネジメントシステムのプロセス関連図



図の説明：まずは、経営環境の情報入手し、自社の理念、歴史、価値観、経営資源等を踏まえて解釈して経営戦略に取り込み経営計画に反映させる。そして、短期的な各種の経営目標として設定する。それを実行するがその際には、社員の能力向上や発揮のためにシステムを運用する。モチベーションが高まり動機づけられた社員は製品・サービス（これには企画、開発、製造等）を介して市場や顧客にマーケティング活動を行う。

図 1 8 業績に繋がる目標管理と教育・訓練を同時運用の関連図



図の説明：(B部門、C部門、Yさんの詳細は省略)

- ①短期の経営目標（例えば1年）を達成のために部門目標を設定する。
- ②部門目標の達成のために、その施策や方法を明確に決定する。
- ③部門目標の達成のために個人目標を設定する。
- ④その施策や方法を遂行するにあたって、当該部門の社員の力量が不十分と判断したら、個人目標に教育・訓練も組み込む。
- ⑤当該社員の目標達成のために当該施策・方法の習得を教育訓練計画として設定する。
- ⑥適宜（若しくは定期的に）進捗状況を確認して、力量の向上状況や施策・方法の習得や実行状況を確認する。

表1 “マネジメントシステム” チェックリスト (抜粋)

実施年月日 年 月 日 実施者					
分野	チェック項目	診断士の所見	今後の取り組み策	部門	期限
経営者	組織のリーダーである経営者の意識や現状の組織の管理に対する運用状況を診断する。				
	・経営方針を社内に周知しているか				
	・経営計画を作成して社内に周知しているか				
	以下省略				
人材・社員	事業の遂行や推進は社員が行うので、力量把握状況や力量の向上策の現状を診断する。				
	・業務に必要な力量は明確にされているか				
	・それに対応した社員の力量は把握されているか				
	・教育・訓練計画が立案され、実施されているか				
	以下省略				
目標管理	経営目標からブレークダウンして、目標管理が構築・運用されているか				
	・経営目標は明確か、また妥当か				
	・各部門や個人目標と関連して構築・運用されているか				
	以下省略				
マーケティング	外部へのマーケティング (顧客情報の収集、顧客の声の把握、営業、広報) 活動の計画、				
	・マーケティングの仕組みはあるか				
	・その情報活用の実態と成果について把握しているか				
	以下省略				

第9章 公的支援機関への提言

本章では、以上の調査から浮かび上がった成果・業績に寄与するマネジメントシステムを構成しているプロセスの中で、公的支援機関が今後さらに力点を置いた方が良い支援内容を提言する。

(1) 経営者人材の育成制度の創設

今回の調査で特に経営者や管理者の育成支援が重要であることが明らかになった。特に、経営者は経営環境の解釈、経営戦略、経営計画など企業の方向性を決める意志決定をしなければならず、業績と密接な関係があるからである。

経営者としての資質は一朝一夕には獲得できない。知識は勿論であるが、実践的経験や他の経営者から学ぶことも必要である。そのような育成プログラムを持った育成イメージの支援である。

例えば、これまでの教育は知識や情報の伝達に偏った傾向があることから、実践的に他の経営者から学ぶプログラムとして、次のような内容も有効であると思われる。

・趣旨に賛同した経営者（指導者）に受講者（学ぶ経営者）がある一定期間常に帯同して、指導者である経営者の考え方や行動、話し方などを実践的に学ぶ。いわゆる“かばん持ち”的に経営者に付いて一挙一動を学ぶのである。一言では“経営者のインターンシップ制度”である。

このような制度は公的支援機関しか出来ないことであると思われる。

(2) 新しい取り組みへの誘導や動機付けにつなげる支援制度の創設

これまで見てきたように、新しい取り組みを行っている企業の売上が伸びている。ゆえに、公的機関はこれまで以上に新しい取り組みを支援する制度を強化することが必要であると思われる。

以前は、経営革新法という明確な法律がありそれに基づいた色んな施策が出されたが、現在は中小企業新事業活動促進法に包含されており諸施策も後退している感がある。

そこで例えば、山形県独自で分かりやすい“中小企業の新しい取り組みに対する支援条例”などを制定し、各種のユニークな施策を導入して新たな取り組みへの誘導や動機付けを行えば、業績向上に資することができる。

(3) 国の施策等の入手した情報の迅速な周知と活用支援の強化

地域間競争ますます激しさを増す中で、中小企業に適用される諸施策の周知や活用がこれまで以上に必要と思われる。経験的には各種情報が公的支援機関に留まっていたり、伝わったとしても時間的猶予がなくなって、活用できなかつたりすることがある。最近では経済産業省や中小企業庁のみならず、他の省庁の施策を活用できると感じることもある。

経営資源の十分でない中小企業は公的支援機関からの情報が重要な意志決定につながることもあるので、公的支援機関からは適切な情報を適切な手段を使って、迅速な周知並びに活用の支援（例えば補助金や助成金の受け皿機能を公的機関が担うなど）を行い、地域の中小企業がこれまで以上に活躍できるようにすることが重要になる。

謝 意

本調査研究にあたって、(社) 中小企業診断協会並びにアンケートや訪問調査にご協力頂いた山形県内の中小企業の皆様には心より御礼申し上げます。また、報告書をまとめるにあたっていろいろご助言を頂きました東北公益文科大学の先生にも御礼申し上げます。

日常の経営はますますその難しさを増しており、そのような中で企業の存続成長のために努力されていることに敬意を表したいと思います。県内企業の皆様の努力のおかげで、地域雇用や所得が確保できており、地域社会や人々の生活が成り立っております。皆様の成長なくして山形県の成長はあり得ません。今回の調査結果が少しでも皆様の経営管理の一助になればと思っております。

私ども中小企業診断士と致しましてもまだまだ力不足の点があります。一人ひとりの診断士が自覚を持って研鑽を積み、以上に述べた役割や使命を果たして参りたいと決意を新たにしております。

今後とも皆様の良き相談相手、経営課題を解決する専門家として頑張ってお参りますので、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

添付資料

- 資料 1 : アンケート依頼文書
- 資料 2 : アンケート調査内容
- 資料 3 : 独立検定について

マネジメントシステムに関するアンケートのご協力をお願い

1. アンケートの趣旨

この調査は山形県内の中小企業におけるマネジメントシステムの実態と課題について伺うものです。この度、社団法人中小企業診断協会(以下:本部)から山形県支部が事業補助の交付を受けて調査を行うものです。

その趣旨は次のような背景によるものです。今後の中小企業診断士の業務は、企業の今日的課題や環境変化に対応することがますます求められており、これまで以上に経営全体を見渡し、経営マネジメントシステムとして視座に立ち、如何に円滑的に効率的に運用されて、経営者が求める成果や業績につながる支援に軸足を移す必要があるとの認識からです。

マネジメントシステムとしては各社各様の方法で構築運用されていますが、目標管理や教育訓練などに取り組み継続的改善のための標準化されたマネジメントシステムとしてISO規格があります。今回の調査は、山形県内の中小企業でISO規格を認証取得している企業にご協力をお願いして、ISOマネジメントシステムが貴社の改善や業績に貢献しているかのアンケートをお願いするものです。

このような趣旨に基づき、県内企業のマネジメントシステムの実態を調査して、業績向上につながるマネジメントシステムのための提案などを報告書にまとめて関係行政機関、公的指導機関、本部へ報告を行って、今後の施策や事業推進の一助にしたいと考えております。

業務ご多忙のところ大変申し訳ありませんが、以上の趣旨をご理解のうえ何卒協力を賜りますようお願い申し上げます。

2. アンケート依頼先について

今回のアンケートは(財)日本適合性認定協会(JAB)のホームページに登録されている企業から抽出して貴社にご依頼致しました。

3. 返信及び問い合わせについて

ご記入頂いた“アンケート回答用紙”は同封の返信用の封筒に入れて9月20日までにご投函下さい。なお、この調査や質問内容でご不明な点がありましたら下記の“問い合わせ先”までご連絡下さい。

4. 情報管理について

なお、アンケートで得た情報については漏洩に万全な配慮を行うとともにこの調査以外には使用しません。また、集計等のため回収した“アンケート回答用紙”を外部の業者に委託することはありません。

5. アンケート結果報告について

- ・このアンケートに協力頂いた企業様には、経営の参考にしていただくために分析結果の報告書を電子媒体(PDF)にてお送りします。なお、時期は来年2月頃を考えておりますので、よろしくお願い申し上げます。
- ・また、同じ時期に山形市(予定)にて今回の調査研究についての報告会(仮題:「業績・成果につながるマネジメントシステムの構築運営のあり方」)も開催して、企業の皆様との意見交換も考えております。そのご案内のためにも“アンケート回答用紙”にEメールアドレスをご記入下さることをお願い申し上げます。

平成23年8月

社団法人 中小企業診断協会
山形県支部長 五十嵐 幸枝

調査研究担当 本多ビジネスコンサルティング
中小企業診断士 本多 喜悦

このアンケートのお問い合わせ先

問い合わせ先	所在地	電話番号	担当者
本多ビジネスコンサルティング http://www.hbconsul.com/	酒田市若浜町9番27号	0234-21-1711	本多 又は <small>うじいえ</small> 氏家 info@hbconsul.com

ご記入上の注意

・ご記入にあたっては、その趣旨からして“経営者”または“管理責任者”あるいは同等の職位の方からお願いできれば幸いです。

- ① 質問は1～4ページまであります。
- ② 記入にあたっては“黒色”でお願いします。
- ③ 選択項目については、該当する番号を“○”印で囲んで下さい。
- ④ “複数回答可”以外の選択については一つを選んで下さい。
- ⑤ 記入欄には質問文に従って、評価の記号をご記入下さい。
- ⑥ ()内には該当する数字や文章をご記入下さい。

このアンケートで使用する“業績や成果”の定義は次の内容です。

- * 成果・業績: 経営者が期待した目標や計画したプロセスの結果を総称したもの。(具体的は下記のような内容です。)
- ・業績: 売上、利益など決算書等に反映された結果
- ・成果: なしえた結果(業績の他に経営者や管理者が期待した目標や計画に対しての結果、例: 顧客クレームの減少など)

アンケート回答用紙(ご質問内容)

質問欄	ご回答欄
I. まず貴社の概要を教えてください。	
1. 貴社の会社名	
2. 所在地、電話番号	〒 TEL
3. 代表者の役職とお名前	役職名 お名前
4. ご記入者の役職とお名前、 E-MAILアドレス ホームページアドレス	役職名 お名前 ----- Eメールアドレス: http://www.
5. 貴社の主業種	1. 建設業 2. 製造業 3. 卸売・小売業 4. サービス業 5. その他()
6. 認証ISO規格 (複数選択可)	1. ISO9001 2. ISO14001 3. 他()
7. 最初の認証取得年月	西暦()年()月
8. 貴社の事業の概要をご記入下さい	
9. 現在の従業者数	合計()人: 内訳 社員()人 パート・嘱託等()人
II. 総合的な面についてうかがいます。	
10. ISO取得動機は何でしたか? (複数選択可)	1. マネジメントシステム(仕組みやP、D、C、Aなど)をより確実に構築、運用したかった 2. 取引先の要請があった 3. 他社が認証取得したので、当社も取り組んだ 4. 具体的な顧客満足向上、改善、環境負荷低減等の目的があった 5. 社員育成の場になると思った 6. その他()

11.上記動機に基づいた狙い・目的は何でしたか？ (複数選択可)	1. 内部改善につなげる 2. 営業用ツールに使う 3. 具体的な顧客満足向上、環境負荷低減につなげる 4. 社員育成の場になると思った 5. 会社のブランド力向上につなげる 6. その他 ()
12.現在の自社の状況とISOの認証取得の関係について総合評価はいかがですか？	1. 認証取得して良かった 2. まあまあ良かった 3. どちらかという良くない 4. 良くない 5. その他 ()
13. ISOマネジメントシステムが業績や成果に貢献したと評価できますか？	1. 期待以上の貢献した 2. まあまあ貢献した 3. 貢献は認められない 4. かえって阻害した 5. その他 ()

Ⅲ. マネジメントシステムのプロセスについての評価及び今後について伺います。

14.マネジメントシステムは色んなプロセスにより構成されています。 右表のプロセスに挙げた項目について業績や成果に効果があったかの評価をして頂き、下の“評価記号”をご記入下さい。 ①該当欄に下記の記号を記入して下さい。 評価記号 ・効果があった : ◎ ・効果は多少あった : ○ ・どちらかという無かった : × ・分からない : △ ・該当しない : - ②今後力点を置きたいプロセスには、お考えの該当欄に“○”をご記入下さい。	マネジメントプロセス	①評価の記号	②今後力点を起きたいプロセス
	1.目標管理		
2.受注管理			
3.コミュニケーション			
4.自社に対して顧客や利害関係者の評価（声）の把握			
5.設計管理			
6.教育・訓練			
7.設備管理、計測機器管理			
8.コストダウン、省エネ、省資源化			
9.生産管理、施工管理、作業管理			
10.不良品の管理			
11.クレームの処理			
12.再発防止処置（是正処置）			
13.予防処置			
14.データ管理（分析を含む）			
15.内部監査			
16.文書、規定、手順書、記録の管理やルールの明確化			
17.環境側面、環境影響調査			
18.特定した法令及び順守評価			
19.緊急事態			
20.環境負荷低減活動			
21.外部委託先（外注、産業廃棄物業者等）との関係			
22.仕組みや手順の明確さ			
23.全体的または各プロセスのP, D, C, A			
24.その他 ()			
25.その他 ()			

IV. 業績について若干うかがいます		
15.前期の売り上げはどのくらいでしたか？	() 億円	
16.前期の売上は、前々期や5年前に比べてどうなっていますか？	前々期と比べて	1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
	5年前と比べて	1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
17.前期の経常利益はいかがですか？	前々期と比べて	1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
	5年前と比べて	1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
18.前期の業績に与えた影響はどんな要因があると思われますか？ 要因の良否の記号を右欄にご記入下さい 影響の記号 ・良い影響を与えた：○ ・悪い影響を与えた：× ・どちらでもない：△	影響要因の項目	影響の記号
	1. 経営環境（社会状況の変化、景気対策、グローバル化、同業他社の動向を含む）	
	2. 経営戦略の方向性、経営計画の妥当性	
	3. 社員の力量、資質など人材面	
	4. 既存の製品、技術、サービス	
	5. 新製品や新技術、新サービスの要因	
	6. マネジメントシステム（社内の仕組み、内部のコミュニケーションも含む）	
	7. 顧客対応（情報提供、クレーム対応、納期対応等を含む）	
	8. マーケティング（広告、営業も含む）活動	
	9. 生産・施工・サービス体制（生産管理、設備投資、原価管理、5S活動等を含む）	
	10. 財務体制（資金繰り、在庫、回収期間、支払期間、借入金、金利、増資等）	
	11. その他（)	
	12. その他（)	
19.右に示すプロセスの中で、業績や成果（リスク低減や回避も含む）に特に結びつくプロセスとして何であるとお考えでしょうか？ 該当する欄に“○”をご記入下さい。 ・なお、選択した中で特に効果が大きいと思われるものには“◎”をご記入下さい。 (右のプロセスには“不良の減少”や“コストダウン”など直接業績や成果に結びつくプロセスは挙げていません。)	業績や成果（リスク低減や回避も含む）に結びつくプロセス	記号記入欄
	1. 顧客情報や利害関係者の声の把握	
	2. マーケティング活動	
	3. 目標管理	
	4. 教育・訓練、評価制度	
	5. 新事業、製品開発、新サービス	
	6. 社内コミュニケーション	
	7. 不適合の明確化と是正処置（再発防止処置）の運用	
	8. 予防処置の運用	
	9. 法令順守	
	10. 内部監査	
	11. 緊急事態の特定と訓練	
	12. 外部委託先（外注、産業廃棄物業者等）管理	
	13. 全体的または各プロセスのP, D, C, A	
	14. 文書・規定・手順書やルールの明確化	
	15. その他（)	

V. 第三者認証制度について若干うかがいます			
<p>20. 第三者認証を行う外部監査(審査)について伺います。</p> <p>評価記号</p> <ul style="list-style-type: none"> ・満足・ほぼ満足である : ○ ・特に問題は感じない : △ ・問題や不満を感じている : × <p>“×”をご記入の場合はその項目の番号と具体的内容をご記入下さい。</p>	評価項目	評価記号	
	① 審査中や審査結果(経営に役立つ、気づきの場、指摘の有効性)		
	② 審査費用の妥当性		
	③ 審査期間の妥当性		
	④ 審査員の力量		
	⑤ 審査機関とのコミュニケーション(情報提供も含む)		
	⑦ 審査機関の社会的取り組み姿勢(I SOの社会的地位向上策などを含む)		
	⑧ その他()		
	上記で“×”をご記入の場合に、その項目番号(複数可)と理由・背景などをご記入下さい。		
<p>21. これまでの審査員についての評価を伺います。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・該当する場合に、記入欄に“○”をご記入下さい。 ・記入欄の説明 <p>① これまで審査で問題点を感じたことがあった。</p> <p>② 今後期待したいこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に大きな問題点や強く期待したい場合は“◎”をご記入下さい。 ・ご記入は、①と②の両方に記入されても結構です。 	評価項目	①問題点を感じた	②今後期待したい
	1. 審査前の準備(マニュアル、過去審査の情報の事前把握など)		
	2. 専門性(業界の特徴、用語、慣習など)		
	3. 当社の業務実態の理解(当社の概要、製品、特徴、経営システムなど)		
	4. プレゼンスキル(対話、説明や質問の分かりやすさなど)		
	5. 指摘の検出(問題点の明確さ、その是正や改善点の明確さなど)		
	6. 審査中の言動(対話の雰囲気、話しやすさ、時間管理、職業倫理観など)		
	7. その他()		
22. 総合評価: ISOマネジメントシステムを導入しての効果、社員や社内の変化している点など、総合的な評価をご記入下さい。			
23. 最後に、日々の経営においてマネジメントシステムやISO、審査等についてご質問、ご意見、ご提案、悩んでいることなど何でも良いですので、お考えのことがありましたらご自由にご記入をお願いします。			

* ご協力大変有り難うございました。 返信用の封筒に入れてご投函ください。

独立性の検定とは

例えば変数 A, B についてのクロス集計表（分割表）に基づき、2 変数間に関連があるかどうかを検定するものである。通称 χ^2 （カイニジョウ）分布を用いるので、「 χ^2 検定」という通称を持つ。この時に「変数 A と B はお互いに関連がない」との仮説をたてて、この仮説が“棄却される”か“棄却されないか”かを計算するものである。具体的には変数 A, B 両者の実際の数値と、両者に本質的な差がない場合の理論値（期待値）との違いの有無を統計的に検出する手法である。

“肯定される”か“否定される”の境目を確率（1%、5%、10%など）として有意水準として決めることとなるが、その仮説の事の重要性によって変わってくる。例えば、命に係わるような医療関係では1%以下、科学技術分野では5%以下、人文社会化学分野では10%以下とすることが多い。これらの有意水準以下の場合、その仮説が棄却される。

本報告書では、有意水準を10%以下として独立性の検定を行い、 χ^2 を行ってその結果10%以下であれば当該仮説が棄却されるとした。

具体例としては次のような手順である。

仮説：“社員の資質が業績に影響は与えることはない”

↓

“売上連続増加業企業”と“そうでない企業”の回答について独立性の検定を行い、その結果が10%以下であれば、仮説が棄却されて次のようになる。

“社員の資質が業績に影響は与えることはない”との仮説は棄却されて、“業績と社員の資質は密接な関係がある”ということになる。これはすなわち、人的資源が企業の業績に影響を及ぼすということを示しているということである。