

組織診断評価表（草案）

草案作成日 2023. 3. 28

評価項目 (プロセス)	診断評価の目的	評価の着眼点	構築・運用例	評価例（管理レベル）
1. 経営を取り巻く環境の把握：目的としては、自社の位置や今後の方向性のために明確しているかを確認するために行う。				
自社の外部の経営環境並びに自社の内部の課題の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・内部の課題、外部の課題を明確にする（文書化） ・その方法、見直しの仕組み、最終承認者等を明確にする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・内外の課題を明確にして、決定、承認、見直しの仕組みがあるか ・それが、関係者に周知されているか ・以上により、運用されているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・社長一人がワンマン的に発言して、幹部もそれに従う。 ・社長としては、これまでの自信や実績で影響力が大で、特に会社の仕組みのようなものはない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・高い：外部及び内部の課題を継続的に監視し、レビューし、評価するプロセスを確立し、実施し、維持しており、このプロセスから生じる処置をとっている。 ・低い：外部及び内部の課題を明確にして取り組むプロセスは、非公式又はその場限りのものである。
自社の利害関係者の期待の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスは、自社を取り巻く利害関係者との関係性が非常に重要である。 ・経営者はじめ幹部、社員がそれぞれの立場で、利害関係者のニーズ及び期待を共通認識を持っているかが、重要となるからである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・最低限、顧客、従業員、外部委託先、調達先、銀行、行政等を利害関係者として、明確に位置づけているか。 ・利害関係者のニーズ・期待を明確にしているか（文書化） ・その方法、見直しの仕組み、最終承認者等を明確にしているか ・以上を明確にして、決定、承認、見直しの仕組みが明確で、運用しているか 	同上	<ul style="list-style-type: none"> ・高い：全利害関係者のニーズ及び期待に取り組み、分析し、評価し、レビューしており、それによって、これらの継続的な関係から得られる便益の認識を含め、パフォーマンスの改善及び持続、目標及び価値観の共通理解並びに安定性向上を得ている。 ・低い：利害関係者の期待、また、関連するリスク及び機会を含め、非公式又はその場限りで決めている。
プロセスの適切さや明確さの程度	一言でいうと、プロセスアプローチの組織的風土を確認する	<ul style="list-style-type: none"> ・組織全体のシステム化の状況を確認 ・その要素として、サンプル的に確認する。 ・プロセスの目的の明確化、そのインプット、アウトプットが明確化 ・判断基準、5W1Hなど他のプロセスやシステムの構築運用状況の総合評価で、ここだけでは評価しない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでの流れで、その場その場でプロセスを決めてきている。（特に社長が） ・プロセスアプローチやシステム的思考がほとんどない。 	<p>高い：組織の方針、戦略及び目標を達成するために、プロセスが効果的及び効率的であることを確実にするよう、外部委託するプロセスを含め、全ての関連するプロセス及びその相互作用を積極的にマネジメントしている。</p> <p>プロセス及びその相互作用を組織の状況に合わせて適応し、最適化している。</p>

				<p>プロセスのパフォーマンスは、組織が事業運営する分野での先導的な組のパフォーマンスに到達している。</p> <p>低い：プロセスを、非公式又はその場限りでマネジメントしている。</p>
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------

2. 経営者の責任：経営者の責務、PDCAの基本となるプロセスの確認

<p>経営者の責務</p> <p>組織の責任・権限</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・トップの説明責任、管理職や社員育成 ・顧客の重要性の周知、理解 ・組織図、業務分担の明確化、周知 	<p>最新の内容で文書化され、要員が正確に認識しているか、若しくは確認できる環境か？</p>		<p>高い：プロセス及び組織の全ての階層のリーダーシップの相互作用を精力的に決定し、組織の成功を確立し、持続するために活用している。</p> <p>低い：リーダーシップのビジョン、使命及び価値観を定め、維持し、伝達するプロセス、並びに人々が組織の目標の達成に積極的に参画し、コミットメントする内部環境を促進するためのプロセスを、非公式又はその場限りで実施している。</p>
<p>各種方針等の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念、経営方針等各種方針、中期経営計画、単年度計画等の決め方、モニタリング、つなげ方、 ・周知、認識 	<ul style="list-style-type: none"> ・定められた手順にて、設定・維持、見直しがされているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・方針、年度計画が策定されていない、策定されているとしても形式的であり、社員は面従的である。 	<p>高い：全ての利害関係者のニーズに取り組んでおり方針及び戦略を利用しながら、事業を総合的な方法でマネジメントしている。</p> <p>低い：組織の方針及び戦略を決定するプロセスを、非公式又はその場限りで実行している。</p>
<p>取り巻くリスクや抱えるリスクの把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内外の課題、利害関係者のニーズ・期待、年度方針を考慮して、リスクや機会を明確にして、その取り組み（部門等も含めて）について明確にして、文書化 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記について、定めた手順通りに取り組みテーマが明確に策定され、文書化されているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・社長の頭の中で、その都度発言する程度である。 	<p>高い：トップや関係者で、定期的に自社が認識すべきリスクを共有認識してレビューを行っている。さらに認識したリスクに対して取り組んでいる。</p> <p>低い：リスクに対して組織的な取り組みを行っておらず、特定の関係者が場当たりの対応している。</p>

目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・同上から、または、別のチャンネル（例えば社長の特命的な取り組みも含めて）から内外の課題、利害関係者のニーズ・期待、年度方針、リスク機会等から 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記が、構築される仕組みが明確で、維持されているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標は設定していない。 ・設定は社長一人で決めている。 ・決める仕組みがない。 	<p>高い：方針及び戦略との関係を維持するため、短期的及び長期的目標を定量化し、明確に理解し、展開し、更新しており、それによって、トップマネジメントのリーダーシップ及びコミットメントを組織内外で実証している。</p> <p>低い：組織の目標を決定するプロセスを、非公式又はその場限りで実行している。また、短期目標しか定めていない。</p>
プロセスやシステムの変更	<ul style="list-style-type: none"> ・各種変更があった場合の対応の事例を確認 例えば、PCの導入、情報システムの導入、設備の導入等の大きな変更 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、変更管理されているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・その都度、対応している。 	<p>高い：組織の方針、戦略及び目標を達成するために、プロセスが効果的及び効率的であることを確実にするよう、外部委託するプロセスを含め、全ての関連するプロセス及びその相互作用を積極的にマネジメントしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロセス及びその相互作用を組織の状況に合わせて適応し、最適化している。 ・プロセスのパフォーマンスは、組織が事業運営する分野での先導的な組のパフォーマンスに到達している。 <p>低い：プロセスを、非公式又はその場限りでマネジメントしている。</p>

3. 社内基盤：社内の設備等のハード的基盤、社員や知識等のソフト的基盤を明確にして、そのプロセスを確認する。

経営資源の管理 (社員、設備、施設、情報通信資源を含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・自社のインフラストラクチャーを明確にしているか（文書化） ・職場環境（ハード面：照明、机等、ソフト面：年休、メンタルヘルス等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記が明確にされて、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれ、記憶や断片的資料であり、仕組みとして管理されていない。 	<p>高い：外部から提供される資源の利用を継続的に改善している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資源の利用を評価し、改善に取り組み、革新を促進する、外部提供者との共同の取組みが存在している。
---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> 測定器の明確化、校正、点検の仕組み、運用 			<p>低い：組織における運用を支援する資源をマネジメントするプロセスを、非公式及びその場限りで実行している。</p>
知識管理		<p>社内の知識を明確にしているか その保管、維持、周知</p>		<p>高い：利害関係者からデータを収集し分析するプロセスがある。</p> <p>低い：組織の知識についての現在のベースラインを取得するプロセスは、非公式又はその場限りである。</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織の知識を開発するプロセスは、非公式又はその場限りである。
社員資源管理	<ul style="list-style-type: none"> 各業務の能力を明確にしているか それが伝わっているか その評価、教育訓練、有効性の評価 教育体系を備えているか、階層別は？ 目標や自分の仕事の重要さを認識しているか ルールを逸脱した際の理解をしているか 	<ul style="list-style-type: none"> 左記が明確にされて、維持されているか。 インタビュー等で確認して、適切な説明があるか 	<ul style="list-style-type: none"> 社長やそれぞれの要員の頭の中である。 あまりにもバラツキのある認識度合いである。 	<p>高い：力量があり、積極的に参加し、権限委譲され、動機付けられた人々において達成した結果を共有し、他の組織と十分に比較している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織全体にわたり、人々が新たなプロセスの開発に参加している。 ベストプラクティスが認知されている。 <p>低い：力量があり、積極的に参加し、権限委譲され、動機付けられた人々は資源であると、非公式又はその場限りでみなされている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 力量の開発を、非公式又はその場限りで提供している。
コミュニケーションプロセスの管理	<ul style="list-style-type: none"> 社内のコミュニケーションルールの確認 朝礼、取締役会、幹部会等 主宰、時期、目的、頻度、議事録等 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションツールやルールが明確に設定され、運用されているか 左記の媒体で、必要な情報が正確に伝わっているか 	<ul style="list-style-type: none"> 明確に定まっていない。 	<p>高い：方針、戦略及び目標を伝達するプロセスは動的なものであり、方針、略及び目標の相互関係が全ての受け取り側に明確に伝達され、それぞれの異なるニーズが考慮されるようになっている。</p> <p>低い：方針、及び目標を伝達するプロセスを、</p>

				非公式又はその場限りで実行している。
社内の文書管理	<ul style="list-style-type: none"> ・就業規則、各種規定 ・業務マニュアル、他基準書等、公式の記録と個人的メモの違いは明確か 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織が必要と判断した文書の制定、維持が適切か 	<ul style="list-style-type: none"> ・義務的なものの文書しかない。(就業規則等) ・文書管理のプロセスがない 	<p>高い：組織としての公式な文書として定める仕組み（制定、改訂、識別、保管、廃棄、）があり、非公式文書との峻別がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・その運用が仕組み通りに維持されている。 <p>低い：公式文書、非公式文書の定義が不明確で、その都度対応している。</p>

4. 製品やサービスを実現するプロセスを確認する

<ul style="list-style-type: none"> ・顧客とのコミュニケーション管理 ・顧客管理 ・受注管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・受注プロセスの明確化、変更があった場合のプロセスが明確か？ ・受注活動が適切か（目標、方向性等を考慮して） 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 ・新規受注、リピート受注、変更（納期等）のそれぞれでも問題はないか ・新規顧客の獲得アプローチは適切か ・既存顧客の管理は適切か 	<ul style="list-style-type: none"> ・口頭で伝えているプロセスがあるが、要員が変わると変動が激しい。 	<p>高い：顧客とのコミュニケーションにおける情報が明確になっている。受注前の明確にすべき情報が共通認識されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受注内容が明確に関係者が理解でき、変更の場合も同様の運用となっている。 <p>低い：顧客とのコミュニケーションや受注、変更等が組織共有されておらず、担当者個人の情報管理となっている。</p>
設計開発管理（製品設計、工程管理を含む）	<ul style="list-style-type: none"> ・設計開発のトリガーとなる要素は明確か ・設計計画を立てているか ・インプット、アウトプットは明確化 ・進捗管理は妥当か ・検証、レビュー、妥当性の確認は適切か ・それらの記録、対応、承認者 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> 設計担当者に任せられている。 結果として要員によってやり方異なる 	<p>高い：次のことが組織として明確で運用されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設計・開発計画 ・設計・開発管理（インプット、アウトプット、検証、レビュー、妥当性の確認、変更） <p>低い：設計・開発についての取り組みは個人に委ねられて、組織としての取り組みがない。</p>
外部委託先の管理	<ul style="list-style-type: none"> ・外部からの調達の判断の仕組み、承認、 ・調達先、外部委託先の評価、選定、記録されているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・発注手順、受入、支払い手順はある。 	<p>高い：双方の組織とも、関係がもつ価値を十分理解している。外部委託するプロセスの決定が組織としての仕組みで実施されている。その発注手順や評価手順が明確ある。委託し</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・その方法、承認 ・受入検査、確認の明確化の程度 ・外部先へ伝達内容、伝達の仕組み、承認 		<ul style="list-style-type: none"> ・提供者に依頼している根拠となるプロセスや文書の管理の仕組みがない。 	<p>た製品・サービス・プロセスを受入手順が明確である。</p> <p>低い：提供者を一時的なものとみなして、組織では関係構築に価値を置いていない。外部委託が個人担当者の裁量に委ねられている。</p>
製品実現管理	<ul style="list-style-type: none"> ・製造・サービスの管理 ・達成すべき結果を明確化 ・プロセス、アウトプットの管理基準の明確化、合否判定基準の明確化、監視、測定活動の明確化 ・プロセス運用のための適切なインフラストラクチャーの使用、環境の設定 ・力量を持った要員の配置 ・検査できないプロセスの妥当性の確認手順の明確化、再確認の明確化 ・ヒューマンエラー防止のための処置の状況 ・リリースプロセスを明確にする ・各プロセスでの識別の状況 ・定められたトレースが取れる ID の状況 ・顧客の所有物、外部の所有物の管理基準の状況 ・製品の取り扱い、汚染防止、包装、保管、輸送、保護は適切か ・引き渡し後の活動（補償、修理、クレーム等）への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記の内容を明確するプロセスがない。 	<p>高い：左の評価項目について、明確に仕組みがあり、運用されている。</p> <p>低い：左の評価項目の仕組みが無い、若しくは不明確である。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・製造管理の変更（特に4M変更）時の対応の手順、仕組み、承認の明確化 			
出荷管理	<ul style="list-style-type: none"> ・工程内検査の方法（承認も含めて）の明確化 ・出荷（最終）検査の方法（承認も含めて）の明確化、記録 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・要員力量に任せている 	<p>高い：左の評価項目について、仕組みが明確に定めがあり、運用されている。</p> <p>低い：左の評価項目の仕組みが無い、若しくは不明確である。</p>
不良製品の管理	<ul style="list-style-type: none"> ・不適合の定義 ・発生の把握と対応（廃棄、修正、識別、顧客への伝達、特別採用、再検査等）の明確化 ・記録（内容、取った処置、承認等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・不適合の定義が定められておらず、要員個人の判断や上司の判断で決まる。 ・その都度の対応に終始している。（記録を残す仕組みがない） 	<p>高い：左の評価項目について、仕組みが明確に定めがあり、運用されている。</p> <p>低い：左の評価項目の仕組みが無い、若しくは不明確である。</p>

5. 分析・評価：各プロセスのパフォーマンスを分析・評価を確認する

実績、成果管理	<ul style="list-style-type: none"> ・監視測定範囲、明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定められていない 	<p>高い：測定可能な KPI を使用して、計画した結果を達成できているかどうか進捗状況を監視し、意思決定を行うためのプロセスを確立している。測定可能な KPI が優れた戦略的及び戦術的な決定に貢献している。測定可能な KPI の選定に際して、リスク及び機会に関する情報を考慮している。</p> <p>低い：基本的なパフォーマンス（例えば、財務基準、納期厳守、顧客苦情件数、法律上の警告、罰金）しか利用していない。データが必ずしも信頼できるものではない。</p>
顧客評価管理	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の受け止め方を明確にするためのプロセスの構築、運用 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定められていない 	<p>高い：顧客の声を受け止める仕組みがあり、その情報を組織として活用して、顧客満足につなげている。</p>

				低い：上記の仕組みがなく、担当者個人に委ねられている。
分析評価管理	<p>下記情報を分析評価すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製品の適合の程度 ・顧客の受け止め方 ・MSの成果、有効性 ・リスク機会への取り組みの有効性 ・外部提供者の成果 ・MSの改善の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定められていない 	<p>高い：組織のリーダーシップの役割及び活動における強み弱みだけでなく、リーダーシップ活動に関して伸ばす必要のありそうな潜在的な強みを特定するため、次の事項を含めてのパフォーマンスを総合的に分析している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・方針の策定及びコミュニケーション ・プロセスのマネジメント ・資源のマネジメント ・改善、学習及び革新 <p>低い：組織のパフォーマンスを、非公式又はその場限りの方法で分析している。</p>
内部監査	<ul style="list-style-type: none"> ・監査の頻度、内部監査基準の明確化 ・内部監査員の継続的養成、力量向上への取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ない 	<p>高い：組織全体にわたる是正を必要とするような傾向及び改善の機会を特定するために、全ての内部監査報告書をレビューするプロセスを確立している。他の利害関係者を監査に参画させ、更なる改善の機会の特定に役立っている。</p> <p>低い：内部監査を、問題からの苦情などに応じて受身的に実施しているだけである。また、組織自らの改善のドライビングフォースとなっていない。</p>
経営者による見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者により1年間の総括下記をインプット ・前回の指示の実施状況 ・内外の課題の変化 ・利害関係者からのフィードバック ・顧客の受け止め方 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・決めごとではなく、その都度アウトプットしている。 	<p>高い：レビューについて、プロセス改善、パフォーマンスの改善、組織のリーダーシップ活動の改善、学習及び革新の機会を特定するために使用している。</p> <p>低い：その場限りである。多くの場合、問題対応形でレビューを行っている。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・目標の達成程度 ・製品の適合程度 ・クレームも含めた不適合、是正処置 ・監視測定結果 ・監査結果 ・外部提供者の成績 ・経営資源の妥当性 ・リスク機会への取り組みの有効性 ・改善の機械 下記をアウトプット <ul style="list-style-type: none"> ・改善の機会 ・MS の変更の必要性 ・資源の必要性 			
改善	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の改善、プロセスの改善、MS の改善、革新、組織再編の状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・改善に取り組む仕組みがない 	<p>高い：パフォーマンス改善の焦点が、短期のみならず中長期的な成功を学習、変化及び達成する持続的な能力に当てられている。</p> <p>低い：改善活動は、非公式又はその場限りのものである。</p>
再発防止管理	<ul style="list-style-type: none"> 不適合への是正処置の仕組み、有効性の状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・事例を確認して、仕組みに問題がなく、維持されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・対顧客にはその都度対応している。 ・自社の仕組みがな。 	<p>高い：再発防止への取り組み、改善、学習及び革新を、組織全体にわたって日常活動として組み込んでおり、利害関係者との関係においてそれが明らかである。</p> <p>低い：再発防止への取り組み、改善活動は、非公式又はその場限りのものである。</p>

6. 環境負荷に対する取り組み状況の確認を行う。

環境負荷管理	<ul style="list-style-type: none"> 上記に加えて、地球環境を考慮した取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネ活動、SDGs 等、具体的活動に取り組んでいるか 		<p>高い：組織の環境負荷（影響）の源泉となる製品・サービスを特定（負荷要因、影響要因）して、それらと環境負荷の関係性を明確にし</p>
--------	------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------

				<p>ている。また、環境負荷を評価する仕組みがある。環境負荷を軽減する取り組みを行っている。</p> <p>低い：上記について取り組んでいない。不明確である。</p>
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------

7. 緊急事態を想定して、取り組んでいるかの確認を行う

緊急事態管理	自社の緊急事態を想定して、万が一の場合の対応や手順を備えていること。(BCPを含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急事態を特定しているか ・そのための手順書を制定しているか ・訓練を行っているか 		<p>高い：組織として、緊急事態が想定され、対応手順、教育訓練、それらの評価プロセスが明確で、運用されている。</p> <p>低い：上記が無い、若しくは不明確である。</p>
--------	--------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------