

製造業経営診断実習の改善取組提案における 事後評価及び改善実現制約についての考察

瓶内 栄作

キーワード：

中小企業製造業 経営診断 中小企業診断士登録養成課程 事後評価 改善実現制約

1. はじめに

近年、日本の中小製造業は、中国や欧州での需要縮小や円高に起因する設備投資額の減少の影響を受けこれまでに無い厳しい状況にさらされている。この状況に対応するために、意識の高い経営者は、ISO や現場改善等の品質管理に対する取組み経験を生かして、企業としての生き残るための力を身につけるために、様々な企業改革に取り組んでいる。このように中小企業には厳しい経営環境の中で、兵庫県立大学大学院経営研究科地域イノベーションコース（以降は、本大学院と略称する）併設の「中小企業診断士登録養成課程」では、「製造業経営診断実習」で製造業A社（仮称）に対する経営診断を実施することができた。この経営診断実習は、実習期間中に報告書を発表し、それを提出することで実習が完了することを原則としている。そのため、実習完了後に報告書および報告内容の企業側での扱いについて、実習生はそれを知る由は全くないと言える。そもそも経営診断実習は、相応の熱意と時間をかけて取り組んできたという意識が強くあるため、筆者は診断企業のその後について知りたいという思いがいつそう強く残ったのは事実である。

その後、A社の社長から今後も実習生が訪問して工程見学をして良い、とのお話を頂けることになった。その旨を本大学院の実習指導教員に相談したところ、学術的にも有意義な機会であるとの同意を得られ、実習完了10ヵ月後に当該企業を再訪問することが可能となり、今回の本稿を作成する計画に至ったのである。なお、訪問日調整および訪問の同行についても、本大学院の実習指導員の協力を得られている。

本稿の内容については、続く第2章では、実施内容の振り返りとして中小企業診断士登録養成課程における経営診断実習の実施内容紹介と診断報告書における改善提案

内容の整理ならびに再訪問の実施内容を紹介している。また、第 3 章では、診断企業から受けた診断報告の事後評価ならびにその評価内容の考察を加えている。さらに、第 4 章では、A 社における実習報告施策の取り組み状況を評価し、A 社全社的な経営改善を行う際の制約について考察している。そして、最後の第 5 章では、診断実習を振り返っての所感や継続的な経過観察の重要性について考察している。

2. 製造業経営診断実習および事後フォローの概要

2-1 製造業経営診断実習とは

本大学院の中小企業診断士登録養成課程では、2 年間で 5 社の経営診断実習を行うことになっている（図 1 を参照）。まず、「経営診断Ⅰ」（1 年次）においては「流通業経営診断実習」および「製造業経営診断実習」を実施している。つぎに、「経営診断Ⅱ」（2 年次）においては「経営戦略・経営計画策定実習Ⅰ」、「経営戦略・経営計画策定実習Ⅱ」、「経営総合ソリューション実習」を実施している。このように 5 回に渡って行われる本大学院の経営診断実習は、最初の 2 回が「診断実習のイントロダクション」、続く 2 回が「診断実習のインターミディエイト」、そして最後の 1 回が「診断実習のクロージング」という位置付けになっている。この中で、製造業経営診断実習は、診断実習入門として経験する 2 回目の経営診断実習である。その内容は、製造業の経営全般に対して経営診断を実施し、個別課題レベルの改善策を提示するものである。

本稿で対象としている製造業経営診断実習の実習期間は、2012 年 2 月下旬から同年 3 月下旬にかけて、土日および一部の平日を含めた計 13 日間行われたものである。本診断の実習生は 8 名（1 班 8 名体制）であり、実習指導員として中小企業診断士と本大学院准教授が関与している。班員の役割分担並びに診断実施プロセスは、下表(表 1 を参照)及び下図（図 2 を参照）の通りである。

表 1：班員の役割分担

	班長	副班長	班員	班員	班員	班員	班員	班員
担当領域	総合	営業	品質	工程 A	工程 B	開発	購買	財務 労務

(出典：筆者による作成)

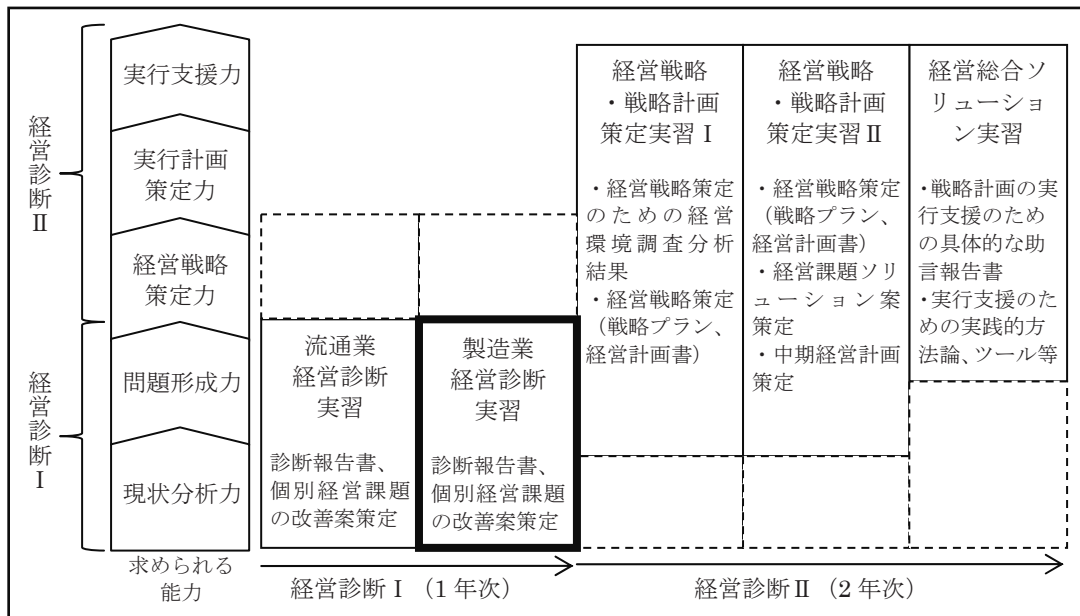


図 1：各経営診断実習の位置付けと求められる能力

(出典：『経営戦略・経営計画策定実習 I II の進め方』を参照の上、筆者による作成)

	所要期間	実施内容
事前準備	予備診断※ (1日)	企業環境や企業の要望事項等を概要レベルで収集、診断予備調査票を作成 関連資料収集 (指導員にて実施)
	診断の事前準備 (2日)	複数年の財務諸表及び他企業情報分析、診断計画の検討、ヒアリング項目抽出
現地訪問	ヒアリング・現地調査※ (3日)	経営者や各部門責任者及び従業員へのヒアリング実施
	調査データ分析 (2日)	収集データの分析並びに重点診断項目の検討
	工場診断※ (1日)	工場にて動線分析や動作分析など現地調査実施
報告書作成・最終報告	調査結果分析・改善検討 (2日)	収集データ分析ならびに改善内容検討、個別戦略作成
	報告書の作成 (2日)	報告書並びにプレゼンテーション資料作成
	現地報告会※ (0.5日)	社長および出席者に対してプレゼンテーション実施
	振り返り会 (0.5日)	実施内容について指導員を含め振り返る

※実習先企業にて実施 実習生の訪問日は計 4.5 日

図 2：製造業診断実習の実施概要 (出典：筆者による作成)

2-2 製造業経営診断実習における診断報告内容

A 社へ提示した診断報告内容としては、企業全体での問題点および課題を抽出し、部門別（営業、調達、製造、開発、財務、人事）および企業全体での対策案を挙げている。その対策案の内容としては以下の表の通りである（表 2 を参照）。なお、報告書の内容については企業の機密情報も含まれるため、ここでは商品や組織の名称については換言している。

表 2：製造業経営診断実習における改善提案の概要

部門	改善提案内容の概要
販売部門	①マーケティングプロセスの構築、営業人材の教育 ②既存顧客のインナーシェア拡大 ③一貫受注体制の実現 ④既存顧客との関係強化 ⑤部品商社による販路拡大
調達部門	①川上、川下企業との連携 ②市場価格把握（部品商社より） ③新規サプライヤー開拓 ④在庫管理（バーコード管理・在庫量把握・棚卸しの実施・長期滞留部品の削減・不用品の処分・顧客からの預り部品の削減） ⑤納期管理（下請法の知識教育・自社購買の拡大・部品納品の遅れる原因分析（顧客責もしくは自社責・部品納入のフォローアップ・保管コストの見える化）
製造部門	①コミュニケーションの充実（顧客と実施する品質会議・工程会議） ②人材教育（技術営業・ジョブローテーション・大企業経験者による OJT） ③事後保全から定期・予防保全への転換 ④柔軟性ある生産工程（セル生産・U字ライン） ⑤資材置き場の動線改善、生産スペースの整理 ⑥ドキュメントの作成（簡易作業指示書・段取替手順書・作業日報） ⑦工程会議および夕礼の実施 ⑧ラインポリシーの明確化（予定固定ライン+フレキシブルライン）
開発部門	①情報収集・蓄積（サプライヤーの持つ情報、取引先からの情報、顧客ニーズ、商社の持つ情報、他社情報） ②顧客 R&D との連携 ③設備改善を自社で行うための教育実施
財務部門	①部品の自社調達推進 ②部品保管コストの削減
人事部門	①会議体の実施（ストーブミーティング、社長講話） ②評価制度の構築（目標管理とフィードバック・課長及び製造係長 チャレンジ登用・職種別技能評価制度・職務行動評価） ③技能マップの作成による役割明確化（製造係長・課長・部長）

（出典：筆者による作成）

2-3 事後フォロー（インタビューならびに現地調査）

診断報告書における、改善策の実施状況確認を目的として、2012年12月から2013年1月にかけてA社に対して事後フォロー（訪問）を実施している。事後フォローの目的は3点ある。まず1点目は、診断報告書における改善提案が現実に即して実施できる内容であったかを確認する事である。次いで2点目は、実施できていない事項（内容）が多い場合は、その理由を調査・分析することによって、A社における改善実行の一助になる事である。最後の3点目は、今後の経営診断実習にてより有効な提案をするための改善材料とする事である。本診断での訪問回数は3回で、1回あたりの訪問時間は1.5時間程度のものであった。そして、調査手法としては半構造化インタビューを用いている。その理由としては2点ある。まず1点目は、今回の調査は診断実習に深く関与したA社社長を対象としており、量的調査よりも質的調査にて要因を掘り下げることに意義があったことがその理由である。次いで2点目は、改善施策の進捗状況により質問の方向性を変化させる必要があったためである。

本稿の記述内容がまとまった後に、検証目的で現場調査を実施している。第1回インタビューの確認項目は次の通りである（表3を参照）。これらをヒアリングシートに落とし込み、当日持参をした。

表3：第1回インタビュー確認項目

- ・ 診断報告書の取り組みを部門及びキーワードで集約する。
- ・ 集約した各項目を有用性・実現性・意外性の3つの観点で優劣評価する。
- ・ 傾向的に、どの様な施策が受け入れられやすかったのかを確認する。
- ・ 受け入れにくかった部分についても、同様に項目及び理由を確認する。
- ・ 中小製造業ならではの価値基準や、理由を確認する。
（ヒトモノカネ情報、スピードやQCD, 4Mの概念）
- ・ 未実施ながらも意識改善につながった施策を確認する。

（出典：筆者による作成）

第1回インタビューにおいて、32件のコメントが得られた。これらについてKJ法¹を用いて集計及び図式化した。重要な結果としては、まず1点目は、提案の取組は未着手もしくは進捗が少ないという事があった。次いで2点目として、管理職のマネジ

¹ 東京工業大学 川喜田二郎名誉教授がデータをまとめるために考案した手法である。データをカードに記述し、カードをグループごとにまとめて、図解し、文章化する。

メント能力を強化することが優先課題であり、そのため管理職の教育を現在取り組んでいるということであった。これらの結果を踏まえ、コメント全体を集計及び図式化した項目は次の通りである。

<項目>

診断報告についての改善案改善
実現に当たっての制約

<図式化>

職層間の情報伝達・部門毎の経験値差
実施人材教育
実施順序の決定基準

第2回インタビューにおいては、図式を基本にして、フリーディスカッションを実施している。その後、図式を精緻化し、文章化している。精緻化した図式は、上記の第1回インタビュー実施後に作成した内容である。文章化した内容としては、改善実現に当たっての制約における社長の認識、ならびに制約を克服する方法検討等がある。

第3回インタビューにおいては、本稿全体の骨格をベースに、語彙や表現内容についてフリーディスカッションを実施している。同時に、現場視察を実施し、製造現場での取り組み状況については三現主義（現物・現場・現実）に沿って目視確認（状況確認）をしている。

3. 実習報告内容の評価および考察

3-1 実習報告内容の評価

診断報告書の内容およびプレゼンテーション（最終報告会）について、実習先のA社社長からの評価としては、「全体としては満足度が高いが、一部の位置づけについては満足には至っていない」、というものである。

評価を受けた点としては、主に2点ある。まず1点目は、自社の状況について全体像を明文化された事である。社長や管理職などへのヒアリングや現地調査を通じた内容を、客観的かつ体系的に整理できたことの評価を受けている。次いで2点目は、主に営業や調達部門に関する報告事項である。特に下請け型から関係重視型ワークシ

トップ型－提案型へと進化すべき、という提案については、営業部門だけでなく全社の課題としたいということで理解を得られている。他方、満足に至らなかった理由としては、企業の要求レベルと実習生スキルとの不一致がある。今回の診断実習では、製造業かつ開発部門が重点診断事項としてあげられた事もあり、製造部門と開発部門の診断を中心に実施している。今回の実習班員の中には、製造業（特に製造部門）に勤務している班員は1名という状況である。そのため、製造業実習の根幹である製造現場や開発に関する技術的な診断や改善策の策定については、二次情報に基づく基礎的な提案になっている。

次に、診断報告書の企業側での扱いについてみていくことにする。診断実習の最終報告会では、社長および一部の部長（管理職）が聴講するものになっている。その後、診断企業側では診断報告書を各部長へと回覧することになるのであるが、各部長へ個別に理解度確認を実施するものにはなっていないのである。その理由としては、企業側において、先行して取り組んでいる創業数十年を契機とする「長期ビジョンの策定を優先している」というものである。また、2012年11月（診断実習最終報告より9ヶ月後）時点で、診断報告書にて記述されている課題や実施施策および対応状況を一覧表にまとめている。加えて、他の行政機関等からの経営支援事業も複数受けており、幹部教育を初めとした体制作り、並びに長期ビジョンの策定を実施する予定である状態である。このようにビジョンを細分化していく際には、診断報告書の内容も参考にするという旨の報告を受けている。

3-2 実習報告内容の考察

A社社長に対する非構造化インタビューを、KJ法にて集計した結果、診断報告書および実習の改善点として以下の4点が挙げられる。

まず1点目は、実務推進者が取り組みやすい報告書記述方法の検討である。製造現場出身の管理職にとって、診断報告書の形式は読み慣れないものであり、所属部門の業務改善について記載してあったとしても、それは理解しづらいととられる恐れがある。そのため、施策の実現性を考慮する場合には、施策の推進者であるミドルマネジメント（A社の場合部長級）が理解しやすく、さらに行動を起こせるように動機付けができる内容を心がけるべきである。その具体的方策としては、改善レベルですぐに実現可能な内容も報告書に含める事によって、診断報告の内容を困難なものではなくて、段階を経てすべて実現可能であるという認識付けをする事である。

次に2点目としては、実習班員の製造業に関する現場（実情）知識の補完というこ

とである。中小企業診断士登録養成課程に所属する学生は、ほとんどがある企業に属している、いわば社会人学生である。その所属する企業規模や業種、職種については、非製造業も含めて様々なものである。今回は直接ここでは取り上げていない流通業診断実習では、日常生活で利用する業種の企業を診断対象にすることが多いため、消費者視点を基点として知見を広めることが可能になっている。他方、今回ここで取り上げている製造業診断実習においては、日常生活では知り得ない材料や製造工程および加工方法の知識・知見を、文献を中心とした机上の知識中心で理解する必要がそのほとんどである。結果として、現場に対して習熟することと経営診断を同時に実施することになり、工程分析（製品工程分析、作業工程分析、稼働分析など）、を中心とした現場調査は、幾分満足いく結果ではないものが少なくない。よって、現地調査を効率的に実施するためには、実務未経験の製造現場においても速やかに情報収集できるスキル習得が必要になるのである。

また、3点目は、診断報告内容についての期待ギャップ解消というものである。経営診断実習における必須の成果物は、最終に提出する診断報告書である。そして、実習期間において数々の進め方や進捗管理については、指導員監督のもと実習生（班長の統括のもとに班員各個人）の裁量に委ねられている。

診断報告書は、実作業時間で換算すると、約2週間をかけて、その記載量は約100ページの内容を作成することになる。期間を通して、一方的にインプットのみを実施して最後に成果物を企業側に提出する場合は、社長の期待（期待水準）と異なる報告をする恐れがある。診断報告内容を企業が受け入れやすいものにするためには、提供側（学生）と受け手（企業）双方が経営診断の各段階（ステップ）において、改善の方向性や最終成果物の内容記述粒度について合意を得ながら進めることが有効であると考えられる。筆者は、この点は非常に重要であると考えている。

さらに、4点目は、診断報告書で提案した内容の事後フォローである。現状の製造業診断実習においては、診断結果の報告をするところまでを対象（範囲）としており、診断報告後の事後フォローはカリキュラムには含まれていない項目である。これは、診断実習が中小企業の経営状況を診断し、各種案を提示するところまでを対象としていることによるものである。

しかし、受け入れ側の企業にとってはその後の実施定着の部分が重要であり、かつ困難な取組みであるため、報告後のフォロー等があっても良いのではないかという意見も少なからずある。各種条件が許せば、事後フォローは双方にとって意義のある行為であると筆者は考えている。

4. A社における施策取組状況の評価ならびに取組阻害要因考察

4-1 実習報告施策の取組状況評価

今回の診断報告書の記載内容において、企業側で着手した施策は全体（87件）中2割程度であり、他は実施する想定ではあるものの未着手という状況である。部門別に取り組み状況を整理すると、営業部門では販路拡大などがあるが、営業プロセス進化や顧客とのコミュニケーション強化は中長期計画への取組事項となっている。調達部門では、長期滞留部品の削減に着手した状況である。生産部門では、管理職指導者の採用や生産現場教育に取り組んでいる状況であるが、情報の流れの整理やレイアウト変更はこれからの（今後の）取組となっている。他部門においても取組の必要性は認識されているが、まずは中長期経営計画を策定し、その中に個別施策を織り込む方策をとろうとしているものが少なくない。

4-2 実習報告施策の実施に向けての制約考察

A社社長に対する非構造化インタビューをKJ法にて集計した結果、実習報告施策の実施に向けての制約は次の4点が考えられた。その1点目は職層間の情報伝達、そして2点目は部門毎の経験値差、次の3点目は実施人材教育、最後の4点目は実施順序決定基準の客観性確保である。

	役割	現状
	社長：複数の取り組みを並行させる際の 資源配分や全体進捗状況管理	関心の高い分野を優先する 客観性は確保できていない
会議		
	管理職：個別の施策実施において 計画及び取りまとめ	経験と実現可能性のある内容を優先する。 計画立案の経験が少ない 進捗管理（フォロー）ができない
指示		
	社員：施策を実際に実行	指示を受け取っても実行できない

図3：職層別の役割と情報伝達における問題（出典：筆者がインタビューの上作成）

まず、1点目の職層間の情報伝達としては、施策の推進者の意識や実施者の来歴（職務履歴）によるところが大きい。A社の職層は3層に分かれている（図3を参照）。最

上位層は社長であり、複数の取り組みを並行させる際の資源配分や全体進捗状況管理を実施している。続いては、部長を主体とした管理職であり、個別の施策実施において計画及び取りまとめを期待されている。最後は、一般社員であり、施策を実際に実行する。情報伝達の仕組みについて、社長から管理職へは会議体が機能している。管理職から社員へは直接伝達をしているものの、具体的に実施するため手順伝達やフォローが実施できていない場合もあり、社員が実行するに至らない事もある。各職層別の現況としては次のとおりである。社長は複数の施策を並行して管理しているが、その時に関心の高い分野から取り組むことが多い。関心が高いということは実施に当たっての積極的取組意識があるということでも有効ではあるが、万全を期すためには社長の意思決定を客観的に評価する外部評価者もしくは仕組みが必要とされる。他方、管理職は経験的に類似の内容を実施したことがあり、かつ実現可能性が高い取り組みを優先することが多い。その改善策としては、未経験の指示内容であっても施策を手順化し遂行を管理できる能力（PDCA を回せる能力）開発が必要である。また、社員においては業務内容が個人作業主体であることも多く、組織全体での取組意識が希薄になる傾向がある。その対策としては、全社的取組みに対しての理解度を高めるため、組織で仕事をするという動機付けが必要になるものと思われる。

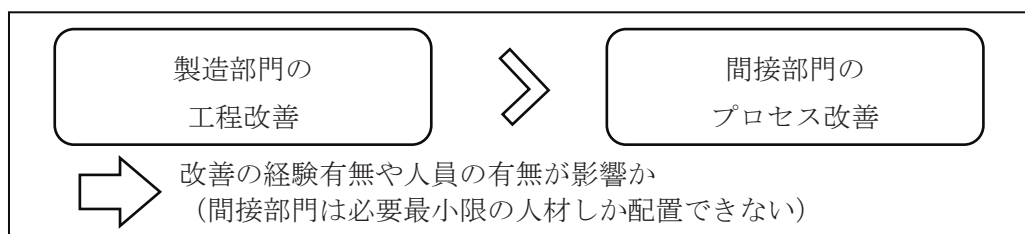


図4：部門毎の経験値差による問題（出典：筆者がインタビューの上作成）

次に、2点目の部門毎の経験値差としては、製造現場の改善活動が営業や管理などの間接部門改善に比べて優先されていることがある（図4を参照）。製造業において、特に製造工程は大企業同様の手法を用いた品質管理や効率化について継続的に取り組んでおり、ルーチンワーク外での改善活動に慣れていると見られる。他方、製造業においての非製造部門（営業や管理などの間接部門）においては改善取組の経験が少ない。そのためルーチンワーク外で小集団活動等の改善活動に取り組む事や、計画を立てて改善に取り組むための組織体制やノウハウをあまり持っていない。さらに、間接部門はコストセンターとして位置づけされており、日業業務を遂行するために必要最小限の人員しか配置できず、改善活動に取り組むための人的余裕も欠けているのが現状で

ある。しかし、A 社の間接部門が他製造業と比べて優れている点としては、製造部門と営業部門のコミュニケーションが良好であることが上げられる。その理由は、営業担当者が製造部門出身であり、工程現場にも頻繁に顔を出しコミュニケーションを図っているためである。例えば、部品や材料について課題があった場合にも、営業が主体となることで製造と営業が一体となった行動を取れている。このように、前述の優位点を生かし、部門コミュニケーションにより横連携で知識移転を果たし、部門横断で人材活用する事が本問題解決の糸口になると考えられる。

さらに、3 点目の実施人材教育としては、実際に改革を遂行していく管理職層の能力開発問題がある。課長級以上の管理職は過去の A 社業務関連で大手製造業の構内で作業をしているか、もしくは大手製造業従業員と直接の接点があった人材が多く見られる。これらの経緯から、計画立案の能力はあるものと考えられる。また、ISO9001²ならびに ISO14001³の取得・更新を通じて文書管理も実施できている。他方、問題点としては、PDCA であるところの遂行段階以降の「DCA」部分を実施できる人材が少ないという点が挙げられる。その理由を調査すると次の通りであった。

- ① ミドルマネジメントが PDCA を計画して実施した経験がない
- ② 製造以外の部門においては目標から行動へのブレイクダウンが企画できない。
- ③ リソース（人材）不足
- ④ ジョブローテーションがうまく機能しない
- ⑤ 効率化とイノベーションと顧客の要望を同時進行できない

これらのうち、リソース（人材）不足に関しては、現実問題として繁忙期と閑散期であっても各種実施状況は変わらないため、今のところは人員不足が絶対的な問題点ではないと考えられる。したがって、憂慮すべきは経験不足という点である。日頃のルーチンワークでは PDCA の実践経験蓄積は困難なため、別途能力開発の仕組みを講じているがうまく機能しているとは言い難いものになっている。また、スモールスタートを通じて、PDCA の経験を積ませることは有効なものであると思われる。

そもそも製造業は、品質管理に厳しいことが多く、経営管理の分野においても製造現場同様に完璧主義になっていると考えられる。したがって、製造現場の完璧主義の改善としては、全てのロードマップが完成してから着手する、というよりも直近可能な部分から動き出してから成功体験を積み上げていくことが有効なものであると考えられる。

最後の 4 点目は、実施順序決定基準の客観性確保である。具体的には、改善取組の

² 国際標準化機構が発行した、品質マネジメントシステムに関する国際規格。A 社は ISO9001:2000 を取得している。

³ 国際標準化機構が発行した、環境マネジメントシステムに関する国際規格。A 社は ISO14001:2004 を取得している。

実施順序を決定する際に、その決定基準が客観的に有効か否かを判別する必要がある。確かに、実施順序決定基準は、全企業に共通するものではなく、企業規模や業種・組織構成などによって異なるものである。そのため、現状 A 社においては、緊急度・重要度・実現可能性を考慮して優先度を決定していると考えられる（図 5 参照）。

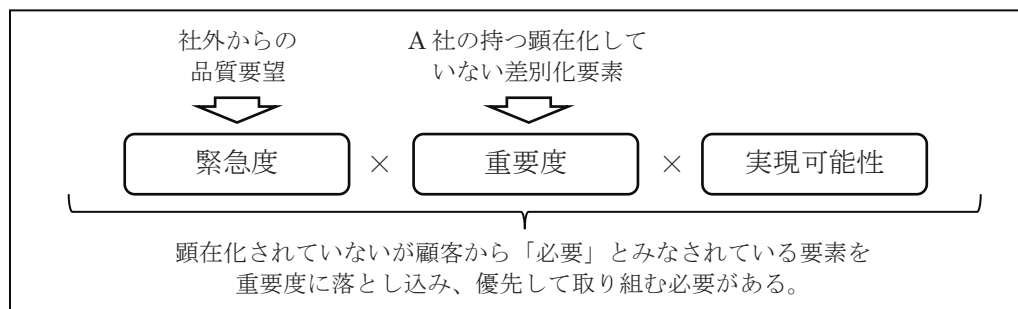


図 5：優先度決定基準（出典：筆者がインタビューの上作成）

外部からの影響を受ける項目としては、緊急度及び重要度の 2 つをあげることができる。まず、緊急度に関して外部から関心がある事項といえ、それは品質の問題である。しかし、A 社はその品質に関して、顧客から苦情を受けることはほとんど無く、結果的に外部からの影響は少ないものになっている。次に、重要度についても緊急度と同様に、顧客から積極的に指摘される事項はなかったようである。しかし、指摘がないからといって必要がないという訳ではない。

A 社が顧客との継続的取引において、顧客から評価を受けているものの、それが顕在化されていない点を明確にすることによって、その項目に該当する改善は重要度を高める必要があると思われる。確かに、実現可能性は、現場において最も優先されている判断基準になっている。しかし、その観点のみで判断すると、重要ではあるが困難な内容がいつまでも着手できなくなってしまうために、緊急度、重要度、実現可能性の全てを考慮しながら計画立案することが重要になってくる。最後に、複数施策をどの順序で実施するか意思決定は、社長に委ねられている。それゆえ、意思決定の客観性を保つためには、意思決定内容を社長以外の経営幹部等が評価できる仕組みがあるとより有効になるものと思われる。

5. まとめ（最後に）

製造業診断実習においては、実習生の製造業経験有無（製造業経験水準ともいえる）により、診断遂行能力や取り組みに対する意識差が少なからずある。製造業未経験者

が、製造業診断について苦手意識を持っている理由について確認してみると、そのほとんどのものが現物現場に触れた事が無いために、診断先企業とヒアリングをしても、その内容が知識と関連し難いという認識を持っていたようである。また、製造業従事者には、中小企業の中でも、理論知識に明るい人材が決して少なくない。そのため、知識量において、製造業従事者が実習生を上回っていることに対しての若干の遠慮があったことは否めない事実である。また、本大学院での座学（教室講義）だけでは、実習時にいきなり全ての製造業従事者と対等以上に議論の出来る知識を習得することに当たり、それはかなりの困難を伴うことも事実である。これらの差分を解消する方法としては、業界知識を文献中心に知識補完をしたうえで、コンサルティングのフレームワークに基づいて現場で情報収集（計測含）を進めつつ、自己の知識として取り込んで（吸収して）いくことが必要であり有効であると筆者は考えている。

結果として、実習生は実習中に必要レベルの知識を習得することができているが、診断実習の事前に苦手意識を持たないためにも、未経験業種における情報収集の方法を事前に研究しておくことは十分に有効なものであると思われる。今回 5 回ある経営診断実習中の内その 4 回を終えたことにより、実習の難易度について筆者なりの所感を述べておきたい。

流通業経営診断実習に続く 2 回目の経営診断実習（入門レベルから発展レベルへの診断実習への移行）であることから、その実習プロセスや個人の役割についての理解度はかなり高まっているように思われる。実習プロセスについての難易度も高くなっているものと考えられる。他方、対象業種が製造業という日頃親しみの少ない業種である事や、ISO 認証にも積極的に取り組んでいることから、取り扱った情報量は大変多くなり、実作業面での負荷もかなり高かっている。しかし、経営診断Ⅱでの報告内容では、より具体的に切り込んだものにしていくことになるということを考えるならば、2 回目の製造業診断実習は、5 回の実習の中では比較的取り組みやすい実習であったものと思われる。さらに、今回の経営診断実習の事後訪問を通じて、実習終了後の診断報告書の扱いや企業での取り組み状況について、直接社長から話を伺える機会を得たことは極めて貴重なものであると考えている。前述したように、経営診断実習の位置付けは、企業の経営診断をすることを目的とし、診断報告書の作成によりその実習目的を達成したものと考えている。他方、診断企業は永続的にその経営を続けながら改善にも取り組んでいるため、診断企業側が希望する場合には継続して経過観察を行うことも可能になるのではないかとと思われる。この場合、大学院および学生側の実践能力開発への効果としては、改善策の実行段階に関与することによって、実務能

力開発に役立つこと。あるいは、地域の中小企業に長期間関わることによって、より相乗効果を包含した地域貢献が出来るものである、という 2 つの側面での効果があるものと筆者は考えている。そして、その効果が発揮されることにより、地域における本大学院の認識度・貢献度向上にも繋がるものと確信している。筆者ら実習生の実習関与期間は僅か 1 ヶ月程度のものであるが、中小企業診断士登録養成課程の在籍期間が 2 年あることを考慮すれば、今後、本大学院における診断実習後の継続的な経過観察等は、まさに本大学院の特色・特徴として位置付けられるものとして前向きに検討していくべき課題である。

また、企業が改善策を実行し、効果を創出するまでの各段階において、最初の関門になるのは「改善策の着手」である。経営資源が潤沢ではない中小企業においては、取り組みの必要性は認識されていても、人的制約などから着手に至らず、結果として、改善策が未実施になる状況も想定される。企業が改善策に取り組む第一段階である「改善策の着手」をフォローすることは、企業における具体的取組み支援に繋がるものと考えられる。そのため、理論および実践の場かつ具体的取組みも期待する診断実習においては、これは重要なプロセスとして位置付けられる。

最後に、継続的な経過観察を前提とした診断報告書の記載についてであるが、これは戦略部分や部門改善提案に対して、概要での実行スケジュールと推進責任者を定義し、現状わかる限りの制約条件を明確にしておくことが必要である。以降のフォローでは、これらが精緻化されて予定通り進行できているかを観察し、進捗差が生じている場合は、その原因分析ならびに誤差を修正する策（対応策および手法など）の考案を実施できるように予定化しておくことが必要になる。診断報告書で記述した内容が全て終わるまでフォローをすることは現実的には困難であるため、一定時期（例えば半年もしくは 1 年）後の着地目標（計測点）を設定しておき、一定時期経過後に目標との差分を分析する手法をとることが現実的であると思われる。つまり、一定時期到達までは専用の進捗管理表等を作成しておき、毎月ベースで双方が共有することによってフォローがより有効に進むものと筆者は考えている。

【謝辞】

本稿の作成につき、多くの方々からのご指導・ご協力を頂きました。まず、診断先企業の社長様には、本稿の作成にあたり、複数回の訪問を快く受け入れて下さったことならびにそのご助力賜った事に対して感謝申し上げます。次に、兵庫県立大学大学院経営研究科の上山修一特任教授には、企業現場訪問へのご同行や本稿への丁寧熱心

なご指導を頂きました事を感謝申し上げます。同様に、本大学院研究科地域イノベーションコースの安田義郎教授には、本稿を精読いただき、貴重なアドバイスを頂きました事を感謝申し上げます。最後に、社会人を対象とした経営専門職大学院として、理論と実務の融合について貴重な実践機会を頂いた、本大学院経営研究科の皆様には感謝申し上げます。

【参考文献】

- 兵庫県立大学大学院経営研究科（2011）『中小企業診断士登録養成過程の手引き』
兵庫県立大学大学院経営研究科（2011）『経営戦略・経営計画策定実習ⅠⅡの進め方』
兵庫県立大学大学院経営研究科（2011）『製造業診断実習報告書A社』
伊丹敬之（2011）『経営戦略の論理』日本経済新聞出版社
Stepen, P, Robbins(2005)Essentials of Organizational Behavior（高木晴夫訳（2009）
『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社）
藤本隆宏（2006）『生産マネジメント入門Ⅰ』日本経済新聞社
長瀬勝彦（2008）『意思決定のマネジメント』東洋経済
産能大学 VE 研究グループ（2005）『新・VEの基本』産業能率大学出版部