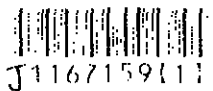


国際協力事業団
メキシコ合衆国
経済省

メキシコ国
中小企業コンサルタント
養成・認定制度調査

パイロット・プロジェクト完了報告書

2002年1月



ユニコ インターナショナル株式会社

総調工
CR(3)
02-025

国際協力事業団
メキシコ合衆国
経済省

メキシコ国
中小企業コンサルタント
養成・認定制度調査

パイロット・プロジェクト完了報告書

2002年1月

ユニコ インターナショナル株式会社



1167159[1]

目次

まえがき	1-1
1. パイロット・プロジェクトの実施目的とその成果	1-1
2. パイロット・プロジェクト研修による到達目標	1-1
3. パイロット・プロジェクトの実施期間とその内容	2-2
第1章 第1回パイロット・プロジェクト（座学・試験）実施報告	1-1
1.1 実施スケジュール	1-1
1.2 講師、テキストおよび演習	1-2
1.3 図書の贈呈	1-8
1.4 筆記試験の実施と結果	1-9
1.5 参加者による第1回パイロット・プロジェクトの評価	1-10
1.6 講師陣による参加者等の評価	1-15
1.7 総合評価と提言	1-19
第2章 第2回パイロット・プロジェクト（実習）の実施報告	2-1
2.1 実施スケジュール	2-1
2.2 PP-2のカリキュラム、テキスト及び修了式	2-2
2.3 モデル企業の選定	2-6
2.4 企業診断・指導の方法	2-8
2.5 モデル企業の診断と指導内容	2-15
2.5.1 モデル企業の会社経営全体の評価	2-15
2.5.2 モデル企業の生産部門の評価	2-17
2.6 各種評価の集計	2-19
2.6.1 講師による参加者に対する評価	2-19
2.6.2 参加者によるPP-2についての評価	2-20
2.6.3 モデル企業による診断・指導の評価	2-21

2.6.4	日系企業工場見学について.....	2 - 22
2.7	PP-2 の総合評価	2 - 23
2.7.1	参加者について.....	2 - 23
2.7.2	PP-2 全体について (参加者による評価)	2 - 24
2.7.3	モデル企業について.....	2 - 24
2.7.4	方法論について.....	2 - 25
2.8	モデル企業の診断結果.....	2 - 26

まえがき

まえがき

1. パイロット・プロジェクトの実施目的とその成果

パイロット・プロジェクト(PP)の目的は下記の3点である。

(1) CRECE コンサルタントの能力向上

パイロット・プロジェクトにおいて日本人講師が各州の CRECE から参加するシニアコンサルタントに座学と実習研修を行う。カリキュラムは、第一次現地調査で得られた CRECE コンサルタントの短所改善を念頭におきつつ調査団が作成する。受講者自身のコンサルティング能力向上が図られると共に、各 CRECE 支所において配下のジュニアコンサルタントへの診断・指導技術の波及が期待される。

(2) モデル企業の経営管理・生産管理技術の改善

第2回パイロット・プロジェクトにおいて、企業診断実習を実施した。この狙いの一つには、診断対象として選ばれるモデル企業(メキシコ州、プエブラ州各6社計12社)が、結果として経営・技術面で改善することも含まれている。

(3) 養成・認定制度の改善・強化への教訓

CETRO-CRECE は組織強化、コンサルタント養成、診断手法の強化を推進しようとしており、調査団に対しコンサルタント養成方法改善、企業診断マニュアルの作成について協力を求めている。これを受け調査団は現地調査で得られた知見に、パイロット・プロジェクト実施から得られる教訓を加えて改善・指導を行った。このほかに調査団としては、メキシコ国のコンサルタント養成制度、認定制度の在り方を提案する上で、パイロット・プロジェクトの教訓を実地の情報としてフィードバック的に活用した。

2. パイロット・プロジェクト研修による到達目標

(1) CETRO-CRECE のコンサルタントは、財務データによる経営分析分野と比較すると生産現場に直結する指導分野に弱い面が見受けられた。そこで本パイロット・プロジェクトを通じて生産現場に対するコンサルテーション能力を高めバランスのとれたコンサルタントを育てることを目標に、これを実施した。

(2) CETRO-CRECE のシニアコンサルタントを対象として、日本の中小企業大学校による1年間の中小企業診断士養成コース卒業生と同等レベルの知識を身につけさせることを目標としてこの

研修を行った。研修を行った科目に関しては、その当初目標を達成したといえる。

- (3) 日本には(2)の 1 年コースの他、受験による中小企業診断士資格取得方法がある。この試験の一次筆記試験合格レベルをパイロット・プロジェクトの到達目標とした。但し、時間的制約によって全ての対象分野の講義はできないため、その範囲に関しては限定されている。

3. パイロット・プロジェクトの実施期間とその内容

パイロット・プロジェクトは、第 1 回パイロット・プロジェクト(PP-1)と第 2 回パイロット・プロジェクト(PP-2)の 2 回に分けて行われた。PP-1 では中小企業診断士にとって必要な最低限の理論について、生産管理を中心に座学形式で 3 週間(2001 年 6 月 11 日～6 月 29 日)授業を行った。PP-2 は PP-1 で修得した理論を企業診断で実際に活かす課程で、これも 3 週間(2001 年 9 月 10 日～9 月 28 日)授業ならびに実習を行った。

したがって、まえがきの「1. パイロット・プロジェクト実施の目的とその成果」に上げている(1)は PP-1 と PP-2 の両方があてはまる。特に企業診断・指導能力の向上にということでは PP-2 の目的といえる。また(2)は PP-1 には含まれておらずそのまま PP-2 の目的である。(3)は PP 全体から派生的に生まれる間接的な目的という位置付けになる。

第1章

第1回パイロット・プロジェクト(座学・試験) の実施報告

(2001年6月11日～同年6月29日実施)

第1章 第1回パイロット・プロジェクト実施報告

パイロット・プロジェクトは合計6週間にわたるプログラムで、この実施は第2次現地調査(2001年6月3日～同年7月14日)の内の3週間と、第3次現地調査(2001年9月2日～同年10月13日)の内の3週間の合計2回にわけて行われた。この最初の3週間のプログラムを第1回パイロット・プロジェクト(PP-1)、後の3週間を第2回パイロット・プロジェクト(PP-2)と呼んでいる。第1回は座学、第2回はモデル工場での実習である。この2回のプログラムをワン・パッケージとしてCETRO-CRECEのシニアコンサルタントを対象に実施した。なお、第1回の参加者は46人、第2回ではそのうちの3人がCRECEを退職したため43人が参加した。第2回パイロット・プロジェクト(PP-2)に関しては本報告書の第2章を参照頂きたい。

1.1 実施スケジュール

第1回パイロット・プロジェクト(PP-1)においては中小企業コンサルタントに必要な知識の補充と習得を目指した座学講義が行われ、最終日において筆記試験を実施した。

(1) 実施期間

2001年6月11日より同年6月29日までの3週間。実働15日間。

(2) 実施場所と使用施設

International Conference Center(略称 ICC)

201号室及び214号室

(住所)

PORFIRIO DIAZ 50, SAN JERONIMO LIDICE,

MEXICO, D.F. C.P. 10200

(TEL) and (FAX) 5595-3032

(3) 参加者とクラス編成

参加者はCETRO-CRECEシニアレベルのコンサルタント(2年以上の経験者)46名。第1次調査終了時点では30名程度の参加者を予定していたが、CETROの要請により60名に増員した。結果的にはパイロット・プロジェクトの開始時38名でスタートし、最終的に46名になった。

クラス編成は2クラスとした。クラスA 25名、クラスB 21名の編成となった。クラス分けはCETRO

側が分けたが、基準は在籍州別のようなものである。座席は講師が名前・顔を記憶し易いように3週間固定を原則とした。出席率は、病気で2人が1日ずつ欠席し、半日欠席が延べ6回にすぎず、すこぶる良好であった。出席延べ日数約690人日のうち欠席は5人日である。

(4) カリキュラム

カリキュラムは表1-1のとおりである。第1次現地調査における2月26日(月)から3月9日(金)までの2週間をかけて、メキシコ州・プエブラ州の企業(既にCRECEのコンサルを受けている企業)52社を訪問調査した。その結果、現在のCRECEコンサルタントに不足している知識は生産管理関連であるとの結論に達した。そこで日本式生産管理論をカリキュラムの柱の1つとした。もう1つの柱はCETROが、サービスを充実しようとしている新規創業関連である。上記分野を焦点としてカリキュラムの編成を行い、また網羅性も保つため経営総論、人事労務管理、マーケティングの3項目を追加した。

表 1-1 第2次現地調査パイロット・プロジェクト1
International Conference Center, Mexico D.F.

			Class A	Class B
			研修大項目	研修大項目
第1週	6/11(月)	1	新規創業 I	生産管理の基礎
	6/12(火)	2	新規創業 II	生産性向上を目指した改善の進め方
	6/13(水)	3	新規創業 III	技能評価による人材活用
	6/14(木)	4	生産管理の基礎	新規創業 I
	6/15(金)	5	生産性向上を目指した改善の進め方	新規創業 II
第2週	6/18(月)	1	技能評価による人材活用	新規創業 III
	6/19(火)	2	品質管理	財務・原価・資金
	6/20(水)	3	工程管理	品質管理
	6/21(木)	4	技術開発	工程管理
	6/22(金)	5	財務・原価・資金	技術開発
第3週	6/25(月)	1	運搬管理・設備管理	人事・労務管理
	6/26(火)	2	人事・労務管理	運搬管理・設備管理
	6/27(水)	3	マーケティング	経営総論
	6/28(木)	4	経営総論	マーケティング
	6/29(金)	5	筆記試験	筆記試験

1.2 講師、テキストおよび演習

講師と担当講座は下記の通り6名である。

山崎 洋一 (経営総論)

畑 明	(生産管理の基礎、生産向上を目指した改善の進め方、 技能評価による人材活用)
武子 康平	(品質管理、技術開発、運搬管理・設備管理)
黒田 和光	(人事・労務管理)
竹内 康雄	(マーケティング)
稲員 祥三	(新規創業)

テキストは次の2種類をスペイン語に翻訳し、参加者に配布した。

テキストI 講師がそれぞれ準備した講義用テキスト。

テキストII 本コースの参考書。内容的に網羅性の高いものを選んだ。財務管理、原価管理、品質管理、生産管理の4章からなっている。スペイン語で約120ページ。

講師はテキストIに沿って行われ、適宜演習問題を織り交ぜた生徒参加型を基本とした。講座およびテキストIの概要は次のとおりである。

(1) 経営総論(経営戦略について—企業診断の着目点と経営戦略)

- 1) 経営診断の着目項目
- 2) 経営戦略について
- 3) 市場変化と経営戦略の展開
- 4) 積極的な利益実現に向けた経営計画策定の手順
 - i) 成功のためのシナリオを構想
 - ii) 計画実現のための基本的な指針と考え方
 - iii) 損益分岐点売上高の策定
 - iv) 部門計画
 - v) 経営計画の実現に向けた進め方

(2) 人事・労務管理

- 1) 組織運用管理の概要
- 2) 企業組織の成熟度の理解
- 3) 制度の公式化の分析
- 4) 人的資源パフォーマンスの分析
- 5) 人的資源構造の分析
- 6) モラールサーベイによる分析

- 7) 付加価値分析と賃金総額管理(演習:①付加価値計算、②付加価値計算による業務分析を行い、2001年計画値を策定せよ)
 - 8) 職務分析と職務編成(演習:下の図はある職場の職務分析結果です。この現状を改善する職務編成を行いなさい)
 - 9) 職務評価と組織編成
 - 10) 人事考課の制度化
 - 11) 賃金決定の制度化(演習:賃金の設計)
 - 12) 人材開発と人事システム
 - 13) 企業文化とリーダーシップ
 - 14) 経営戦略の選択と組織活性化・BPR
- (3) マーケティング(中小企業はニッチを狙え)
- 1) マーケティングのチェックポイント
三宅 右幸氏のチェックポイント
日本の中小企業診断士協会診断マニュアル
CETRO-CRECEの診断マニュアル
本講義で使用するチェックポイント18項目
 - 2) 成長事業の定義
 - 3) マーケティング戦略(競争対応)のセオリー
 - 4) ニッチマーケットの定義
 - 5) ニッチ商品の事例(DISCO社と日東工器社のIR用ビデオテープ各8分を放映。両社の成長過程を説明し、中小企業発展の法則を結論づける。演習として両社のP/Lから損益分岐点、営業総利益等を算出させ労働分析を行わせる)
 - 6) 基本技術別市場分析と市場戦略のたて方(市場分析3つの軸と戦略策定の3つの評価軸と主な視点)
 - 7) 設備の稼働率と問題点別対応方法
 - 8) 顧客リストの作り方・使い方
 - 9) 販売員の管理と教育
 - 10) 販売組織
 - 11) 流通チャネル
 - 12) 決済条件と価格
 - 13) 与信リスクの回避
 - 14) サンプリングカタログ、会社紹介

- 15) 在庫のチェックと処分方法
- 16) 非価格競争力
- 17) 製品開発
- 18) 中小企業が成功しやすい4つの戦略

(4) 新規創業 I~III

- 1) STEP 0: CCBIP の構築 (CCBIP: CETRO-CRECE Business Incubation Program)
- 2) STEP 1: ELIGIBILITY FOR THE PROGRAM
- 3) STEP 2: OPPORTUNITY STUDY
- 4) STEP 3: FEASIBILITY STUDY
- 5) STEP 4: PROJECT PROPOSAL
- 6) STEP 5: CORPORATE FORMATION
- 7) STEP 6: IMPLEMENTATION & PRE-OPERATION
- 8) STEP 7: COMMERCIAL OPERATION
- 9) 参考資料
 - i) 所要資金の積算
 - ii) 財務諸表(財務諸表・財務比率・損益分岐点・IRRとNPV・総合財務評価 etc.)
- 10) 演習問題: フィージビリティスタディーにおける財務分析
- 11) MANUAL OF TECHNICAL REPORT PREPARATION

(5) 生産管理の基礎

- 1) 生産システム
- 2) IE 概論
- 3) 作業研究と時間分析
- 4) 運搬工程分析
- 5) 演習問題多数

(6) 生産向上を目指した改善のすすめ方

- 1) 改善の手順
- 2) 発想法(ブレインストーミングから KJ 法、NM 法まで)
- 3) 実行に移す方法
- 4) 5S による職場の改善
- 5) 演習問題

(7) 技能評価による人材活用ー日本における技能検定制度ー

TRADE SKILL TESTS SYSTEM

- 1) TRADE SKILL TESTS SYSTEM の重要性
- 2) その歴史
- 3) TRADE と GRADE
- 4) テスト管理の組織
- 5) スキルテストの実施方法
- 6) スキルテスト受験に必要な資格と免除項目
- 7) TRADE SKILL TESTS 合格者の恩恵

(8) 品質管理

- 1) 何故 QC が必要か
- 2) 品質管理・関連用語
- 3) 品質管理とは
- 4) 何をつくるのか
- 5) 物をつくるのにどうやって管理するのか
- 6) 品質とコストのバランス
- 7) QC の 7 つ道具
 - i) ヒストグラム
 - ii) 散布図
 - iii) パレート図
 - iv) 特性要員図
 - v) 層別
 - vi) チェックシート
 - vii) 管理図
- 8) 演習問題:P 管理図の書き方の演習
- 9) 管理図の見方
- 10) 正規分布と合格確率
- 11) SIX SIGMA 法とは?
- 12) 抜き取り検査
- 13) 「管理」を成功させるには

(9) 技術開発

- 1) 何故中小企業に技術開発が必要か
- 2) 設備投資か研究投資か
- 3) どんな研究が有効か
- 4) 中小企業にどんな助成が必要か
- 5) 研究開発マネジメント
 - i) 研究開発の組織
 - ii) 研究開発の企画
 - iii) 研究開発の管理
 - iv) 研究開発の人材

(10) 運搬管理・設備管理

- 1) 運搬とロジスティック
- 2) 運搬工程分析とは
- 3) 運搬工程分析の手順
- 4) 運搬工程分析記号
- 5) 運搬工程分析図と運搬活性分析
- 6) 運搬方法の改善のポイント
- 7) その他一般的な運搬方法改善
- 8) 設備投資の判断
 - i) 回収期間法
 - ii) 会計上の投資利益率法
 - iii) 正味現在価値法 (Net Present Value)
- 9) どの時点で設備を更新すべきか
- 10) 設備保全の考え方
 - i) 設備故障のパターン
 - ii) 設備保全の考え方

(11) 工程管理

- 1) 定義
- 2) データベースの蓄積
- 3) データの内容とその流れ
- 4) 生産システムの中での工程管理の役割

- 5) 工程管理は「押込」から「取引」志向へ
ジャストインタイム:「引っ張り」型の工程管理
- 6) 工程管理の阻害要因と現場的対策例
 - i) 目でみる管理
 - ii) ポカヨケ
 - iii) 動作分析
- 7) 動作分析に関する事例研究

(12) 財務・原価・資金(財務諸表からの企業診断・管理会計及び原価管理)

- 1) 財務諸表と経営分析
- 2) その他の経営指標
- 3) 指標(製造業)の事例紹介
- 4) 財務諸表からの経営分析の限界(製造業)
- 5) 管理会計
- 6) 原価管理
- 7) 標準原価と差異分析

1.3 図書 の贈呈

調査団より講座で使用したテキストのほかに、CRECE 32 支部に対し、表 1-2 に示した図書を1セットずつ寄贈した。重点的に行われる講義の網羅性を高める狙いで財団法人 社会経済生産性本部出版の英文テキストを中心に購入、寄贈した。

表 1-2 JICA 調査団供与資料リスト

書名	部数
1. TQM with Generating KAIZEN knowhow of Japan's Quality and Productivity Improvement	35
2. Creation of Motivations for Work and Life	35
3. IE for Productivity Facilitators, I	35
4. IE for Productivity Facilitators, II	35
5. Practical KAIZEN for Productivity Facilitators, I	35
6. Practical KAIZEN for Productivity Facilitators, II	2
7. A Case Study Credit Appraisal on a Venture by a Small-Scale Enterprise	35
8. SME and Venture Business in Japan	35
9. Export Marketing for Productivity Facilitators	35
10. Super 5S for Everyone	15
11. Seguridad E Higiene Para Los Nuevos Integrantes	35

1.4 筆記試験の実施と結果

(1) 試験の実施方法

カリキュラムに従って6月29日、最終日に筆記試験を実施した。目的は2つあって、一つは講義の理解度を測ること、もう一つはメキシコ政府が中小企業コンサルタント認定に筆記試験を導入するときの知見を得ることであった。試験問題は次の通り2部構成で作成した。

- ・択一式問題 50問 2時間
- ・小論文・短答式 12問 2時間

試験会場は一教室とし、46名を一室に集めた。

(2) 筆記試験結果

A. 参加者46人の平均点

第I科目(択一式)	29点/50点
第II科目(記述式)	36.2点/50点
平均	65.2点/100点

B. 分布

60点未満 5名(59.5、58.5、58、54、52)52点が最低
60～69点 32名
70点以上 9名(74×2、73×2、71、70×4)74点が最高

60点以上を合格とすれば、合格率89%である。

C. 正解率の低い問題(正解率50%以下)

9月に実施する第2回パイロット・プロジェクトの、第1週初日午前中に試験答案の各人への返却と正解率の特に低かった問題に対する解説を行う予定。低正解率の問題は次の通りである。

表 1-3 択一式筆記試験正解率

出題番号	正解		出題分野
	正解者数	正解率(46人中)	
No.3	15	32 ⁶ %	新規創業
No.4	14	30 ⁴ %	〃
No.5	4	8 ⁷ %	〃
No.8	6	13%	〃
No.9	19	41 ³ %	〃
No.10	7	15 ² %	〃
No.13	16	34 ⁸ %	人事・労務管理
No.14	9	19 ⁶ %	〃
No.16	20	43 ⁵ %	工程管理
No.17	14	30 ⁴² %	〃
No.19	11	23 ² %	〃
No.20	22	47 ⁸ %	財務・原価・資金
No.21	9	19 ⁶ %	〃
No.22	2	4 ²⁴ %	〃
No.28	11	23 ² %	技術開発
No.37	22	47 ⁸ %	生産管理
No.42	2	45 ⁶ %	〃

1.5 参加者による第1回パイロット・プロジェクトの評価

最初に設定した目的と到達目標は、パイロット・プロジェクト全体の目的と到達目標であり、第2回パイロット・プロジェクトが終了していない現時点で議論の対象とすべきではないかもしれない。しかし中間報告として第1回パイロット・プロジェクト完了時の評価をしておく。

(1) アンケート調査の実施

評価方法として事前に次のアンケートを準備し実施した。

アンケートⅠ：「参加者による講座毎の評価」参加者が講義に対して評価・意見を述べるもの。講座単位に実施した。(稲貝、畑両講師担当分は講座の性格上3日分を一講座と看做した。)下の5つの評価項目について、それぞれ5点法で採点して貰った。

1) 有益性、2) 理解しやすさ、3) 演習、4) 通訳/翻訳、5) 使用教育器材

アンケートⅡ：「参加者による全体カリキュラム評価」参加者が講義に対して評価・意見を述べる点についてはアンケートⅠと同じだが、試験終了時に講座全体及び試験に対して評価・意見を述べるもの。いわばカリキュラムの内容・実施に関するアンケートといえる。

アンケートⅢ：「講師による参加者評価」講師が参加者を評価するもので第1回パイロット・プロジェクト終了時にアンケートを実施した。定性的な分析が主体である。

(2) 到達目標達成度

上記のアンケートⅠ～Ⅲ及び試験結果の分析を通じ「達成度の評価」を行う。

1) 達成目標の達成度

A. 「生産現場に対するコンサルティング能力を高めバランスのとれたコンサルタントを育てる。」

アンケートⅠ「参加者による講座毎の評価」の結果及び試験結果のうち、生産現場関係からの出題への正解率が良ければ、この目標は達成できたと判定できよう。なお、カリキュラムは生産現場知識に関連するものが全体の60%を占めている。

生産管理、品質管理、工程管理、技術開発、運搬管理といった生産現場直結型の8つの講義に対するアンケートⅠの結果及び試験の正解率は次の通りだった。

有益度 4.69(5点満点、関連8講座の平均点、全平均4.67)
理解のしやすさ 4.61(5点満点、同上、全平均4.54)
筆記試験 68.22(択一式のみ同上100点満点換算、全平均65.2)

上記の結果から判断して、絶対評価も相対評価も高く、一応所期の目標は、第1回パイロット・プロジェクトの終了時点では達成できたと考える。

B. 「日本の中小企業大専科による1年間の中小企業診断士養成コース卒業生と同等レベルの知識を身に付ける」及び「日本の中小企業診断士試験の一次筆記試験合格レベル」に到達したか。

試験問題は、日本の中小企業診断士試験のものとはほぼ同水準になるように作成した。今回の試験結果(択一式及び記述式両者トータルの結果)が100点満点で平均65.2点だったことは、この目標も達成したと考える。即ち、日本の場合60点未満は落第だが、今回の試験で60点未満が46名中5名で且つ最低点でも52点であったことを考えると日本の中小企業診断士の知識に比較して遜色ないといえよう。

2) 記述式試験と演習結果による評価

演習問題は各講師がそれぞれ準備したが、事前に充分説明した部分については正解率が高かった。しかしシニアコンサルタントとしては、この程度は知っているという前提で、充分解説せずに出題した演習問題に対する正解率は極めて低かった。基礎的知識が体系的に身に付いているか疑問が残る。

(3) 受講者の講座内容および講師評価

アンケート 1 の「有益度」「理解のしやすさ」「演習問題、ケーススタディーは適切だったか」という 3 つの設問への回答が、講師と講座への評価といえよう。結果を全体平均で示すと次のような評価であった。全平均は 4.58、100 点満点に直せば 92 点となり、参加者の満足度は高かったと言える。

表 1-4 参加者による講座の評価(5 点法)

項目	評点
・有益性	4.67
・理解しやすさ	4.54
・演習問題	4.44
・通訳/テキスト翻訳	4.65
・使用教育器材	4.59
全平均	4.58

講座別、すなわち講師別の評価結果はあえて掲載しないが、参加者がどの分野に興味を示したかを計るため「有益性」の項のみ講座別に評点を下に示す。参加者が日常的に行っているコンサルティング業務に直結する項目が上位にあるようである。

表 1-5 講座別有益性評価(5 点法)

講座名	有益性
経営総論	4.85
人事・労務管理	4.83
工程管理	4.78
運搬管理	4.70
品質管理	4.72
財務・原価・資金	4.47
技術開発	4.59
生産管理基礎他	4.56
新規事業	4.68
マーケティング	4.48
全体	4.67

(4) 参加者によるカリキュラム評価

アンケートII「参加者によるカリキュラム評価」の分析を通じて第1回パイロット・プロジェクト全体の参加者による評価を行う。

(Q1) 講義の内容は期待に比較してどうだったか：平均 3.93

一応、参加者の期待水準より高いものだったという判定と解釈する。但し他の項目の評点より低い。パイロット・プロジェクトの目的が事前に十分説明がされていなかったのも問題であったろう。

(Q2) 講義の内容は CRECE コンサルタントとして実用面から役立つものだったか：平均 4.5

非常に有益だったという判定でよいであろう。但し、講義の内容が、CRECE コンサルタントがアテンドしている零細・小企業の現実と合致しないという不満がある。もともと講義はシニアコンサルタントとして中小企業の競争力向上に寄与する水準のものとして設計した。一方 CRECE コンサルタントの顧客の 80%が零細企業であり、コンサルティング内容も一般総合診断が主である。カリキュラムの狙いと受講者の希望との間の偏りがあったと考えられる。この辺については Q1 と同じく CETRO が受講者に事前に説明すべき問題だったかもしれない。

(Q3) 教科の種類・教科別の時間配分、講義の構成はこれでよかったか：平均 4.41

受講者としては大きな問題があったとは考えていない。但し、講座日数が 1 日の教科については時間が不足していたとの意見が多かった。

(Q4) 講座の運営方法はこれでよかったか：平均 4.57

運営方法についても特に問題はなかった。若干出ている意見としては翻訳が英語をスペイン語化したものが多く、メキシコで使われている用語になっていないものがあったという苦情が散見された。又、CETRO 側のアレンジメント(急な募集、翻訳への協力、バスのアレンジメント、レストランの準備等)についても苦情が散見された。

(Q5) 講義の時間 (3 週間、一日 7 時間) について、これでよいか。

解答は下記の通りで、半数以上の 25 名は 3 週間コースで丁度よいと回答している。

長すぎた	11名
丁度良い	25名
短すぎた	10名
2週間が適当	8名
1ヶ月が良い	3名
1ヶ月半が良い	3名
教科によって時間が不足	2名
その他	2名

ノルマが与えられているコンサルタント業務を放置して参加するには長すぎるし、十分な知識を得るには短いという意見が散見された。

(Q6) 今後追加した方がよい講義は何か。

一日の講義に絞られた教科(経営管理、人事・労務管理、マーケティング・財務・原価・資金の4教科)に対し、時間が足りないし掘り下げが不十分だという指摘が多く出た。これは講師が限られた時間内で、伝えようとして絞った視点と受講者の視点とがずれているために出た不満ともいえよう。参加者はすぐに明日の業務から役に立つ、零細企業へのコンサルテーションに必要な講座を望んでいたと解釈できよう。

(Q7) 配布テキストについて

スペイン語に翻訳したテキストについて翻訳がよくないという意見が1~2出た以外、非常によいというコメントが多かった。

(Q8) 試験の方法と試験問題について

試験の方法としては、今回のように全ての講義が終了した時点で試験を行うよりも、教科終了ごとに試験を行った方がよいという意見や、毎週月曜日に前の週の講義について試験をしたほうがよいという意見も出ていた。但し多数意見ではない。

(Q9) 試験問題の難易度について

- ・ 「今回の試験結果、出来はどの程度だったか」という自己採点を尋ねたのに対し、平均3.37、即ち73~74%の正解率だと参加者は答えている。「講義の理解度をテストするものとして」難易度は平均3.65、すなわち妥当性73%だったことを前提にすると、難易度は適当なレベルであったと判定してよからう。
- ・ 問題の量と時間については平均点4.09であり、82%の妥当率で一応バランスがとれていたと判定してよい。

- ・ 中小企業コンサルタント認定のため全国統一試験が行われるとしたら、今回の試験の水準で良かったかという設問に対し、平均点 3.95 だった。妥当率 80% で今回の試験の水準はマスターコンサルタントレベルにほぼ対応したものだと考えてよい。
- ・ 試験形式(4 択、記述式(短答、穴埋めなどの混在タイプ))をどう思うかという設問に対する解答は次の通りである。今後の参考となろう。

形式は問わない	29
4 択	8
短答	3
穴埋め	3
論文形式	2
回答なし	1
計	46

1.6 講師陣による参加者等の評価

講義を受け持った7人の講師によるアンケートⅢ「コース参加者に対する評価表」の分析により、参加者のレベルや今後の教育の方向等につき評価を行う。第2回パイロット・プロジェクトが完了した後で再び同じアンケートを行うことにしている。

(1) 参加者のコンサルタントとしてのレベルはどうか

A. 参加者がメキシコ国内市場で、独立個人コンサルタントとして働くとして、その能力レベルは十分か。(参加者の46人のうち何%位そのような人がいるか)

- | | |
|-------------------|-----|
| 1) 既に十分な能力を備えている者 | 16% |
| 2) 後5年程度の経験が必要な者 | 72% |
| 3) やや問題がある者 | 12% |

B. 日本で中小企業診断士の資格を取得して、独立個人コンサルタントとして活動している者と比較してどうか。(出席者46人のうち何%位そのような人がいるか)

- | | |
|----------------------------|-----|
| 1) 同等あるいはそれ以上のレベルにあると思われる者 | 11% |
| 2) ある程度の教育訓練あるいは経験を必要とする者 | 75% |
| 3) やや問題がある者 | 14% |

(解説)

講師がクラスルームで講義をしながらフィードバック的に評価したものである。筆記試験結果は参照していない。それぞれに相当のバラツキがある。解答の幅は質問 A の 1) は 7% から 30%、A の 3) は 5% から 20%、B の 1) は 0% から 40%、B の 3) は 0% から 80% となっている。上の評価はこれらの最低、最高評点を除外して平均化したものである。

(2) コンサルタントに要求される個別能力はどうか。(5 点法)

講師 7 人の 5 点法による採点である。評点の意味は 5: 非常によい、4: よい、3: 普通、2: やや劣る、1: 劣る、としている。評点の高い項目順に並べた。

1) 学習意欲	5.0
2) 態度	4.9
3) 発表能力	4.6
4) 集中力	4.4
5) 品位(清廉、潔的)	4.0
6) 説得力	3.7
7) 理解力	3.7
8) 指導力	3.6
9) 分析力	3.1
10) 英語力	2.7

(解説)

学習意欲(5.0)、態度(4.9)、発表能力(4.6)が高い評価を得ていて、特に学習意欲については講師全員が最高点を与えている。評点の低い方から見ると英語力(2.7)、分析力(3.1)、指導力(3.6)があげられる。しかしこれらも、英語力は別にして普通以上の評点である。

(3) 参加者の優れている点と不足する点は何か。(記述式)

1) 参加者の優れている点は何か。

7 名の講師が合計 17 件の指摘をしている。これらを類似項目に括ると次のように 3 項目にまとめられる。

• 参加者は知識取得に熱心である	9 件(53%)
• 実務経験を積んでいる	4 件(24%)
• 基礎的能力のレベルが高い	4 件(24%)

2) 参加者に不足する点は何か

7名の講師が合計16件の指摘をしている。集約すると下記のようになる。

- コンサルタントに必要な知識(一般情報、管理手法、技術など)が不足している 6件(38%)
- 具体的問題に対する解決能力が不十分である 5件(31%)
- 理論的理解、論理的思考に欠けるところがある。 3件(19%)

その他に経験不足と英語力不足を指摘している者が1件ずつあった。

(解説)

上の結果をまとめると、講師陣は参加者をコンサルタントとして次のように思っていることになる。

参加者は基礎的能力に恵まれており、実務経験もあって知識取得に熱心である。一方コンサルタントに必要な知識が十分身につけておらず、理論に基づく論理的思考に不足がみられる。したがって、現場で発生する具体的問題の解決が十分できないのではないかと。

(4) 参加者の不足点の原因はどこにあるのか。(記述式)

講師陣は参加者の不足する点の原因を推測し、14件の指摘をしている。

- 1) CETRO-CRECEのコンサルテーションシステムが要求していないからではないか。 8件(57%)
- 2) 適切な教育・訓練の機会が不足しているからではないか。 6件(43%)

(解説)

講師陣の指摘は2つに大きく集約された。一つはCETRO-CRECEの提供するコンサルテーションサービス自体が、広くて深い知識や論理的思考とアプローチ、また問題解決能力を必要としていないのではないかとという指摘である。具体的な意見としては下記のようにまとめられる。

- 1) ほとんどの業務が零細企業に対する総合診断に限られていること。
- 2) マニュアルに準拠した形式重視のコンサルテーションであること。
- 3) コンサルタント実績を数量のノルマで評価するため質的追究ができないこと。

また教育訓練の問題としては、OJTのみならず系統だった座学、演習によって、知識の取得と整理をすべきことが指摘されている。まとめると次のようになる。

(5) CETRO-CRECE 今後コンサルタントの育成をどう改善すべきか。(記述式)

講師7名が合計15項目指摘している。

- 1) 教育・訓練の重要テーマは「理論と実際」の習得である。 6件(43%)

- 2) ステップバイステップのスケジュール化された教育・訓練が必要。 3件(21%)
- 3) 昇格制度を明確にして、コンサルタントの自己研鑽の方向性を示す。 3件(21%)

その他に、CETRO-CRECE のコンサルテーションの顧客を中小規模に集中させるべきという意見、コンサルタントは特定分野の専門コンサルタントに育成すべきという意見があった。教育訓練の手段としては外部研修の機会と補助金を与えればよく、実際の教育・訓練は自己研鑽によるべきという意見もあった。それぞれ指摘数は1件ずつである。

(解説)

本項では、前項で述べた参加者のコンサルタントとして、不足する点を補う方法が提案されていることになる。重要テーマとしてあげられた「理論と実際」は、客先のニーズに合ったサービスを行うための能力向上が大切という意味である。すなわち理論に裏打ちされた現場指導力の向上のための教育・訓練が必要ということでもある。教育・訓練の方法としては、到達目標を定めて、1年目研修、3年目研修、5年目研修などスケジュール化を図るべきという指摘がある。昇格制度の明確化というのは、昇格試験の実施も含んでいて、これは到達目標設定の一つの方法とも考えられる。

(6) CETRO-CRECE は今後どのような分野を強化すべきか。(記述式)

7名の講師が14件の指摘をしている。

- 1) コンサルテーションの能力のうち「指導力」を高めるようにすべきである。 8件(57%)
- 2) ビジネス情報を常に収集し、コンサルテーションに生かすべきである。 4件(29%)
- 3) コンサルタントは理論を身につけ、顧客に移転すべきである。 2件(14%)

(解説)

圧倒的多数(57%)が、診断能力のほかもっと指導力を身につける方向で、CETRO-CRECE のサービス体制を強化すべきであると指摘している。講師陣は2001年2月～3月に52社の企業訪問調査を行った。この結果もこの指摘に反映されている。顧客が望んでいるのはフォローアップ、しかし指導する力が足りないという指摘であろう。

CRECE コンサルタントがビジネス情報を十分持っていないという指摘がある。このビジネス情報は業界動向にかかわる情報で、業界毎の市場情報、技術情報などである。業界情報を持つことは、コンサルテーションの大前提という指摘があり、CETRO-CRECE は日常的、組織的に情報収集すべきという意見もある。

何度も指摘されてきたがここでもコンサルティング理論の重要性が指摘されている。コンサルテーションのツールとして理論と手法がなければ、単なる思いつきの指導になるということである。

1.7 総合評価と提言

(1) 参加者のレベル

筆記試験の平均点は前述のとおり 100 点満点で 65.2 点であった。

択一式	29 点
記述式	36.2 点
合計	65.2 点

試験問題の水準が日本の中小企業診断士試験の水準という前提であれば、そこそこの水準に達したと考えてよい。即ち、第 1 回パイロット・プロジェクトの講義から相当吸収しているといえよう。

しかし、科目別に正解率を調査すると、必ずしも楽観できない面が浮かび上がってくる。択一式 50 問のうち 17 問が正解率 50%を割っている。科目別に見ると、新規創業関係では 11 問中 6 問が正解率が極めて低く、財務・原価・資金関係でも 4 問中 3 問が正解率 50%を割っている。この現象は、参加者が本来強いとされてきた財務分野に於いてすら理論面がしっかり構築されていないことを証明しているように思える。総体的に理論面の一層の構築が必要とされている。

メキシコの零細・中小企業へのコンサルタントとして活動を充分行う能力があるかどうか、参加者の人数比での回答を平均すると次のようであった。日本人講師のフィーリングによるものである。

- ・16%の参加者は現状でも十分レベルに達している。
- ・72%の参加者は 5 年程度の経験が必要である。
- ・12%の参加者はやや問題がある。

日本の中小企業診断士の能力と比較してどうか。

- ・11%の参加者は同等またはそれ以上。
- ・75%の参加者にはある程度の補強が必要。
- ・14%の参加者はやや問題がある。

日本人講師は、参加者達の約 72~75%はもっと経験を積み、また訓練を受ける必要があり、14~16%程度の人達は優秀と見ている。残りの約 12~14%の人達は、相当のレベルアップが必要だと評価している。筆記試験の結果を参照すると 60 点未満の者は 11%で、70 点以上の者は 15%、その中

間が 74%であった。日本人講師のフィーリングによる評価と筆記試験結果の相関はすこぶる高い。

コンサルタントの基礎能力として英語力(2.7)については特に改善・向上の必要性があり、分析力(3.1)理解力、指導力(3.6)には、一定レベルに達しているが、さらに研鑽が必要という評価である。

(2) CETRO-CRECE のコンサルタント育成の方向

講師陣が指摘した CETRO-CRECE コンサルタントの育成改善、あるいは CETRO-CRECE の強化分野などを総合評価すると、下記のような方向性を示している。

- 1) CETRO-CRECE のサービスが、現行の零細企業相手の総合診断のレベルに、今後もとどまるとすれば、マニュアルの使い方を訓練していけばよい。実地経験を積むに従い、それなりに一定のレベルに達することは出来よう。
- 2) CETRO-CRECE ネットワークは、現在まで実績を政府等に示すため、サービスした企業数での実績を重視してきた。創立間もない機関としては、やむを得ない点もあつたであろう。しかし、型にはまったマニュアル至上型のサービスが、次第に企業側の不満を増加させてきている。CETRO-CRECE のサービスは、今、量から質への転換期を迎えている。
- 3) コンサルティング・サービスを、量から質へ転換するためには、具体的指導技術を向上させなければならない。すなわち、「診断」から「指導」へ重点を移すべきであろう。また、サプライヤー側の論理である「マニュアル遵守型」から、企業のニーズである「現場重視型」へ、あるいは「診断型」から「指導型」へ移行しなければならない。経営面、生産面ともに現場の実質的改善に役に立つコンサルティング技術が求められることになる。
- 4) CETRO-CRECE は 2 年以内に、零細規模企業から中小規模の企業へ、顧客の重点を移していきたいとしている。上の 3) の理由と併せて、CETRO-CRECE は今後、より高度で実践的な現場型コンサルテーション能力の向上を、図らねばならない。従って CETRO-CRECE の養成制度も、この方向で考えるべきである。
- 5) 以上を踏まえて、基本的理論面と実践的ケーススタディー面の教育を強化し、弱点を補強する必要がある。訓練方法としては専門家を招聘して教育講座の定期開催、CRECE 地方事務所間の交流、昇格試験制度の設定などが考えられる。これらの養成を CETRO 内部で全面的に実施することよりも、外部機関(大学など)にゆだねることも検討の余地があるのではないだろうか。

(3) 第 1 回パイロット・プロジェクトの反省点

座学による教育を行った第 1 回パイロット・プロジェクトの評価は、受講した参加者の満足度も高く、筆記試験の結果も満足できる結果で、かつ講師陣も参加者の資質と基礎能力を高く評価している。

調査団としては、第1回パイロット・プロジェクトは、平均以上の成果を納めたものと自己評価しているが、反省点もまた多い。以下に今後の同様プロジェクト実施への参考として、主要反省点をまとめる。

1) 座学目的の設定と参加者ニーズのずれ

調査団は、前回現地調査で、CRECE コンサルタント同伴による52社の企業訪問の結果によって、講座全体の目標を設定した。生産現場での生産管理技術の指導力向上をCETROと合意の上パイロット・プロジェクトの目標にした。またCETROの強い要望にて新規創業支援の手法にも時間を多く割いた。

しかし受講者の主たる興味は、日常のコンサルティング業務にすぐに役に立つ零細企業相手の総合診断技術の改善にあったようである。現在のニーズに応えるのが目的ならば、より一般的且つ基礎的講義を主体にすべきであったのかも知れない。CETROとのすりあわせのみならずCRECEコンサルタントニーズ(各州に分散していて容易ではないが)の吸収をもう少し考えるべきであった。

2) 参加者への事前説明不足

CETROの予算上の制約があつて会場選定が遅れ、その結果参加者への通知と招集も、講座初日のわずか5日前に行われた。従つてパイロット・プロジェクトの趣旨説明、日本のODAによる援助の説明も不十分であつた。参加者は最初なぜ日本人がこのようなテーマで教育コースを開催しているのか、理解できなかったようである。さらに参加者のうち7~8名は、急な招集で中途参加とならざるを得ず、一貫したコースを受講できなかった。事前説明不足が1)の問題の一因ともなつた。

3) テキストの準備と講義技術の問題

各講師は類似講座での経験豊富な人達であつた。テキストの準備と講座の方法についても、総力をあげて最大限の努力をしたがそれでも反省点が残る。

- a) テキストや参考書のスペイン語訳文に専門用語の不適切な訳語があつた。このパイロット・プロジェクトのテーマに合致するように、手作りのテキストを作成したのが時間的余裕をなくした面もある。
- b) 各講師は、2つのクラスで同じ講座を担当したが、参加者からの評価は2回目のクラスの方がはるかによかつた。最初のクラスで得た教訓を次のクラスで生かしたためである。ニーズ、参加者のレベルの事前調査をすべきであつた。
- c) 演習問題、ケーススタディー、視覚教育手段等に改善の余地がある。7名の講師が担当したが4名ほどに絞り、講座項目ももっとしぼり、演習、ケーススタディーをたつぷり併用すべきであつた。3週間(実働15日)という期間での最適配分を研究する余地がある。

第2章

第2回パイロット・プロジェクト(実習) の実施報告

(2001年9月10日～同年9月28日実施)

第2章 第2回パイロット・プロジェクトの実施報告

第2回パイロット・プロジェクト（PP-2）は3週間にわたって行われた。これは前回の第1回パイロット・プロジェクト（PP-1）にて学習した基礎知識や各種管理技法（経営、市場、財務、生産、人事、新規創業等）をもとに、中小企業コンサルタントとして実際に企業診断をする上で求められる企業診断手法、診断報告書作成能力、プレゼンテーション能力等の向上をはかることを主な目的として実施したものである。加えて PP-2 では、モデル企業として工場実習の対象とした 12 社の経営改善に貢献することも目的に含まれている。

2.1 実施スケジュール

PP-2 の第 1 週目においては、企業診断を行う上で必要な基本の再確認や知識補充も含めた体系的な診断・指導手法の講義を実施した。そして残りの 2 週間を使い、6 グループ 2 社ずつの企業診断実習を行った。各診断実施後グループごとに企業経営者に対し報告会を実施し、企業診断報告書をプレゼンテーションすることにより企業の改善すべき点等の報告を行った。

なお PP-2 の最終日には、メキシコ国経済省の本部においてパイロット・プロジェクト修了式を経済大臣 Dr. Luis Ernesto Derbez 氏および駐 Mexico 堀村大使の出席を得て開催した。この様子は同日夜のメキシコ国の全国 TV ネットにて紹介された。

(1) 実施期間

2001 年 9 月 10 日より同年 9 月 28 日までの 3 週間。実働 15 日間。

(2) 実施場所

PP-2 はメキシコの中小企業の実態をより広い範囲で理解するため、実験的にメキシコ州とプエブラ州の 2 州に分けて行った。

第 1 週目の会場は次の通り。

Mexico 州組…… Framingos Plaza Hotel (Mexico 市内)

Puebla 州組…… Fiesta Inn La Noria Hotel (Puebla 市内)

*Mexico 州組は、第 3 週のみ 2 グループが Toluca に移動して実習を行った。

Toluca 会場: Fiesta Inn Toluca (Toluca 市内)

(3) 参加者とグループ編成

PP-2の参加者はPP-1の受講者(CRECEのシニアコンサルタント)に限定した。州別の参加者は次の通り。

Mexico 州組……21名	}	合計 43名
Puebla 州組 ……22名		

なおPP-1の受講者は46名であったが、うち3名はPP-1終了後CRECEを退職したものである。企業診断の便のために各州、3つのグループに分け各グループに調査団講師(中小企業診断士)と和・西語の通訳を1名ずつ配置した

Mexico 州	Puebla 州
M-1……………7名	P-1……………8名
M-2……………8名	P-2……………8名
<u>M-3……………6名</u>	<u>P-3……………6名</u>
21名	22名

グループを編成したら、リーダーを選び、5項目分析(企業全体)と、8項目分析(生産部門)の担当者を決めた。

(4) 講師

講師ならびにコーディネーターは下記の通りである。

山崎 洋一	(グループA;メキシコ組)
鹿子木 基員	(グループB;メキシコ組)
布施 早苗	(グループC;メキシコ組)
畑 明	(グループD;プエブラ組)
武子 康平	(グループE;プエブラ組)
出穂 靖弘	(グループF;プエブラ組)
永井 多聞	(メキシコ組PPコーディネーター)
竹内 康雄	(プエブラ組PPコーディネーター)
稲員 祥三	(PP全体総括)

2.2 PP-2のカリキュラム、テキスト及び修了式

第2回パイロット・プロジェクト(PP-2)は、Mexico州、Puebla州ともに同じカリキュラムにより3週間かけて実施した。下に各週のカリキュラムを示す。PP-2においては企業診断学習が中心であるが、それ

に先立ち 1 週間の座学講義を設けた。これは企業診断ならびに経営者への診断報告を実施するに際しての基礎の確認・内容の理解を深めるためである。第 2 週、第 3 週はグループごとに個別に企業診断を行った。なお第 2 週、第 3 週は相手方の都合により、前倒して企業への報告会を行うグループもあった。

(1) 第 1 週(座学)

	日付	午前の部(9:00~13:00)	午後の部(14:00~17:00)
第 一 週	9/10(月)	・PP-1 試験結果、解説 ・オリエンテーション ・「工場診断の実際」	・「続 工場診断の実際」 ・日系企業見学ガイドス
	9/11(火)	日系企業の工場見学会 Panasonic 工場見学	日系企業の工場見学会 Yakult 工場見学
	9/12(水)	・工場見学のフォローアップ ・「PP-2 用診断手順書解説」	・「診断作業の手順」 (チェックリストの解説含む)
	9/13(木)	・グループ討議(「助言・実現策」 (事例研究)) ・「企業診断要領とスケジュール」	・「続 企業診断要領とスケジュール」 ・「質問評価基準の設定」 ・グループ討議(5 段階採点基準)
	9/14(金)	・「事前資料の検討分析」 (班別行動)	・「診断報告書のまとめ方」 ・「質問のとりまとめ」 (班別行動)

テキストは次のものをスペイン語に翻訳し、参加者に配布した。これらテキストは企業診断実習前の 1 週間の座学講義にて使用した。

- 1) 中小企業診断の意義と基礎事項
 - a) 日本における企業診断の生い立ちと政策の展開(参考用)
 - b) 一般企業診断と政策診断
 - c) 経営上の性格に適した診断・指導(販売形態から見て、生産形態から見て)
 - d) 管理水準に適した診断指導
 - i) 非組織的経営形態(30 人以下)に対する指導(初歩的な経営管理指導)

- ii) 組織的経営形態(31人～100人)に対する指導(経営管理部門別診断)
- iii) 科学的経営形態(101人～500人)に対する指導(経営基本事項の診断)

2) 経営診断の基本ステップ

- a) Step-1 企業概況調査・分析
- b) Step-2 経営環境の調査・分析
- c) Step-3 企業内部の部門別調査・分析
- d) Step-4 問題点と優位点の分析
- e) Step-5 経営改善・経営革新の提案
- f) Step-6 調整(全体の最適化)

3) 製造業予備診断報告書作成要領

4) 診断実習ヒアリング要領

- a) 概況
- b) 経営基本
- c) 財務
- d) 仕入れ・在庫
- e) 外注先
- f) 生産管理
- g) 班長の事前作業

5) 診断報告書の作成要領

- a) 診断報告書の構成ならびに内容説明
- b) 製造業企業診断実習報告書(サンプル)

(2) 第2週 (実習)

モデル企業診断-I				
日付	午前の部	午後の部	方法とツール	
第二週	9/17(月)	(企業訪問) ① 社長の考え方を聴く (60分) ② 工場の現場をみる (120分) ③ 診断項目の調整(60分) (社長要望を加える)	(企業訪問) ① 質問分担に従い診断ヒヤリング(120分) ② Hotelにてまとめ 総合診断5角、個別診断(生産)8角 ③ 改善・指導対象の特定	・ CETRO-CRECE の手順書 ・ 生産部門8分類 ・ 新採点基準使用
	9/18(火)	(企業訪問) ① 工場での個別ヒアリング ② 改善指導のための現場調査(レイアウト、3Sなど)	(企業訪問) 引き続き現場調査	・ チェックリスト (1200項目) ・ 参考資料
	9/19(水)	(ホテルにてとりまとめ) 改善指導案の立案、検討		・ SWOT分析 ・ レーダーチャート
	9/20(木)	(ホテルにてとりまとめ) 報告書の作成		・ 調査団報告書の 使用
	9/21(金)	企業への報告会 ① 各担当からの報告(90分) ② 日本人コンサルコメント (30分) ③ 社長コメントQ&A(30分)	次週に行う企業診断の事前分析、問題点の整理等	

(3) 第3週 (実習)

モデル企業診断-II				
日付	午前の部	午後の部	方法とツール	
第三週	9/24(月)	第2週の第1日目と同じ		第2週の第1日目 と同じ
	9/25(火)	第2週の第2日目と同じ		第2週の第2日目 と同じ
	9/26(水)	改善指導案の立案	報告書作成	
	9/27(木)	報告書作成	企業への報告会	
	9/28(金)	移動 (メキシコ市経済省本部へ)	修了式	修了証書授与

(4) パイロット・プロジェクト修了式(於 経済省本部ビル講堂)

第3週最終日の修了式は次の要領で実施した。

修了式には PP-1、PP-2 のコースに参加・修了した生徒である CRECE シニアコンサルタント、講師の他、経済大臣、日本国大使をはじめ、関係要人の出席があった。

経済省 Dr. Luis Ernesto Derbez 経済大臣

駐メキシコ日本大使 堀村 隆彦 氏 同一等書記官 池山成俊氏

RED CETRO-CRECE 社長 Ing. Amulfo Quintero Ron 氏

JICA メキシコ所長 山口三郎氏

経済省 Promocion “B”局長 Lic Jose Becerra O’Lerry 氏

修了式は上記要人の挨拶スピーチのあと参加者代表の謝辞、調査団の稲員祥三団長が参加者にスピーチした。日墨経済交流の PR に狙いも込めて全国ネットのマスコミ(TV、新聞など)も招待。なお、コース修了者にはに経済省次官、CETRO 社長、調査団長のサイン入り修了証書を授与。

2.3 モデル企業の選定

第1次調査(2001年2月11日～同年3月21日)で、CRECEの診断を既に受けている企業52社を対象に、CRECEの診断実態調査を行った。その中から更に次の条件を満たすところを選定した。

- 1) 経営者に受け入れの熱意があること
- 2) 企業経営に特色があること
- 3) 診断チーム受け入れに必要な会議室などの施設を提供できる規模であること
- 4) モデル企業12社の業種が偏らず、ある程度のバラエティが出ること
- 5) 診断チームのホテルから余り距離が離れないこと

(メキシコ州)第1週モデル企業

グループ	M-1グループ(7名)	M-2グループ(8名)	M-3グループ(6名)
日本人コンサルタント	山崎	鹿子木	布施
モデル企業	A社	B社	C社
企業概要	業種: 金属加工業 (通信交換機のキャビネットなど) 従業員: 50名 設備: 鋼材加工設備一式、溶接機、組立装置	ボールチェーンの製造販売 48名 ボールチェーン製造機械、メッキ装置	ゴム加工業 (フレキシブルジョイント、ゴムホース製造) 18名 製品別金型、蒸着機、ゴムを溶かす機械、伸圧材など

(メキシコ州)第2週モデル企業

グループ	M-1グループ(7名)	M-2グループ(8名)	M-3グループ(6名)
日本人コンサル	山崎	鹿子木	布施
モデル企業	G社	H社	I社
企業概要	業種: 婦人革靴製造、販売 従業員: 35名 設備: 婦人革靴製造設備、ベルトコンベアー	印刷業(含む製本) 130名 製版設備、印刷機、社内LAN完備	プラスチックバッグ製造業 16名 インフレーション加工機、6色印刷機、2色印刷機、ヒートカッター、インジェクション成型機

(プエブラ州)第1週モデル企業

グループ	P-1グループ(8名)	P-2グループ(8名)	P-3グループ(6名)
日本人コンサルタント	畑	武子	出穂
モデル企業	D社	E社	F社
企業概要	業種: 公園などの遊技施設の製造及びプラスチック玩具の輸入販売 従業員: 48名 設備: 電気溶接機、パイプ切断機、静電気塗装機、塗装ブース	縫製業 (プリントデザインを売り物としたベッドカバー、ベッド周り製品) 162名 裁断機、ミシン	家具製造直販 (鉄製と木製半々) 12名 木工工具、棒鋼用切断曲げ加工機、溶接工具、直販店1店舗

(プエブラ州)第2週モデル企業

グループ	P-1グループ(8名)	P-2グループ(8名)	P-3グループ(6名)
日本人コンサルタント	畑	武子	出穂
モデル企業	J社	K社	L社
企業概要	業種: 金属加工業 (棒鋼加工、鉄板製缶) 従業員: 38名 設備: シェアリング M/C、折曲 げ機2台、溶接機、切断 機、塗装ブース、ボール 盤	縫製業 (細巾織物) 24名 細巾ドビー織機 12台、 細巾ジャガード織機 1 台、整歪機1台、緯糸ピ ーム1台	縫製業 (ジーンズ、パンツ専業) 109名 延反台2台、各種ミシン 60台、アイロン

2.4 企業診断・指導の方法

第2週、第3週の企業診断・指導は図2-1のフローに従って実施した。この手順はCETRO-CRECEが現在使用している企業診断手順書になるべく沿った形で、随所に調査団の方式を織り込むことにした。特に今回は、CRECE コンサルタントの弱点である、生産現場改善指導を重視している。以下フローに従って、診断・指導方法を説明する。

(0) 予備診断

CETRO-CRECE の手順書によれば、予備診断を実施することになっているが、時間の関係上割愛し、次項(1)で企業から入手した資料による事前準備で代用した。

(1) 事前準備

入手企業資料をもとに、グループ毎に診断・指導方針を検討する。またここで、企業毎に生産部門の診断項目を13分類から8分類にしぼり込む。この詳細は(4)で述べる。

(2) 質問事項採点等診断業務

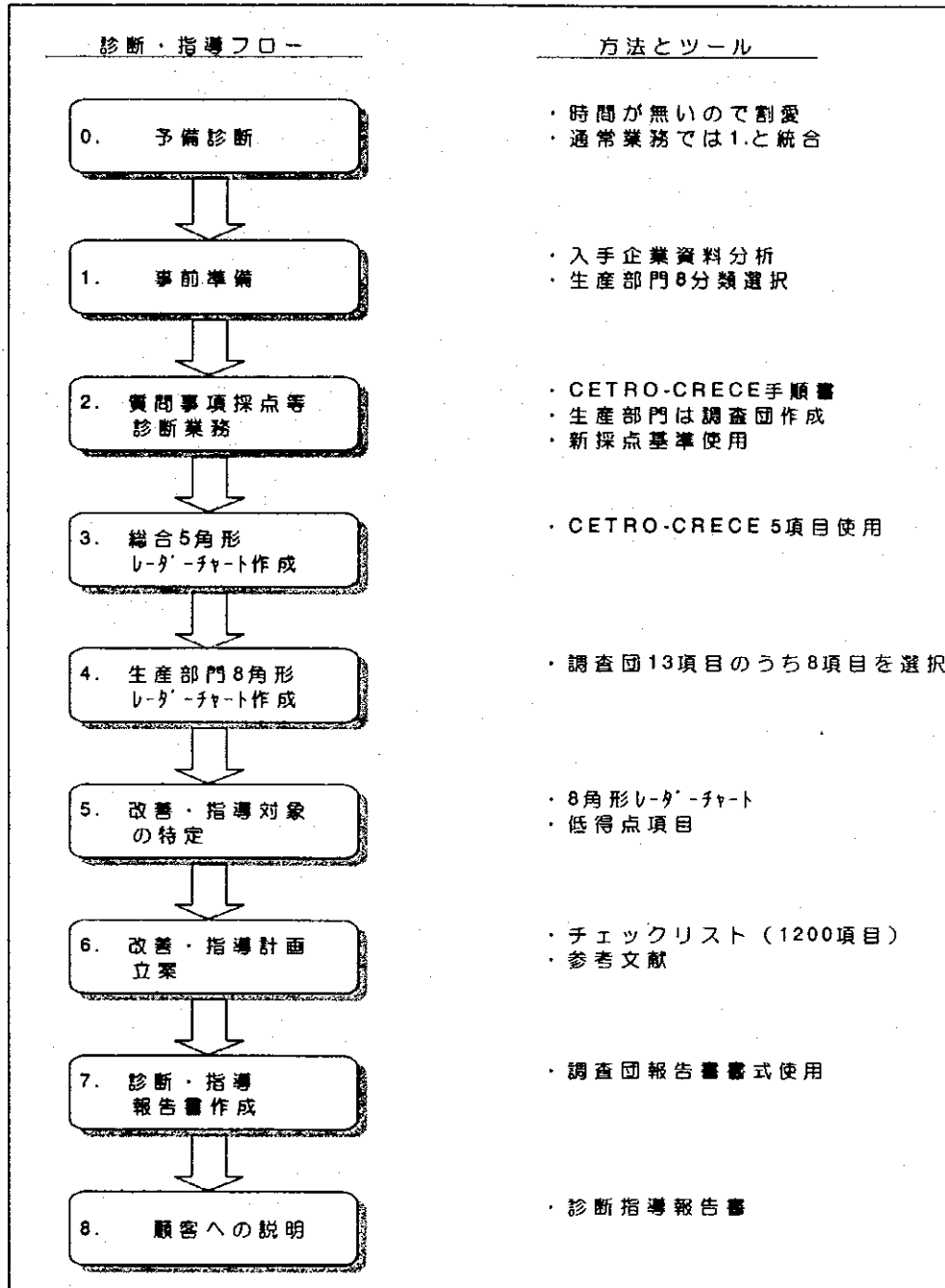
5部門の診断採点

CETRO-CRECE の手順書に従って、下記5部門について5点法による採点を行う。各「部門」はさらにいくつかの「分類」と診断「項目」に分かれており、項目毎に、採点を行うことになる。

- 1) 経営管理
- 2) 市場
- 3) 財務

- 4) 生産
- 5) 人事

図 2-1 診断・指導のフロー

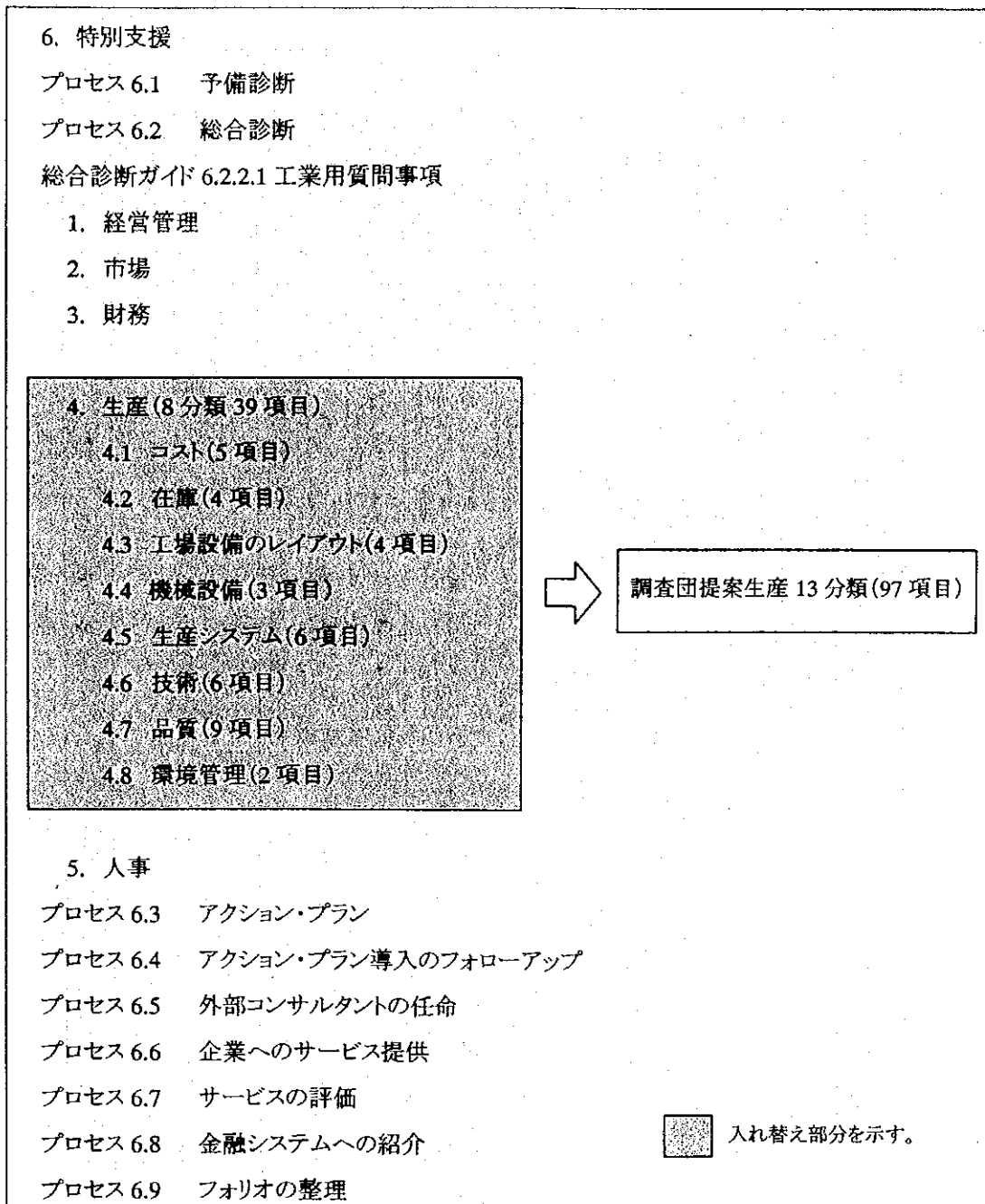


ただし、今回 PP の主要テーマである生産部門については、CETRO-CRECE の 8 分類 39 項目の質問事項を、調査団作成の 13 分類 97 項目のものと入れかえた。13 分類は次のとおりである。この事情は図 2-2 に示してある。

- | | |
|--------------|--------------|
| 1) 製品開発 | 8) 技術管理 |
| 2) 生産管理の基本方針 | 9) 物流管理 |
| 3) 工程管理 | 10) 職場環境管理 |
| 4) 原価管理 | 11) 人的資源管理 |
| 5) 品質管理 | 12) 情報管理 |
| 6) 設計管理 | 13) 資材・購買・外注 |
| 7) 設備管理 | |

(注) 質問事項 13 分類 97 項目を実際に使用した結果、修正を加え最終的には 8 分類 80 項目の提案をしている。別冊「診断・指導マニュアル改訂版」を参照のこと。

図 2-2 CETRO-CRECE マニュアルの入れ替え部分



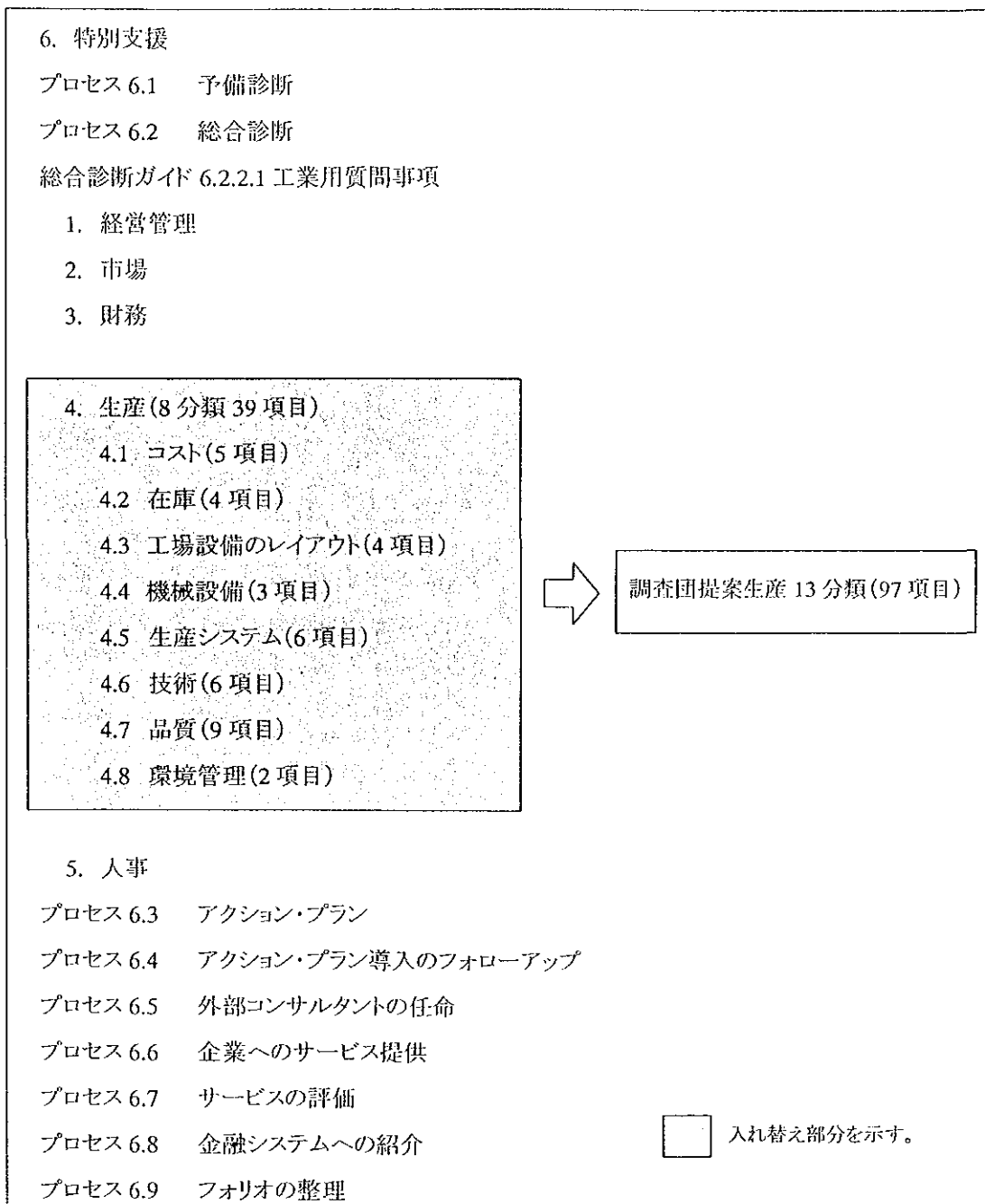
CETRO-CRECE の項目別採点方法は、0点から4点までの5段階評価法となっている。メキシコ州、プエブラ州において採点基準について、参加者による議論を行った。それぞれ基準について共通の認識をもって採点することにした。表 2-1 は、プエブラ州で参加者が合意に達した採点基準である。

ただし、今回 PP の主要テーマである生産部門については、CETRO-CRECE の 8 分類 39 項目の質問事項を、調査団作成の 13 分類 97 項目のものと入れかえた。13 分類は次のとおりである。この事情は図 2-2 に示してある。

- | | |
|--------------|--------------|
| 1) 製品開発 | 8) 技術管理 |
| 2) 生産管理の基本方針 | 9) 物流管理 |
| 3) 工程管理 | 10) 職場環境管理 |
| 4) 原価管理 | 11) 人的資源管理 |
| 5) 品質管理 | 12) 情報管理 |
| 6) 設計管理 | 13) 資材・購買・外注 |
| 7) 設備管理 | |






(注) 質問事項 13 分類 97 項目を実際に使用した結果、修正を加え最終的には 8 分類 80 項目の提案をしている。別冊「診断・指導マニュアル改訂版」を参照のこと。

図 2-2 CETRO-CRECE マニュアルの入れ替え部分



CETRO-CRECE の項目別採点方法は、0 点から 4 点までの 5 段階評価法となっている。メキシコ州、プエブラ州において採点基準について、参加者による議論を行った。それぞれ基準について共通の認識をもって採点することにした。表 2-1 は、プエブラ州で参加者が合意に達した採点基準である。

表 2-1 フィージビリティ評価基準(Puebla 組提案)

採点	評価方法のタイプ				
	%レベル	簡略型	総合評価型	文書化中心型	状況
4	76% から 100% 達成	高	文書、活動、成果物および結果が卓越している。	従業員はそれを日常的かつ組織的に、そして完全に理解している。文書は継続的に更新し、全体的に効率的である。	
3	51% から 75% 達成	中一高	文書があり、活動が行われていて、成果物と結果は十分であるが、まだ改善の余地がある。	体系的な文書になっているが、更新されていない。日常それを利用しているが、すべてではない。これから確立される段階である。	
2	26% から 50% 達成	中	文書があり、活動が部分的に行われているが、成果物と結果が確認できない。	文書化は確かに認められるが、体系的ではない方法で行われている。時には効果的であるが、定常化していない。	
1	1% から 25% 達成	低	文書および活動に体系的なものがなく改善すべき余地がある。成果物および結果のいずれも認められない。	いくつかの部門で部分的に文書があるが、活用されてなく、従業員はその存在をほとんど知らない。更新も行われていない。	
0	0% 達成	ない	文書、活動、成果物および結果が認められない。	体系的でなく、従業員は全く知らない、存在しない、全くない、それをやっていない。	
使用しない 評価不可能な質問の場合、質問項目から除外し総合評価に入れない。					

(3) 総合 5 角形レーダーチャート

前述の 5 部門毎の合計点を、満点で除し得点率を求め、それを 5 角形レーダーチャートにまとめる。これによってどの部門が弱いかを知り、改善していくターゲット部門にすることにした。但し今回 PP では、生産部門の診断・指導がテーマなので、5 角形レーダーチャートの結果如何にかかわらず、ターゲット部門は生産部門とする。

(4) 生産部門 8 角形レーダーチャート作成

今回ターゲット部門である生産部門は、前述のように調査団作成の 13 分類 97 項目の診断採点を行う。但し採点は 13 分類から 5 分類を削除し、残りの 8 分類についてのみ採点することにした。8 分類の選択は、企業毎に異なることになる。診断対象を 8 分類にしぼり込む理由は次の通りである。

- 1) 業種・業態によって、必要のない分類がありそれを評価するのは意味がない。(例:材料支給による委託加工業における「資材・購買・外注」分類)
- 2) 個別企業によって重要な診断分類が異なる。8 分類にしぼることによって、その企業によって本当に重要な分類項目のみを診断することができる。

5 角形レーダーチャートと同じ方法で生産部門 8 角形レーダーチャートを作成する。

(5) 改善・指導対象の特定

企業毎に生産部門の改善・指導対象を特定し、重点的改善提案のターゲットとする。改善・指導対象の特定方法は、1 つは 8 角形のうち得点の低い分類分野を選定する方法がある。もう一つは分類横断的に、0 点、1 点など、評価の低い項目をひろいだし、グループ分けして、改善・指導の焦点を定める方法も考えられる。

(6) 改善・指導計画立案

改善指導対象が定まったら、その対象分野の改善指導計画を検討しなければならない。具体的改善手法を案出するツールとしては、調査団が用意した 3 種類のチェックリスト(191 項目、1,224 項目、805 項目)を利用してヒントを得ることができる。さらには PP-1 で使用した教科書、参考文献を利用することもできる。PP-2 では、調査団講師がヒントを与えることにしたが、将来は参加者が経験を積み、改善手法を身につけることが望まれる。

(7) 診断・指導報告書作成

CETRO-CRECE の使用している報告書書式には、重複部分や企業にとっては不要の部分がある。

今回は調査団が準備した、簡略化した報告書書式を使用することにした。なおグループ毎にリーダーを選任し、かつメンバー各自に担当分野を決め、報告書作成にあたることにした。

(8) 顧客への説明

グループ毎に担当企業を招き、あるいは訪問し、報告書を説明し質疑応答を行う。グループメンバーは自分の担当部分の説明を受け持ち、リーダーがまとめる。調査団講師は最後に、重要項目につきコメントを加えることとする。

2.5 モデル企業の診断と指導内容

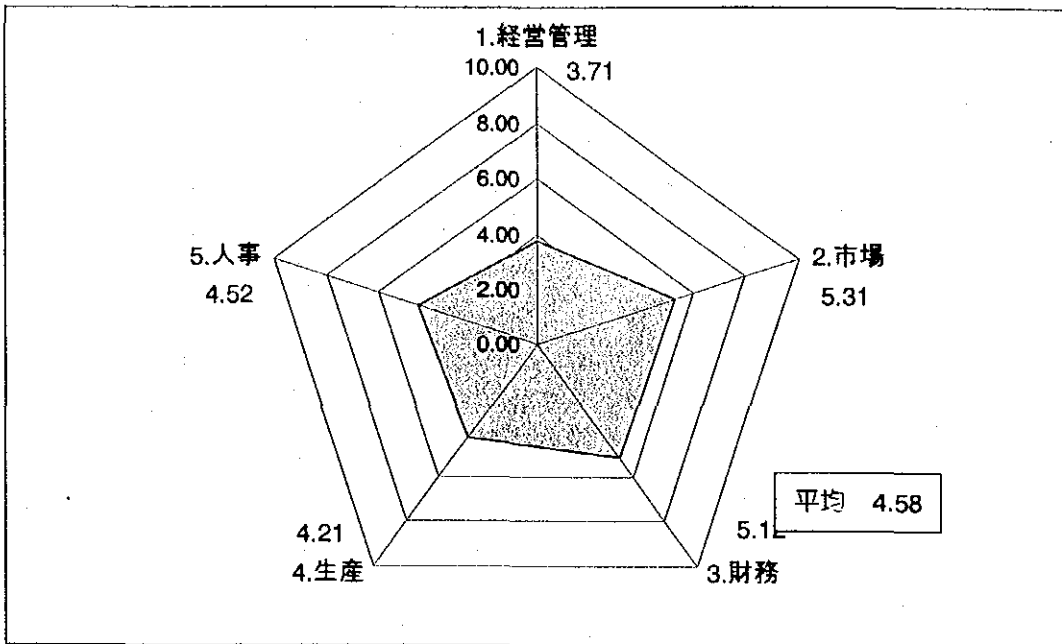
2.5.1 モデル企業の会社経営全体の評価

表 2-2 会社経営全体の評価(5 角形レーダーチャート)
(10 点満点による評価)

会社名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	平均
1.経営管理	3.50	4.61	4.08	3.30	5.39	4.61	1.40	1.32	3.68	4.60	2.63	5.39	3.71
2.市場	5.80	5.88	4.50	6.80	5.63	5.88	4.60	3.88	5.88	4.50	4.75	5.63	5.31
3.財務	6.00	4.89	4.26	6.20	4.03	4.72	7.30	3.24	5.74	2.30	5.40	7.39	5.12
4.生産	4.00	4.53	4.18	3.70	3.75	4.02	4.20	3.25	4.02	4.80	3.84	6.25	4.21
5.人事	7.50	4.17	3.54	4.30	6.04	2.92	4.40	6.46	4.58	4.30	2.50	3.54	4.52
平均*	5.36	4.82	4.11	4.86	4.97	4.43	4.38	3.63	4.78	4.10	3.82	5.64	4.58

*平均値は、5項目の単純平均である。

図 2-3 経営全般(5角形)レーダーチャート



2.5.2 モデル企業の生産部門の評価

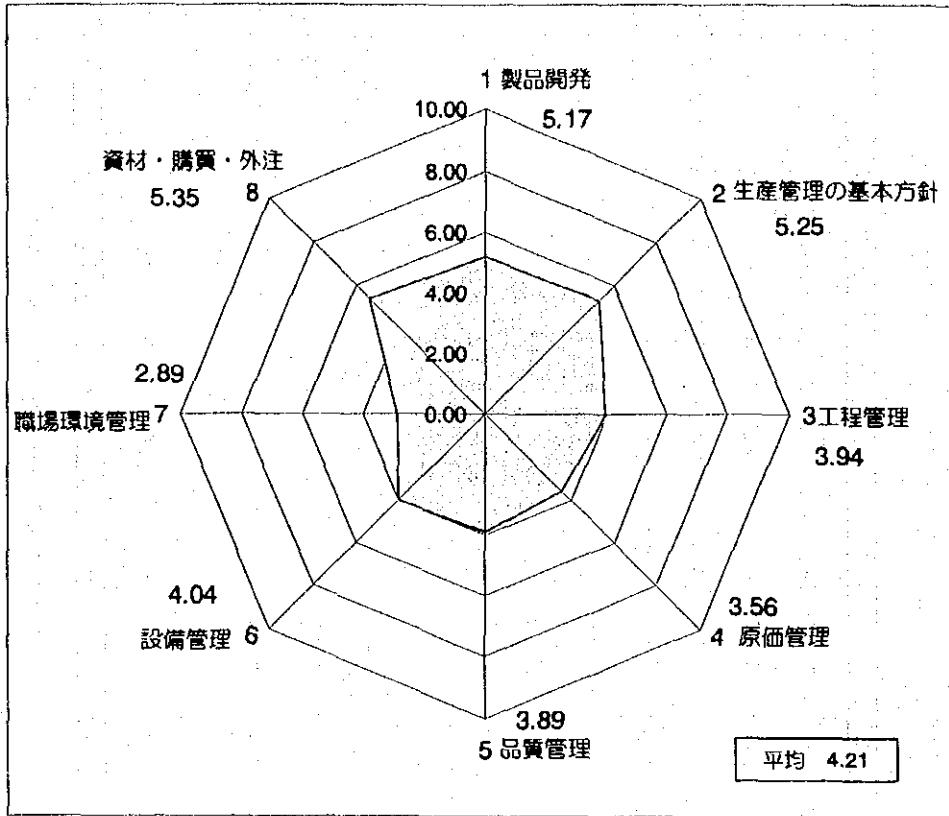
表 2-3 生産部門の評価(8 角形レーダーチャート)(10 点満点による評価)

会社名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	平均**
1.製品開発	—	2.50	3.60	4.80	—	7.00	6.14	—	5.70	5.50	—	6.10	5.17
2.生産管理の基本方針	5.50	4.64	5.40	—	5.36	6.10	—	1.40	4.60	—	7.14	7.10	5.25
3.工程管理	3.80	5.63	3.30	2.50	—	2.50	4.37	4.80	3.30	3.50	3.33	6.30	3.94
4.原価管理	2.90	4.38	4.40	3.40	0.63	5.30	2.81	2.80	3.80	4.10	1.25	6.90	3.56
5.品質管理	2.80	3.93	5.00	3.80	4.11	1.80	2.68	2.30	3.80	5.90	4.64	5.90	3.89
6.設計管理	—	—	—	—	—	2.50	—	—	—	—	—	6.70	4.60
7.設備管理	5.00	4.09	3.40	3.60	—	—	4.54	3.90	4.10	4.80	2.95	—	4.04
8.技術管理	4.20	—	—	—	3.18	—	1.79	—	—	—	—	—	3.06
9.物流管理	—	—	—	—	1.25	—	—	—	—	—	1.25	—	1.25
10.職場環境管理	3.90	—	1.50	1.50	4.00	2.50	3.50	1.50	2.00	3.50	—	5.00	2.89
11.人的資源管理	—	2.00	—	3.80	5.63	5.00	—	1.40	—	5.60	6.25	6.30	4.50
12.情報管理	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
13.資材・購買・外注管理	6.00	7.73	5.70	5.20	4.55	—	6.36	5.00	4.10	5.20	3.64	—	5.35
平均*	4.00	4.53	4.18	3.70	3.75	4.02	4.20	3.25	4.02	4.80	3.84	6.25	4.21

*この平均値は、8項目の単純平均ではない。生産部門総得点を総配点（満点）で割ったものである。表2.3-1の生産部門の値と一致している。

**この平均値は、会社ごとの得点を合計し、会社数で割った単純平均である。

図 2-4 8 角形レーダーチャート



2.6 各種評価の集計

2.6.1 講師による参加者に対する評価

各講師は、自分が担任となったグループの参加者を、下記の評価表によって採点評価した。

表 2-4 評価表

評価項目			評価点数				
			5	4	3	2	1
A	学識・経験	1. 一般的学識					
		2. コンサルタントに関する専門知識					
		3. コンサルタントに関する専門分野					
		小計					
B	診断実務能力	1. 計画性					
		2. 資料の収集力・分析力					
		3. 理解力					
		4. 判断力					
		5. 応用力					
		6. 創造力					
		7. 構成力					
		8. 表現力					
		小計					
C	信頼性	1. 積極性					
		2. 協調性					
		3. 責任感					
		4. 誠実性					
		小計					
D	体力・安定性	1. 持久力					
		2. 集中力					
		3. 安定性					
		小計					
E	受講態度	1. 態度					
		2. 出席					
		小計					
合計							

43 人全員の平均評点は次の通りになった。

評価項目	配点	平均得点	得点率
A 学識・経験	15	11.14	74%
B 診断実務能力	40	30.07	75%
C 信頼性	20	17.00	85%
D 体力・安定性	15	12.70	85%
E 受講態度	10	9.14	91%
合計	100	80.05	80%

参加者の評点

90 点以上	:	9 名	(20.9%)
80 点～90 点	:	16 名	(37.2%)
70 点～80 点	:	13 名	(30.2%)
60 点～70 点	:	4 名	(9.3%)
60 点以下	:	1 名	(2.3%)

2.6.2 参加者による PP-2 についての評価

PP-2 終了後に参加者より PP-2 全体に対するアンケートを提出してもらった。項目別に評点を集計した結果は次の通りである。評点は 5 点満点で、5 点を Excellent とした。

- 1) 第 1 週目の講義について
 - 1-1 講義は役に立つものだったか。 4.87
 - 1-2 講義は判り易かったか。 4.42
 - 1-3 グループ討議は有意義だったか。 4.72

- 2) 第 1 週目最終日(9 月 14 日(金))にグループ別に行った日本のコンサルタントの指導について
 - 2-1 指導内容は適切だったか。 4.76
 - 2-2 指導内容は判り易かったか 4.66

- 3) 第 2 週、第 3 週の企業実習における日本コンサルタントの助言、指導手法について
 - 3-1 内容は適切で参考になったか。 4.95

3-2 指導・助言は判り易かったか。	4.86
4) 訪問企業の受け入れ態勢はどうか。	4.82
5) 自分が行った診断結果の自己採点はどうか。	4.82
6) 2回目のパイロット・プロジェクトの受講前と 受講後では自分の診断・指導能力に有意義で あったと思うか。	4.70
7) 今回の企業診断に日本側が提案したマニュアル、 チェックリストは役に立ったか。	4.84
8) 通訳について	
8-1 講義の通訳は判り易かったか。	4.41
8-2 モデル企業訪問時の通訳は判り易かったか	4.13
(モデル企業訪問時の通訳についてはやや判りづらい傾向が見られ、特にメキシコ組にこの傾向は顕著に出た)	
9) PP-2の運営について	4.40
(パソコン携帯の指示がないという不満が点数を下げた。)	
全体	4.67 (除通訳 4.73)

2.6.3 モデル企業による診断・指導の評価

モデル企業 12 社(メキシコ 6 社、プエブラ 6 社)の診断、指導が終了する各週末に、モデル企業の社長以下経営陣に対して報告会を持った。各社熱心で、多い会社では 8 人もの出席者があり、質疑応答も活発であった。報告会は 2 時間という予定で始めたが、5 時間に延々とする報告会も出現した。各社からの報告会出席者数及び評価者は次の通りである。

	出席者数	評価者数 (アンケート提出者数)
A社	3名 (兄弟3人で会社経営をしており3人全員が出席)	3名
B社	1名	1名
C社	5名 (オーナーと、会社経営に関係している家族4人全員が出席)	5名
D社	6名 (社長以下責任者クラス全員)	1名
E社	2名 (社長、社長夫人が出席)	2名
F社	6名 (社長、パートナー兼販売責任者以下責任者全員)	1名
G社	1名 (社長出席)	1名
H社	6名 (社長、息子の副社長他、重役4名、町の名門企業)	1名
I社	6名 (社長、その他重役5名)	6名
J社	3名 (社長、社長代行、工場長)	1名
K社	8名 (社員以下責任者すべて)	1名
L社	6名 (L社の社長、幹部計5名、親会社社長1名)	2名
合計	53名	25名

報告会終了後、診断・指導に対する各社の評価に関するアンケート結果は次の通りである。5点満点での評価である。

診断指導報告書は役に立つか。	4.82
容易に実施可能は提案はあったか。	4.78

2.6.4 日系企業工場見学について

PP-2の第1週目に、1日を費やしてメキシコ組、プエブラ組全員で日系企業のパナソニックとヤクルトの工場訪問を実施した。その狙いは次の通りである。

- 1) 現場に即した生産管理品質管理技術は日本が一番進んでいる。
- 2) 日本式管理方式をPP-1で理論的に教えた。その適用事例を見学させる。
- 3) 中小企業や零細企業にも適用できる、最もハイレベルの事例を見ておく必要がある。

参加者に文章で感想を求めたが、その反応は、以下の3点に集約できる。

- 1) PP-1 で学んだ理論がそのまま、またはそれ以上に生産現場で活用されている現実を眼のあたりにして驚いたし、感心した。
- 2) Panasonic では“メキシコ製品を世界一に”というスローガンの下に生産管理及びマーケティングを行っていた。感銘した。
- 3) Yakult については生産・販売を極度に現地化しており、メキシコ人が中心になって経営している。人事管理が非常によいという印象が強い。品質管理も優れている。

2.7 PP-2 の総合評価

以下に参加者、PP-2 全体、実習の方法論、モデル企業について総合評価を行う。なお、これらの総合評価は、2.4 の各種定量評価の結果と講師陣の定性評価を総合したものである。

2.7.1 参加者について

- (1) 43名の参加者のうち、現在の実力のままでマスターレベルとして、充分市場に通用する人は、個別評価で90点以上に評価された9名(全体の約20%)であろう。全体的にみてもレベルは高く、同年齢の日本人中小企業診断士と比較しても遜色はない。ただ、製造現場においては、若いコンサルタントは長い経験を持つ経営者に、なかなか太刀打ちできない。恐れず研鑽を積みれば解決できよう。
- (2) 参加者の能力の中で特筆できるものは、コンピュータ等の電子機器を活用して報告書を短期間にまとめたり、Visual に発表したりするプレゼンテーション能力であろう。この点は日本の中小企業診断士の一般水準を抜いている。また、受講態度、信頼性、安定性も高く評価されている。
- (3) 一方、専門分野の知識、経験については、もう少し努力する余地がありそうである。基礎的能力としても分析力、理解力、指導力といった点にもう一步の向上が求められる。これらは現場指導に特に必要な能力である。
- (4) 上記(3)の理由から、企業の抱える問題点の指摘が総花的で、且つ改善提案が表面的、教科書的であった。対象企業の現状を踏まえて「何を、どうすれば良いのか」を具体的に提言できていないという欠点がある。
- (5) さらに、全体を掴まないで、細部の問題点を探し出そうとする傾向もみられた。コンサルタントは、診断・指導に当って、全体最適化のために、どこをどのように改善・改革するかも提言しなければならない。「森を見て、木をみて、枝を見て、葉を見る」という基本動作を繰り返し自己

訓練し、習得する必要がある。

- (6) 参加者のチームワークはよく保たれた。メキシコ全土から集まり、相互に初対面であったがよく結束していた。チームワークに馴れていないことは理解していたが、各人が譲るところは譲り一致協力する努力が感じられた。PP を通じて何かを学びたいという意欲と、シニアとしての自負がチームワークを支えたものと推測する。

2.7.2 PP-2 全体について(参加者による評価)

参加者による評価を素に、PP-2 全体の総合評価を行う。5 点評価による全体平均では、座学のみを行った PP-1 が 4.58、実習中心の PP-2 が 4.67 であった。通訳、翻訳に対する評価を除くとそれぞれ 4.54 と 4.73 で、PP2 の評価がいくぶん高い結果となった。

- (1) 第 1 週(9/10~9/14)のオリエンテーションについては、その内容は CRECE コンサルタントにとり役立つものであり(4.89)、十分分り易いもの(4.42)であったようである。また、グループ討議は「評価基準の設定」と「助言の成功事例」を実施したが有意義だったようである。(全体 4.72、プエブラは 5 点満点評価)
- (2) 第 1 週に実施した日系企業(Panasonic と Yakult)の工場見学は、参加者にとって極めて有意義だったようである。PP-1 での生産管理理論がそのまま生産現場で実践されている様子は印象深いものであったようだ。
- (3) 第 2 週、第 3 週に行ったモデル企業診断時における日本人コンサルタントの助言・指導は極めて適切(4.95)で判り易かった(4.86)ようである。
- (4) PP の目的の 1 つに「参加者の能力の向上」があるが、受講前と受講後では能力が大いに伸展したと感じている参加者が極めて多い(4.70)ところから、本 PP のこの目的は達したものだといえよう。
- (5) PP-1、PP-2 を通じて、日本側が CETRO-CRECE のマニュアル、チェックリストに補足した部分については参加者の高い評価を得た(4.84)。
- (6) 通訳については、座学部分は 1 級の通訳を起用したため問題は少なかったが(4.43)、工場診断の通訳については若干問題があったようである(4.13)。言葉の問題がやはり存在する。
- (7) PP-2 の運営面では、パソコンなど電子機器を持参するよう要請しなかった点問題を残した。報告書を迅速に作成するには 1 チーム 5 台はパソコンが必要という意見も出ていた。

2.7.3 モデル企業について

講師陣からみた、モデル企業に共通する特徴と問題点として、基本的なものを 5 つだけあげれば次のようになる。

- (1) 経営者は事業を安定化・発展させようとする熱意がある。経営改善のため、コンサルタントから助言を受けるのに積極的である。モデル企業 12 社に対しての報告会に、企業から 53 名が出席した。1 社平均 4.4 名である。
- (2) 経営者、管理者と従業員、従業員相互のコミュニケーションが、極めて悪い。全社一体となって利益を高め、経営と労働に適切な富の分配をしようという経営理念の欠如がめだつ。
- (3) 数値による経営管理、生産管理が極めて不十分である。ほとんどの企業で、データを集積しない、データがあっても分析、活用しないという例がみられる。
- (4) いずれの工場も雑然としており、5S、3S の徹底的な普及が望まれる。工場内物流も錯綜しており、レイアウト改善の必要性がどの工場でも感じられる。
- (5) 従業員の作業環境が悪く、安全性への配慮が足りない。(2)とも関連があるが、従業員に対する社会的責任の観念が薄い。社会保険不加入、雇用契約の不在など、経営者としての基本的責任の認識不足がある。

なお今回の企業報告書についての企業からの評価は、非常に役に立つ(4.82)と高い評価を得た。実施可能な提案も多く(4.78)改善意欲が感じられた。今後のフォローアップが必要かと思われる。

2.7.4 方法論について

企業診断の方法、改善提案のプロセスは、前述したフローに従って実施した。この手順や PP-2 運営の改善点などを、調査団の反省点を中心にいくつか下記する。

(1) 診断・指導の手順(フロー)

一貫したフローによる診断・指導手法は、参加者にも理解しやすく有効であった。今後改善・発展していく価値のある手法である。

(2) レーダーチャートの採用

レーダーチャートの導入は、問題点発掘および企業全体の状況を把握するのに有効であった。但し、レーダーチャートによって具体的問題点をすべて把握できるものではない。質問表による採点と併用すべきである。

(3) 座学(PP-1)との関係

3 週間の座学内容(PP-1)と実習の相互関連をもっと強く関係させるべきであった。座学での講義内容を改善する必要がある。

(4) 実習(PP-2)の時間配分

第 1 週のオリエンテーションを、日系企業訪問 1 日を加えて 3 日間に短縮すべきであった。特

に第3週は実質4日間しか企業診断・指導にさげなかった。改善指導計画立案のためのグループ討議に、もっと時間を割くべきであった。

(5) 報告書書式

報告書は CRECE 内部用ではなく、あくまで企業に提出する報告書であるという認識が必要である。企業の背景などの記述部門は企業にとって不要である。報告書内容を診断の結論と改善方法にしぼり、かつ簡潔に記述する書式に改善すべきである。

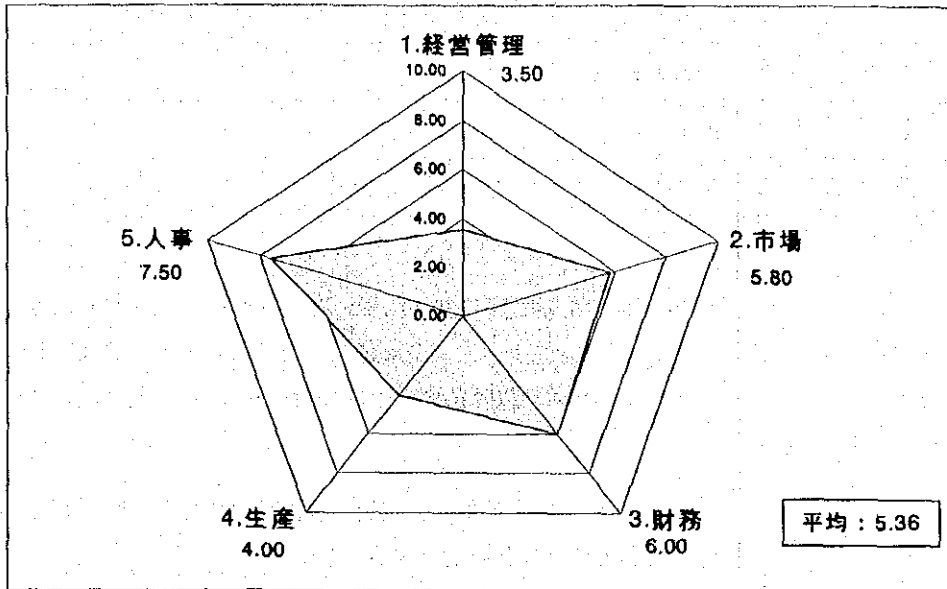
2.8 モデル企業の診断結果

パイロット・プロジェクト 2 (PP-2) において行われた企業診断実習に協力頂いたモデル企業(メキシコ州 6 社、プエブラ州 6 社、計 12 社)の企業概要、診断結果、提案事項、企業の反応等の要約を参考までに次頁より示す。

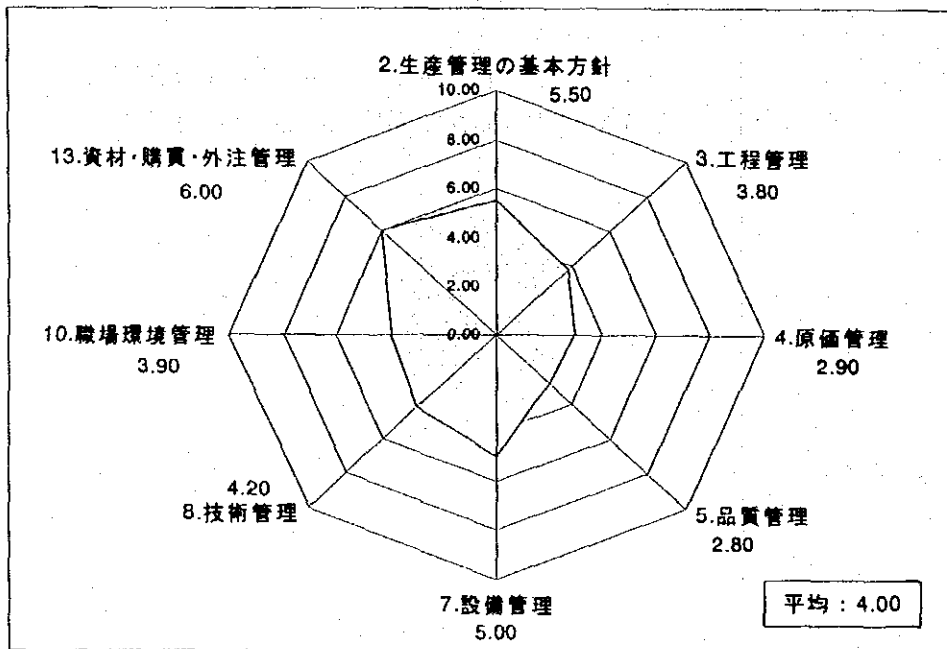
企 業 名	A社
担当コンサルタント	M-1グループ 山崎 洋一
業 種	金属加工業（通信交換機のキャビネットの製造など）
資 本 金	3,350,000 ペソ
従 業 員 数	50名
設 備 概 要	鋼材加工設備一式、溶接機、組立装置
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 25年前に現経営陣の父が創業。現在は息子3人が経営に当たっている。1988年に大型金属加工機を導入して本格的な事業会社となる。1994年以降毎年25%ずつ対前年比受注増となっている。 ・ 1998年に株式会社化し、工場も現在地に移した。昨年も大型機械を導入しコストを15%ダウンしている。 ・ 受注先は民間主体。 ・ 長所は設備投資を積極的に行い、コスト競争力があること。短所は生産管理技術が不在で品質にややばらつきがあること。

会社名: A社	業種: 金属加工業	従業員数: 50名
---------	-----------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (8角形レーダーチャート)

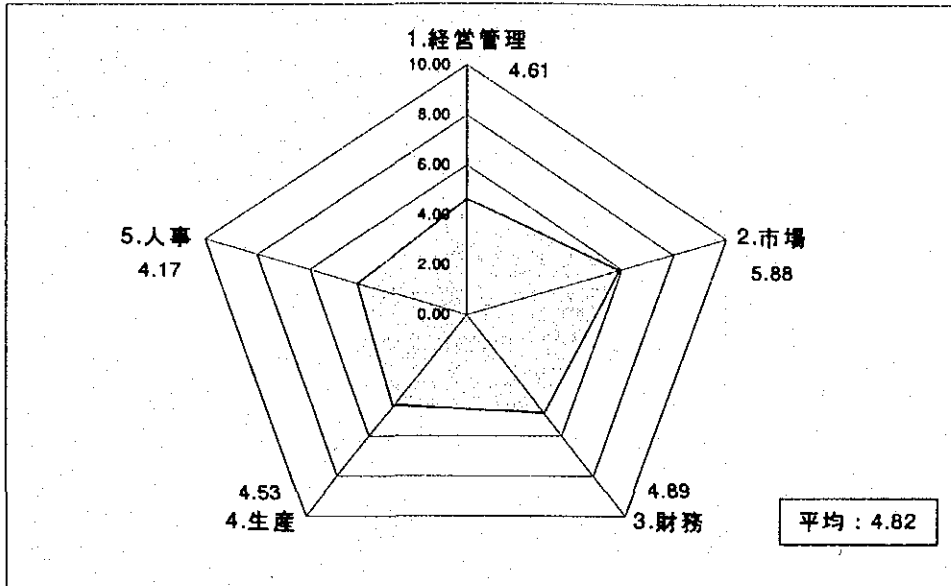


レダ-チャ-ト 分析	経営全般	経営管理と生産が弱く、人事・労務に強い。
	生産部門	コストと品質に問題あり。資材購買に強み。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 生産管理、特に工程管理の徹底（工程の流れが随所で中断しているのでレイアウトを含め改善を提案）。 2. 生産の指示連絡の文書化。 3. 原価管理の徹底（設備稼働状況の把握、変動費と固定費の区分を行い、実質原価を把握する、見積計算方法の確立など）。 4. 品質管理の徹底（品質検査方法の改善）。 5. 職場環境、特に安全管理の徹底。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 4 (Good) 3. 今回の企業診断の長所。 (1) コンサルタントが全員プロフェッショナルだったこと。 (2) プログラムの構成が良かった。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。 プレゼンテーションの時間が充分でなかった。

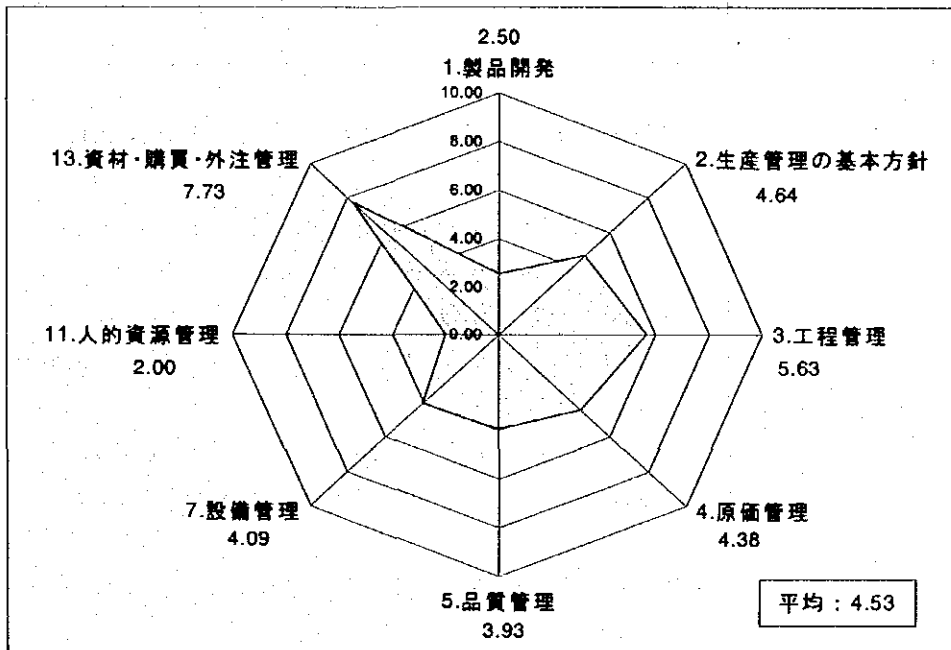
企 業 名	B社
担当コンサルタント	M-2グループ 鹿子木 基員
業 種	ボールチェーンの製造販売
資 本 金	記載なし
従 業 員 数	48名
設 備 概 要	ボールチェーン製造機械一式、メッキ装置
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現社長の父（現会長）が40年前に創業。現社長が1992年に就任。1995年に現在地に工場移転。生産量を増加させつつ、品質向上、生産性向上に取り組んでいる。 ・ その結果、販売が伸びて現在は生産能力が不足する局面が出てきている。 ・ 現設備を最大限に活かして生産・販売を増加することを経て本格的生産能力拡大につなげることが重要課題になっている。

会社名: B社	業種: ポールチェーンの製造販売	従業員数: 48名
---------	------------------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (8角形レーダーチャート)

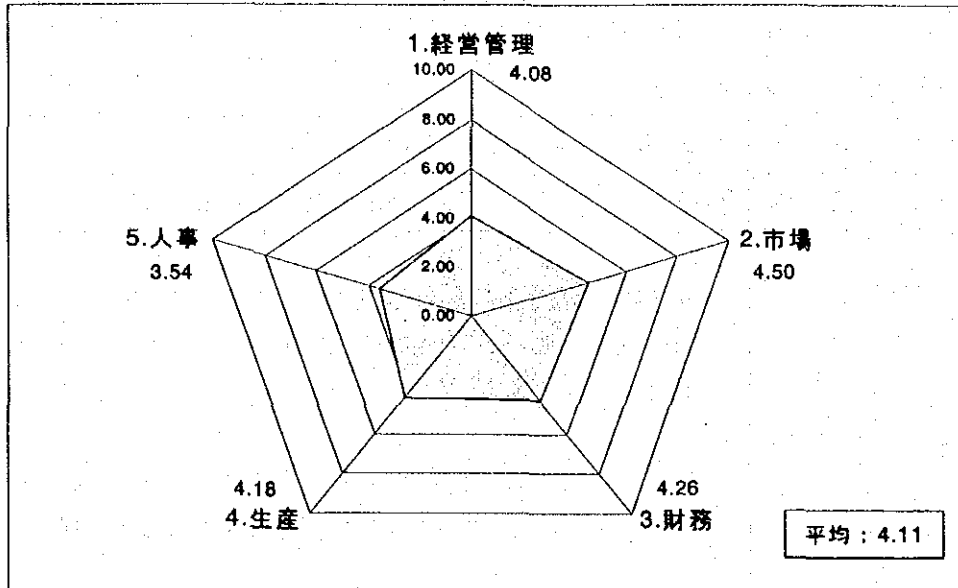


レダ-チャ-ト 分析	経営全般	全体の管理水準が低い。特に経営管理の水準が低い。一方、人事・労務管理は良い。
	生産部門	生産の管理水準が全般に低い。生産管理の基本方針が感じられず、人事・労務管理も良くない。職場環境も改善の余地が大きい。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 各工程の時間管理を確立すること。 2. 安全衛生基準の導入。 3. 品質検査における合格基準の文書化。 4. 製品ごとの原価システムを確立する。 5. その他 21 項目にわたる提案。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社のプロセスを改善し、リエンジニアリングの手法を適用するという考え方。 ・ 当社としては今後プロセスフローチャートを作り、プロセス間のコミュニケーションを充実させるよう努力する。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。特になし。

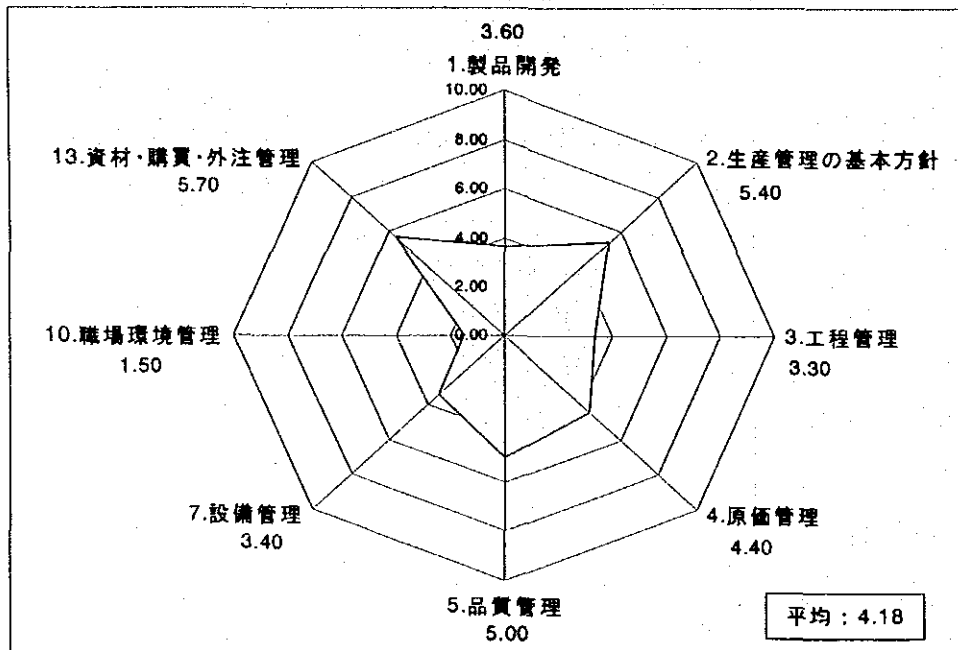
企 業 名	C社
担当コンサルタント	M-3グループ 布施 早苗
業 種	ゴム加工業（フレキシブルジョイント、大型ゴムホース製造）
資 本 金	50,000 ペソ
従 業 員 数	18名（親族12名、雇用6名）
設 備 概 要	製品別金型、蒸着機、ゴムを溶かす機械、伸圧機など
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1980年に創業。創業後20年が経過している。製造部門は息子に権限委譲しているが、大きな経営上の意思決定はオーナーである父親が行っている。 ・ 販売先はフランスに本社のある販売会社を中心。電力会社にも納入している。競合会社は6社だが、品質と機能で優位を保っている。 ・ 今期に入って売上げが急減しており問題になっている。この危機を打開するためシンセテックラバー（人工ラバー）など新素材を使った新製品を企画している。 ・ 新製品の開発、生産計画など重要案件について、社内でのフォーマルなコミュニケーションの場がなく、全体的に意見の疎通が良くない。

会社名: C社	業種: ゴム加工業	従業員数: 18名
---------	-----------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (8角形レーダーチャート)

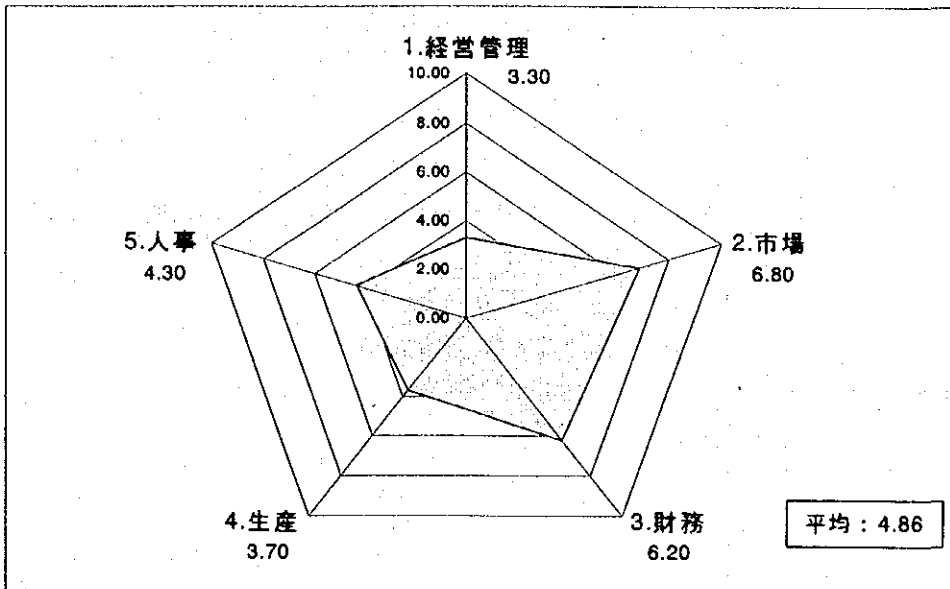


レダ-チャート 分析	経営全般	人事・労務関係が弱い。
	生産部門	職場環境が極端に悪い。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 現場改善手法の具体策（職場ミーティングの定例化、提案制度など）。 2. 労使コミュニケーションの改善（朝礼、OJT、提案制度と評価の連動）。 3. 工場レイアウトの見直し（工程重視、歩行距離短縮）。 4. 5Sの徹底（工具治具の管理）。 5. 直接販売の実現、新素材によるジョイントの開発と販売。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 助言が極めて現実的である。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。 特になし。 5. 社長コメント・その他 自社としては、今後人事・労務管理、経営管理、マーケティングの改善にさらに注力したい。

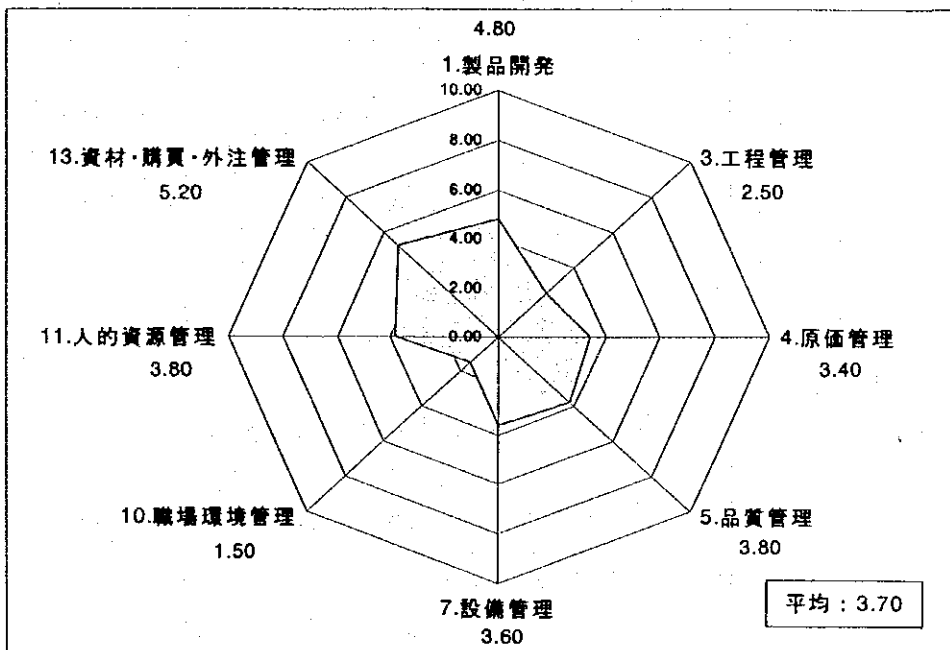
企 業 名	D社
担当コンサルタント	P-1グループ 畑 明
業 種	金属加工（公園などの遊技施設の製造）及びプラスチック玩具の輸入
資 本 金	10,000 億円
従 業 員 数	48名
設 備 概 要	電気溶接機、パイプ切断機、静電気塗装機、塗装ブース
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none">・ 官公庁からの受注が中心。・ 全国からの受注をするための拠点を6ヶ所もっている。・ 直売拠点も整備し始めている。

会社名: D社	業種: 公園などの遊戯施設の製造及びプラスチック玩具の輸入販売	従業員数: 48名
---------	---------------------------------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (8角形レーダーチャート)



レダ-チャ-ト 分析	経営全般	経営管理・生産が弱い。マーケティングが強く、財務内容も良い。
	生産部門	生産の管理水準全般が低位である。特に職場環境、工程管理が弱い。購買・外注管理、製品開発に優れている。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. レイアウトの改善。 2. 塗装工程では有効時間が51%で大半が無駄時間。この改善について提案。 3. 塗装工程歩留ロス10%の改善。 4. 3Sの実践。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 非常に現実的で精密。 (2) 良い提案が多い。 (3) チームメンバーは自分の仕事をよく知っている。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。特になし。

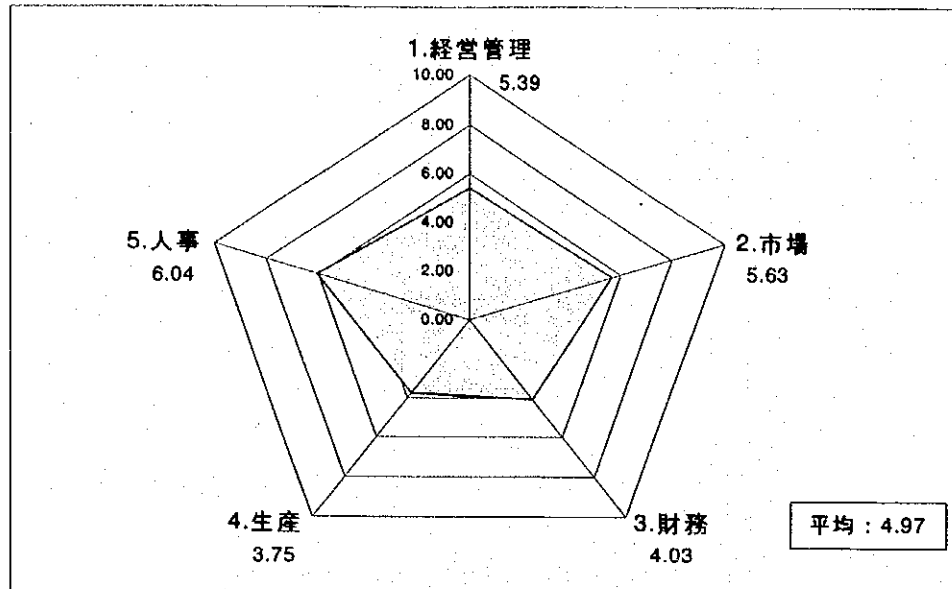
企 業 名	E社
担当コンサルタント	P-2 グループ 武子 康平
業 種	縫製業(プリントデザインを売り物としたベッドカバー、ベッド周り製品)
資 本 金	50,000 ペソ
従 業 員 数	162 名
設 備 概 要	延反台、裁断機、ミシン
企 業 概 要	<ol style="list-style-type: none"> 1. プリントデザイン部門を持っている。デザイン力が売り物。 2. 大手デパート向が販売の主力。 3. 原材料の綿布・中綿等は国産品主体だが一部アメリカから輸入。 4. ご夫妻が経営の主体で、ご主人が経営全般と生産とデパートへの販売を主として担当し、奥さんがデザインと格外品の小売を担当。 5. 本年後半から売上が急減し、会社は大幅の赤字に転落。

会社名: E社

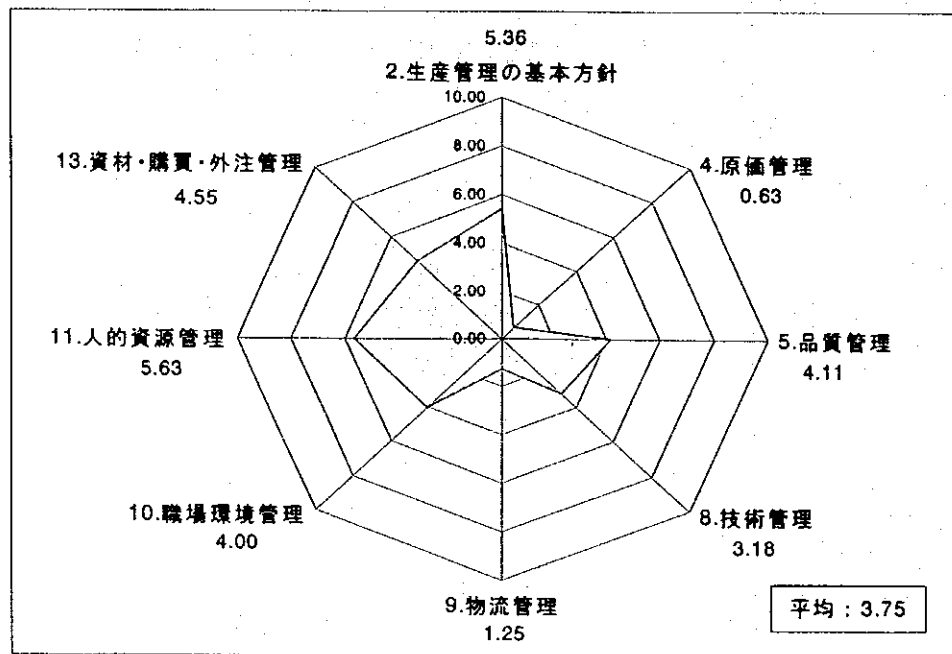
業種: 縫製業

従業員数: 162名

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (8角形レーダーチャート)

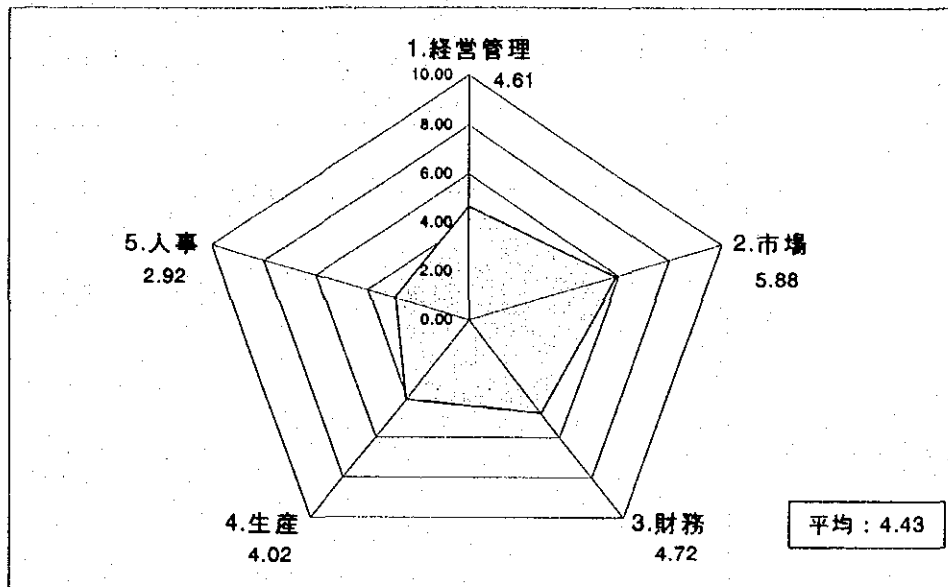


レダ-チャート 分析	経営全般	全体の管理水準は高い。生産と財務が弱点。人事・労務とマーケティングは強い。デザインが売り物。
	生産部門	生産の管理水準が低い。原価管理が全くなっていない。物流管理も問題。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 生産管理と販売管理の連携不足の改善。 2. 需要情報の詳細化。 3. 社内用語の統一。 4. 5Sの実施。 5. 財務管理の強化。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 4 (Good) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 企業状態の全体がよく分かった (写真のように)。 (2) 分析は各部署にやる気と関心を再び起こさせた。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。 改善提案が多すぎて、それを当社として実施する時間がかかりすぎる。

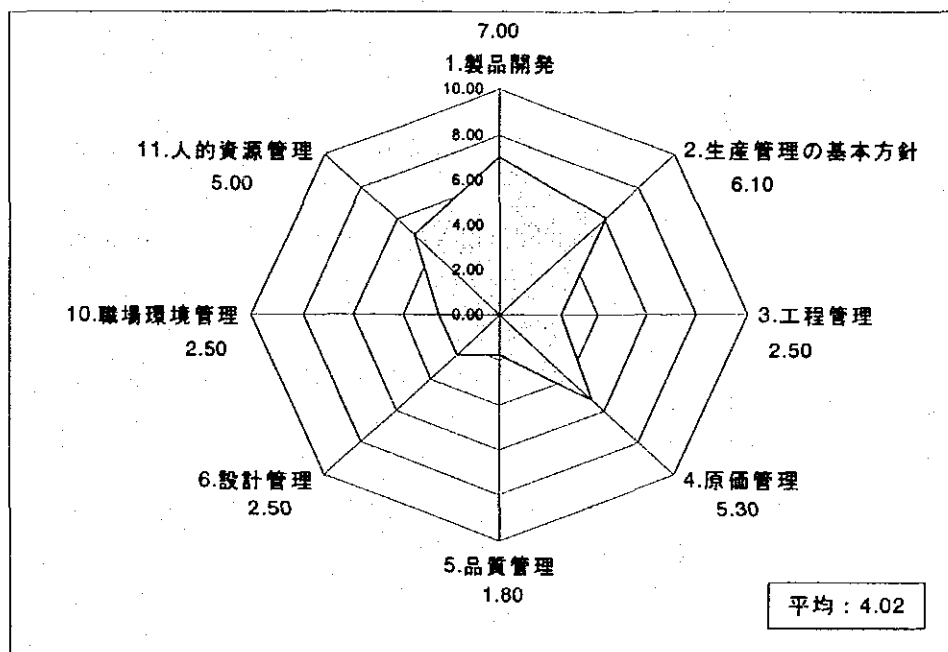
企 業 名	F社
担当コンサルタント	P-3 グループ 出穂 靖弘
業 種	家具製造直販（鉄製と木製半々）
資 本 金	10,000 べソ
従 業 員 数	12 名
設 備 概 要	木工工具、棒鋼用切断曲げ加工機、溶接工具、直販店 1 店舗
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1994 年創業。本業は金・銀の販売。 ・ ショールーム兼直売店を持っており工場は小規模なものを持っている。 ・ 受注してから生産を行う。 ・ 製造直売方式。 ・ 鉄製・木製半々。 ・ 受注時に顧客の要望（サイズ、他の家具との色の調和など）を充分聴く。所謂コンサルテーション付販売をやっているのが特徴。 ・ 家具のデザインが良い。 ・ スケッチ又は写真から製品を作ってしまう民芸家具（設計図なし） ・ 価格競争力あり。 ・ 収益性も良好。

会社名: F社	業種: 家具製造直販	従業員数: 12名
---------	------------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (8角形レーダーチャート)

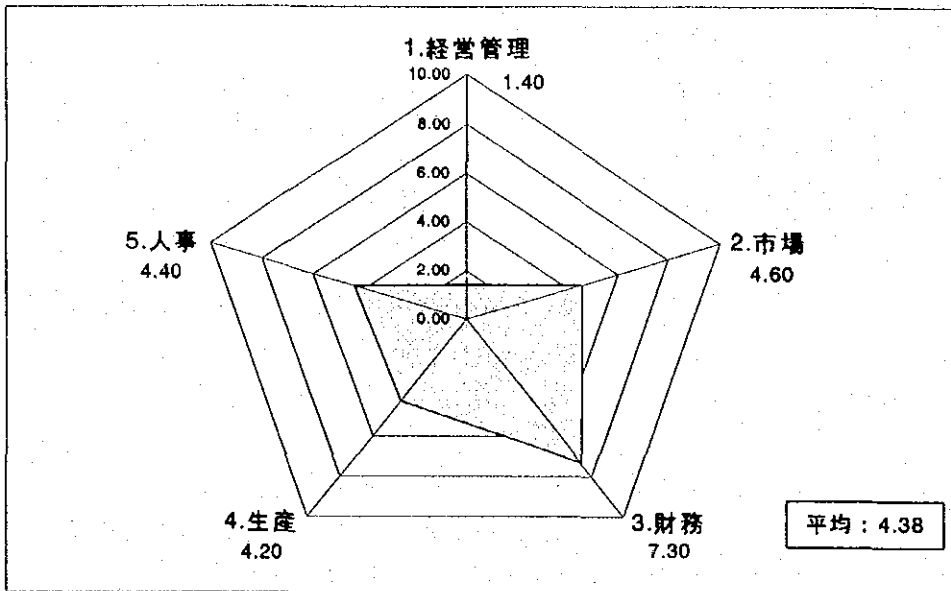


レダ-チャート 分析	経営全般	人事・労務管理に弱みあり。家具のデザイン良く、コンサルテーション付きの販売を実施しており、着眼点が良い。製造直売の利点を活かし収益力もある。工場の職場環境悪い。
	生産部門	製品開発力は抜群。品質管理、工程管理、設計管理、工場の職場環境の4点が極めて悪い。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 新規顧客獲得のためのデータベース構築方法。 2. 製品番号付与による販売実施把握、販売計画立案、設計、生産の標準化。 3. 工場建屋の改善とレイアウトの改善。 4. 5Sの徹底。 5. GANTT CHARTを活用した生産指図、進捗状況把握の明確化。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 (1) 人事・財務・生産について良い提案があった。 (2) 3Sは極めて参考になった。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。 特になし。

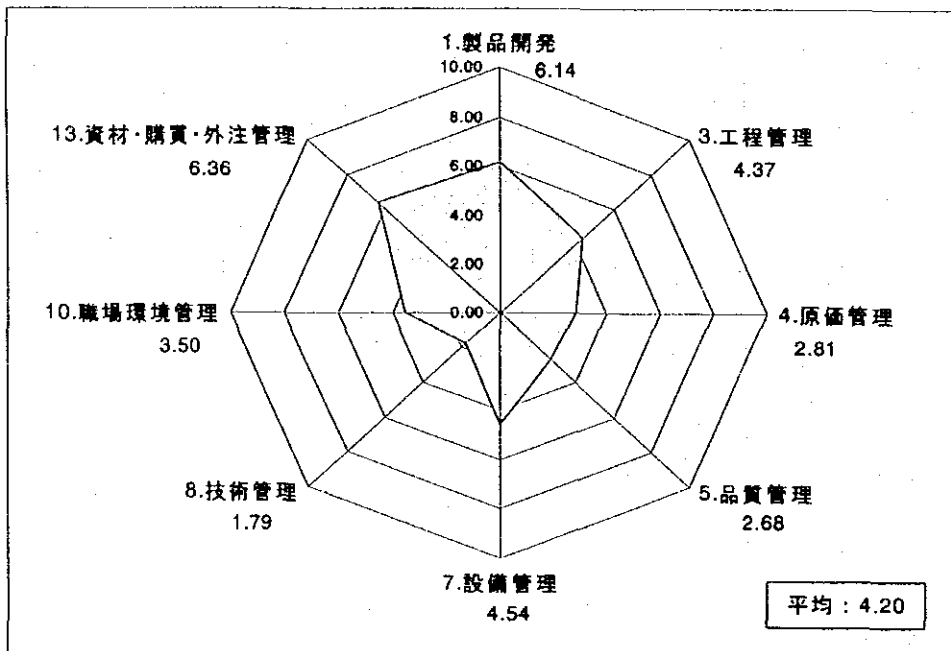
企 業 名	G社
担当コンサルタント	M-1グループ 山崎 洋一
業 種	婦人革靴製造、販売
資 本 金	記載なし
従 業 員 数	35名
設 備 概 要	婦人革靴製造設備（手作業が多い）
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長は 32 歳。業績は極めて順調に推移、現在は月間 3,600 足の生産量で 90%を地元の卸売市場へ、10%を直営店 5 店で直販している。 ・ 購買層はオフィスに働く婦人層に焦点を当てている。中・高級品といった位置付。中国からの安い輸入品の対応を迫られている。今後は差別化をどうするかがポイント。

会社名: G社	業種: 婦人革靴製造、販売	従業員数: 38名
---------	---------------	-----------

会社経営全般の評価 (五角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (八角形レーダーチャート)

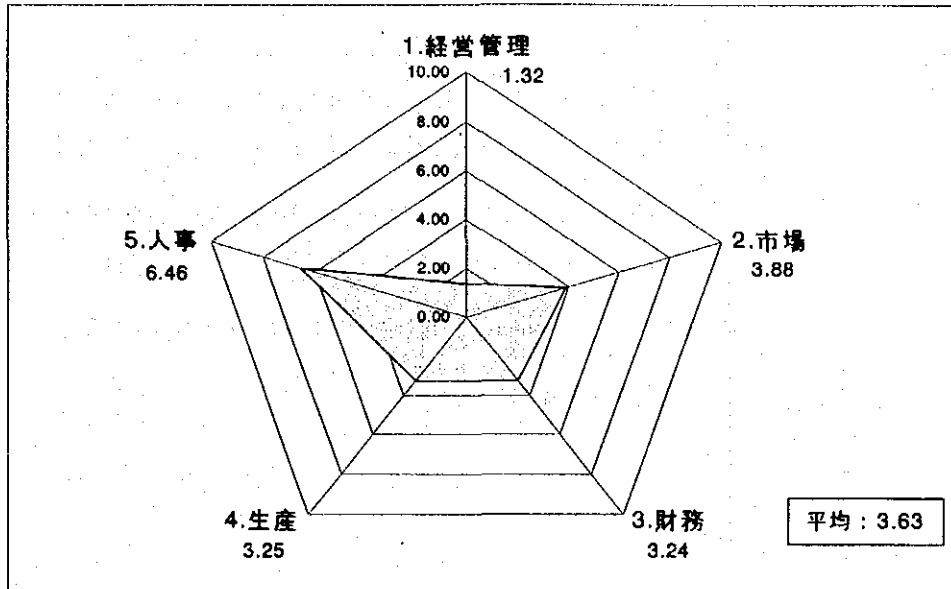


レダ-チャ-ト 分析	経営全般	経営管理が体をなしていない。財務内容は良好。
	生産部門	技術管理の水準が極めて低い。原価管理、品質管理も問題である。資材購買、外注管理が巧みである。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営管理の改善 2. ミシン等の作業機械の管理改善（保全管理のやり方） 3. 品質管理の徹底（含む品質検査方法の改善） 4. コスト管理の徹底（作業時間研究の実施によるコストダウン） 5. 職場環境の改善（5Sの徹底）
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 診断の資料と内容が素晴らしい。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。 診断後フォローアップをして欲しい。

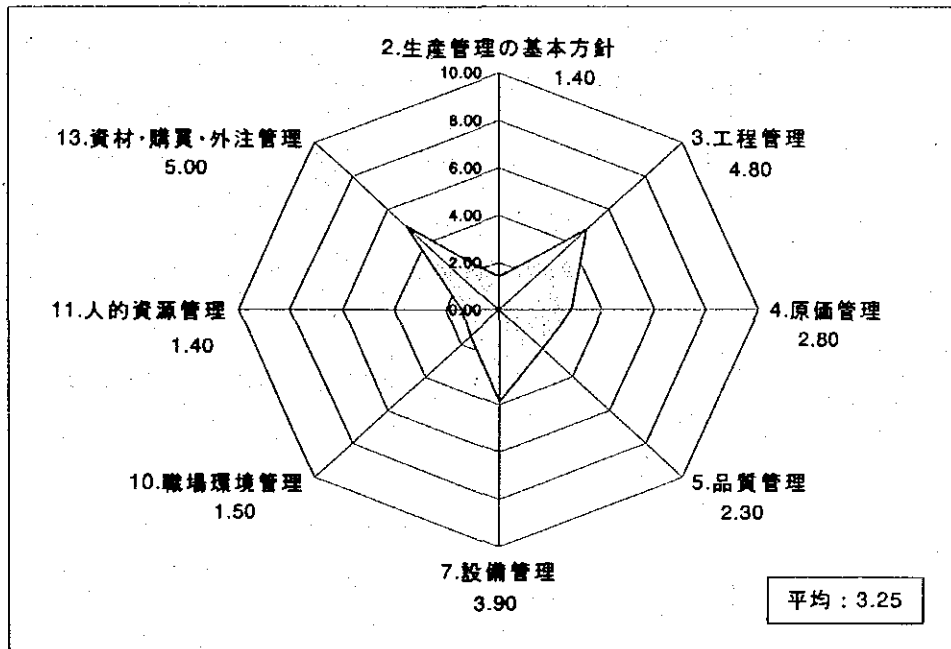
企 業 名	H社
担当コンサルタント	M-2 グループ 鹿子木 基員
業 種	印刷業 (含む製本)
資 本 金	425,000 ペソ
従 業 員 数	130 名
設 備 概 要	製版設備、印刷機、社内 LAN 完備
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none">・ 現社長が 30 年前に創業。最近まで順調に成長してきたが、2 年前から受注が減少し始め経営危機の状態にある。・ 昨年の政権交代で政府関係の受注が大幅に減少。・ 新分野の開拓急務。2 年前から社長の長男が経営参加し、改革に着手し始めている。

会社名: H社	業種: 印刷業	従業員数: 130名
---------	---------	------------

会社経営全般の評価 (五角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (八角形レーダーチャート)

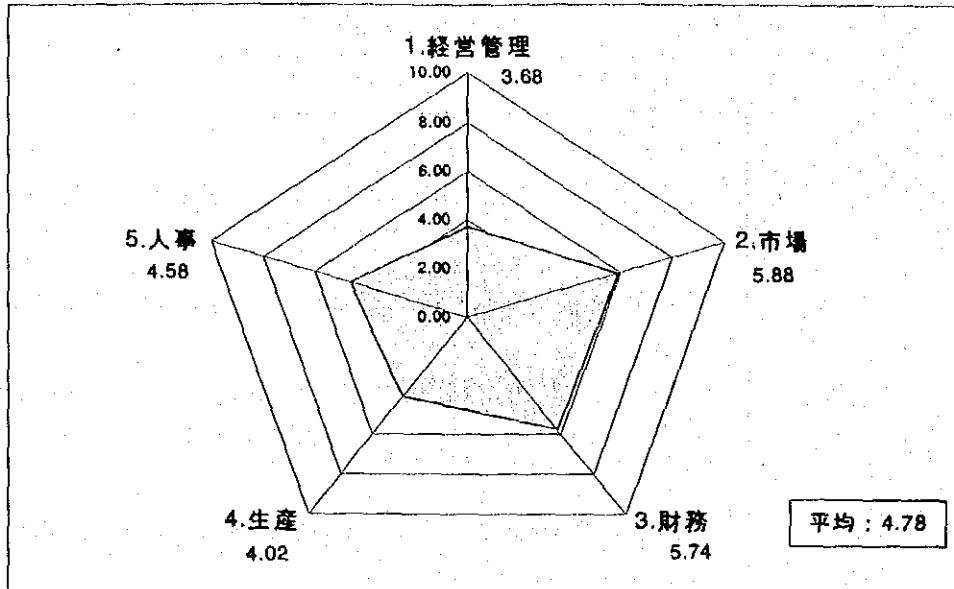


レダ-チャ-ト 分析	経営全般	マーケティングが強い点が特色。
	生産部門	製品開発と人事・労務管理が極端に強い。一方購買・外注には長けている。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 印刷業は工程管理が複雑ゆえ事務部門のコミュニケーションの速さと正確さが要求される。事務所内の隔壁の撤去を提案。 2. 急激な販売の落ち込みを回復させるため販売の多角化が急務で、それに生産部門がついて行けるシステムの提案。 3. 工程の稼働時間管理の徹底、ボトルネック部分の発見と解消。 4. 品質保証基準の確立。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 (1) 会社からの情報収集が迅速且つ正確だった。 (2) 結論が正しい。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。特になし。

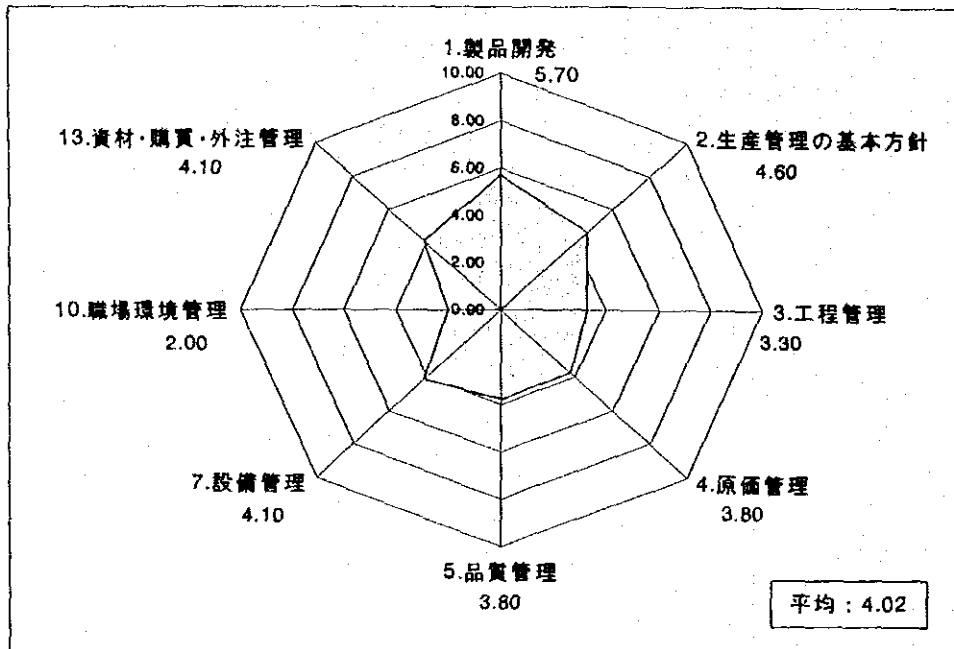
企 業 名	I社
担当コンサルタント	M-3グループ 布施 早苗
業 種	プラスチックバッグ製造業（保冷用バッグ）
資 本 金	800,000 ペソ
従 業 員 数	16名（3交替制の延べ人数）
設 備 概 要	インフレーション加工機、6色印刷機、2色印刷機、ヒートカッター、インジェクション成
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保冷用 PE バッグというニッチ事業に取り組み成功している例。 ・ 1956 年に現経営陣の父親が創業した印刷系の事業を、息子の代になって印刷も含んだ PE バッグ製造業に転換した。 ・ 保冷手提げバッグは 2 年間で 10 万袋を売った当社の戦略商品である。 ・ 売上げは右肩上りで利益も確実に上がっている。 ・ 仕掛在庫が異常に多い。 ・ インフレーションと印刷機的能力格差が大きく全体に工程のバランスがとれていない。

会社名: 社	業種: プラスチックバッグ製造業	従業員数: 16名
--------	------------------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (8角形レーダーチャート)

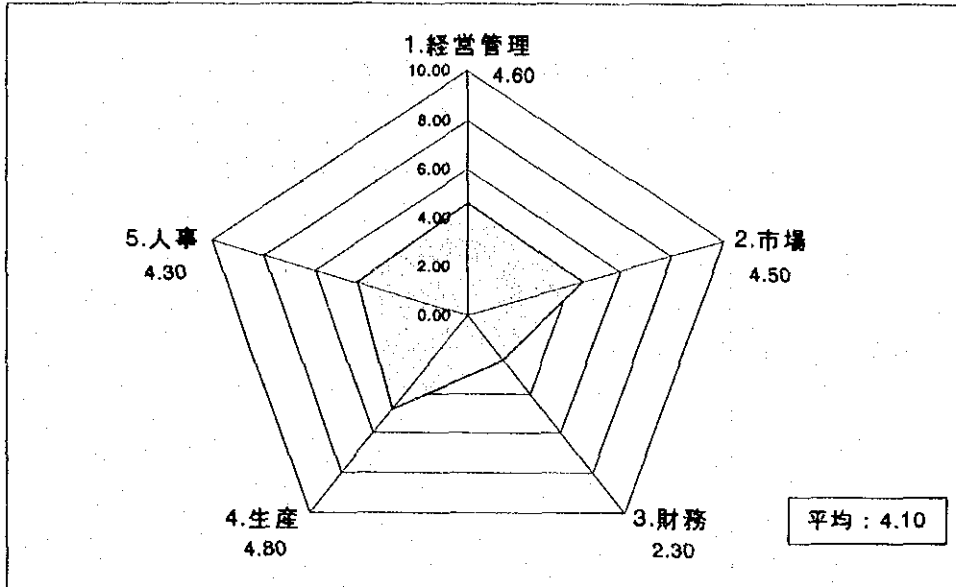


レダ-チャ-ト 分析	経営全般	マーケティングに強い。財務状況も良い。経営管理に改善すべき点多い。
	生産部門	職場環境が極めて悪い。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 不良率改善によるコスト低減。 2. 外注先に競争原理を導入させ不良率を改善する。 3. 工場レイアウトの改善（先入先出法を可能にするレイアウトの提案） 4. カタログ等の改善 5. 管理部門の役割の再認識
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 生産と財務に関する提案が素晴らしかった。 (2) 自社としては今後生産性の向上につとめる。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。特になし。

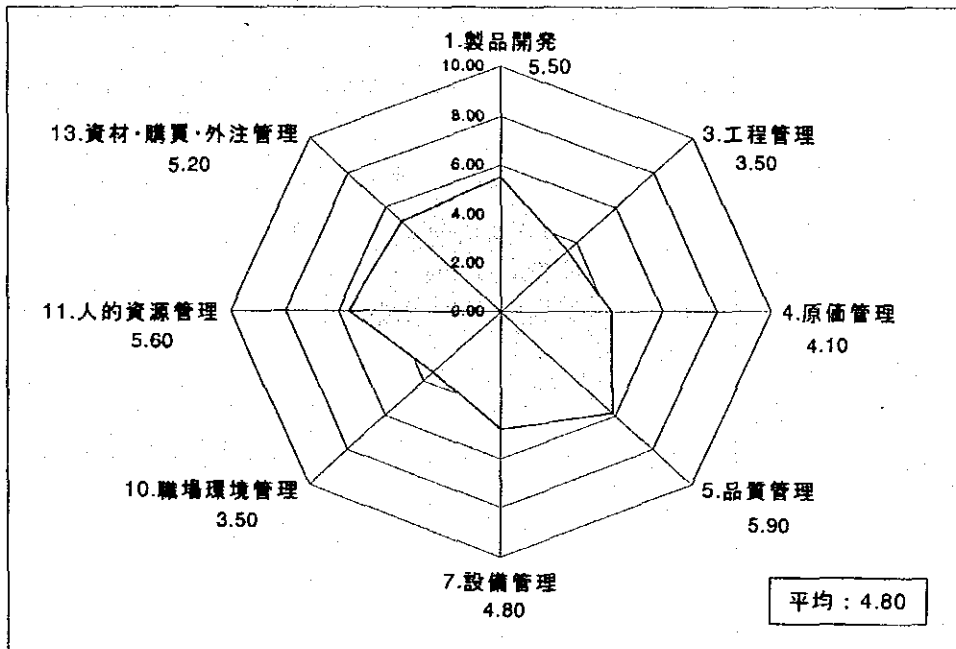
企業名	J社
担当コンサルタント	P-1 グループ 畑 明
業種	金属加工業（棒鋼加工、鉄板製缶）
資本金	10,000 億円
従業員数	38 名
設備概要	シェアリング M/C、折曲げ機 2 台、溶接機、切断機、塗装ブース、ボール
企業概要	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某自動車メーカー向けが 70%。つい最近も同社から鉄製治具工具キャビネット 50 台を受注。 2. 同社のシェアが大きいので同社のワークを強化しつつ、他分野（公共施設：歩道橋など）の開拓にも注力しはじめた。 3. 採算はまずまずの水準。 4. 工場敷地大きく、成長余地大きい。

会社名: J社	業種: 金属加工業	従業員数: 38名
---------	-----------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (8角形レーダーチャート)

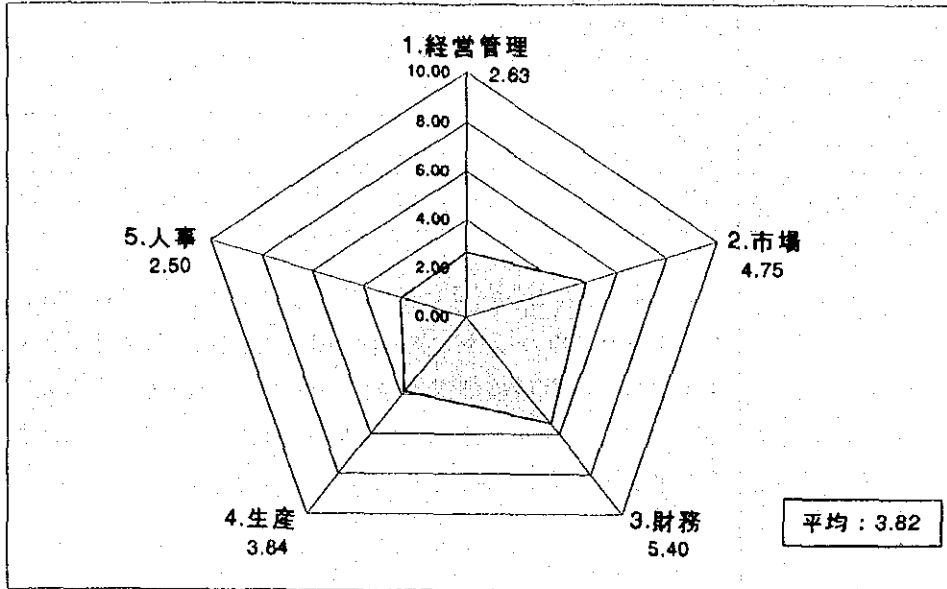


レダ-チャ-ト 分析	経営全般	財務内容悪く、改善の要あり。
	生産部門	職場環境、工程管理について要改善。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 工場レイアウト改善による生産性の向上。 2. 品質管理（特にサビ、バリの低減）に関する提案。 3. シェアリング工程を中心に作業研究実施による生産性向上。 4. 3S の実行。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 具体的な提案が多く有益だった。 (2) 3S 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。特になし。

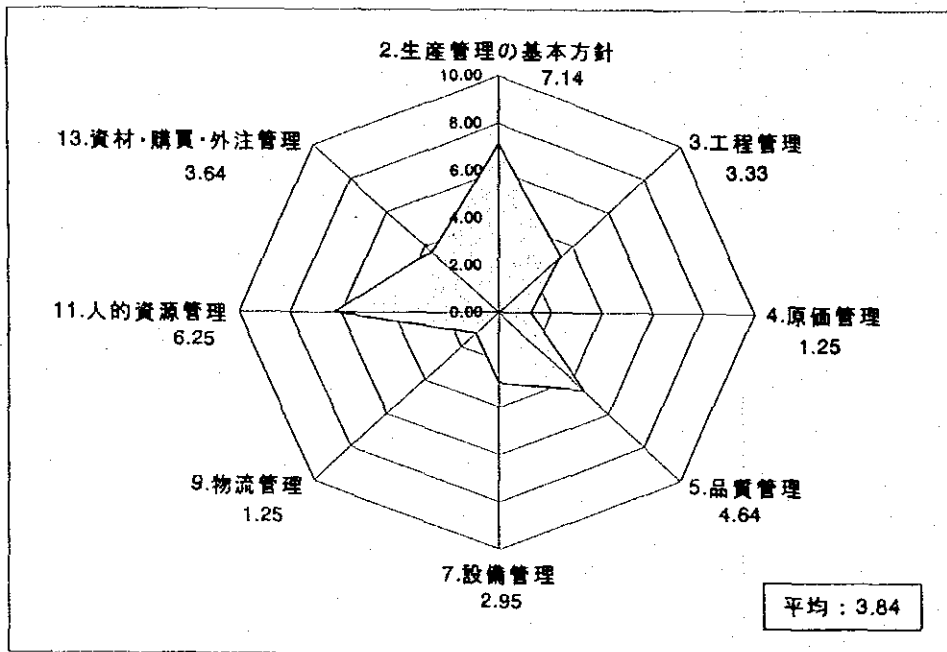
企 業 名	K社
担当コンサルタント	P-2グループ 武子 康平
業 種	織布業（細巾織物）
資 本 金	10,000 ペソ
従 業 員 数	24 名
設 備 概 要	細巾ドビー織機 12 台、細巾ジャガード織機 1 台、整 機 1 台、緯糸ビーム
企 業 概 要	<p>某自動車メーカー向けポリエステル細巾織物が売上げの 70%、スパンデックスカバーリング系使いの細巾織物（婦人下着用）紳士下着ゴム部分用の細巾織物が 30%顧客の多様化を考えている。全体に工場が手狭で、工場移転も視野に入れている。利益率は比較的良好で、財務内容よい。</p>

会社名: K社	業種: 縫製業	従業員数: 24名
---------	---------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (8角形レーダーチャート)

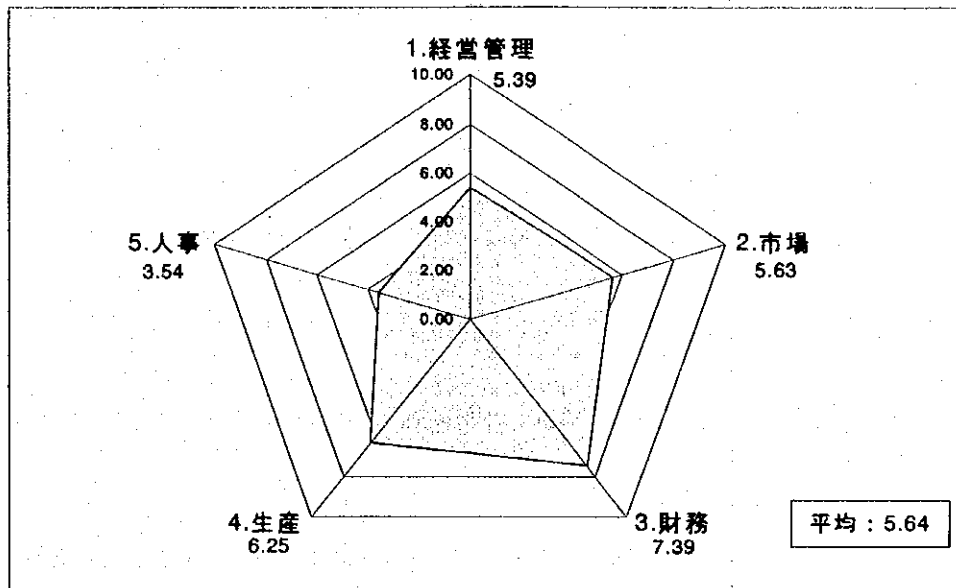


レダ-チャート 分析	経営全般	やや経営全般の管理水準が低い。特に経営管理及び人事・労務管理面に改善の余地大きい。
	生産部門	生産管理全般の水準が低い。工場内のマテハン設備の保全、原価管理に改善の余地大きい。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織的運営（責任と権限の明確化）。 2. 従業員モラルの改善。 3. 販売先として某自動車メーカー依存体質の改善。 4. 工場内マテリアルハンドリングの改善（生産工程レイアウトの改善）。 5. 設備稼働データの活用による生産性の向上。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 様々な改善提案 (2) 効果的なプレゼンテーション (3) 提案の質の高さ (4) コンサルタント全員のプロ意識 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 分析をもっと深く (2) もっと長い時間をかけて欲しい (3) フォローアップもして欲しい

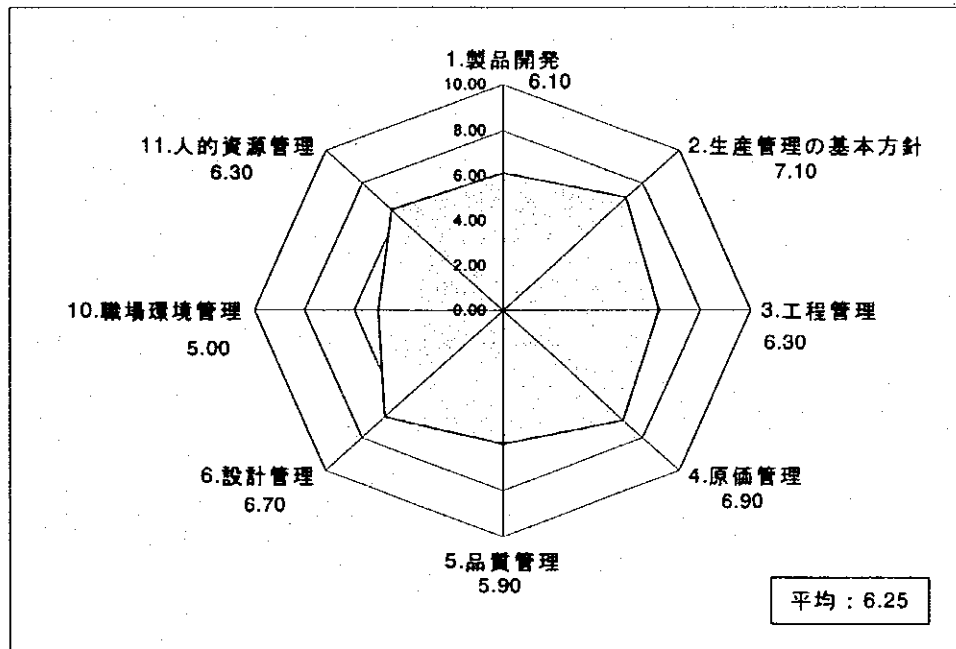
企 業 名	L社
担当コンサルタント	P-3 グループ 出穂 靖弘
業 種	縫製業 (ジーンズ、パンツ専業)
資 本 金	記載なし
従 業 員 数	109名
設 備 概 要	延反台2台、裁断機、各種ミシン60台、アイロン
企 業 概 要	<ol style="list-style-type: none"> 1. ジーンズ、スラックス等ズボンの縫製を行っている。販売会社が親会社。 2. 当社生産のジーンズはメキシコ南部の低所得者層を主たる対象として現在まで比較的好調に推移。しかし、今後は高級品分野への進出も考えている。 3. 2-3月が需要の端境期で設備の稼働率が大きく低下する。この対策を講じる必要がある。 4. 縫製工場全体は来年末までに倍増を予定している 5. 立派な工場を新設したり、工程仕掛在庫が多かったり資金の有効活用にやや無頓着

会社名: L社	業種: 縫製業	従業員数: 109名
---------	---------	------------

会社経営全般の評価 (五角形レーダーチャート)



生産部門の評価 (八角形レーダーチャート)



レダ-チャ-ト 分析	経営全般	中小企業としては経営の水準が高い。弱点はマーケティングが親企業に100%依存していることと、人事・労務管理関係にあるとい
	生産部門	生産についても全般に管理水準は高い。やや職場環境については改善の余地あり。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 材料、仕掛在庫の削減。 2. レイアウト改善による工場内搬送距離短縮。 3. 工程のワークショップ方式から完全ライン化の実現。 4. ジーンズパンツの端境期（1-3月）対策としての親会社依存体制の改善。 5. 換気扇の取付けや照明方法変更による夜間作業環境の改善。 6. 座り作業から立ち作業への変更による作業効率の改善。
提案に対する 企業側の反応 (社長アンケートから)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5 (Excellent) 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5 (Excellent) 3. 今回の企業診断の長所。 (1) 完全ライン化の提案があり、それに対する日本の資料の提供があり有益だった。 (2) 提案が非常に具体的だった。 4. 今回の企業診断に関して改善したほうが良いと思われる点。 報告会が若干長すぎた。



JICA