

# 管理のためのチェックポイント表の活用

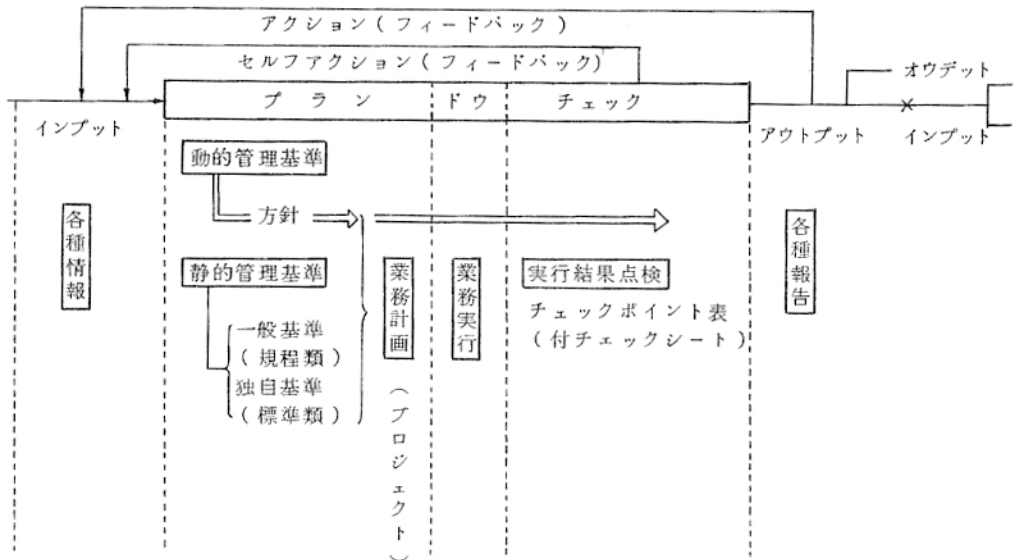
日本化薬(株)厚狭作業所事務第2課長

深井 秀夫

## 1. チェックポイント表の位置づけ

目標を示し、方針を定め、これを計画に具体化して業務を推進し、その結果をチェックして、計画と

実績とのコントロールを進めるため必要なアクションをフィードバックして管理効果をあげていくことは、科学的管理の定石として知られている。このような管理のサークルを私なりに解釈すると次図のようなになる（情報を対象とする事務を例にとる）。



上表に示すように管理サークルを進めていくにあたり、実績を計画に対して自らの職責範囲としてチェックを行なわねばならない。この結果起こされるアクションは、自らのチェックによって採られる措置であるから、私はこれをセルフアクションと称し、いったん報告ないし意見または成果（製造過程では製品）としてアウトプットしたものに対して、報告先より受けたアドバイスや指示、命令によって起こすアクションと区別している。チェックポイント表は、このセルフアクションの動機を与える用具である。

## 2. チェックポイント

チェックポイント表は、自らの職責範囲を完遂するために重要な道具として価値があり、自分の職務上の責任、権限と結びつくものである。したがって、チェックポイントは、これを使ってどのようなアクションができるかという点を考慮して設定されなければならない。当社ではチェックポイントを次のごとく区分把握している。

### 2. 1 管理項目

#### 1. 1. 管理特性

自ら行なわねばならぬ範囲の仕事がうまくできたかどうか客観的に把握できる特性で、うまくいかないと判断したとき、原因を除去して再発防止する動機とする特性。

### 1. 2. 評価特性

部下や他部署の人に分担してもらった業務がうまくできたかどうか客観的に把握できる特性で、うまくいかないと判断したとき、指示または依頼をし直すというような処置の動機とする特性。

### 2. 2. 点検項目

標準どおり作業をしようとするとき、重要な作業を間違わないようにするための項目、および作業を調節する動機とする特性。

上級管理者になるほど管理項目中の評価特性としてのチェックポイントが増大し、点検項目としてのチェックポイントは影をひそめることになる。

上級管理者	(管理項目)
中級管理者	
下級管理者	(点検項目)
第一線監督者 一般作業者	

注: 表内には「評価特性」と「管理特性」の対角線が描かれ、その交点を「特性」として示している。

## 3. チェックポイント表の内容

その年度内に遂行すべき業務計画が、自らまたは部下によって、あるいは他の部署への依頼によって実施されるが、その推進状況を必要な時期にチェックしてアクションへの動機づけとなしうるチェックポイント表として、現在、我々が活用しているものは以下のごとくである。なお、このチェックポイント表は当作業所の田中立治所長の指示を具体化、完成したものであり、我々管理者の業務遂行上、非常に効果を上げている。

### 3. 1 チェックポイント表の構成

図2に示すごとくチェックポイント表の各欄の記載項目は次のとおりである。

ア. 方針 — その年度の目標達成のため、自分の守備範囲の業務運営上の方向重点を示した業務計画進捗状況報告書の方針欄より転記。

イ. 上司方針No — 上司の示した方針と自分の方針とのつながりを確認し、方針の一貫性を

示すためのNoで業務計画進捗状況報告書所長方針No欄より転記。

ウ. 計画 — その年度の方針を実現するために樹立した計画項目で、業務計画進捗状況報告書の計画欄より転記。

エ. 担当組織 — 上記計画を遂行するための担当組織を記す。すなわち管理特性ならばその管理者自身であり、評価特性ならばその管理者と管理者に対する報告義務者(権限の被委譲者または協力部署)との関係を示し、点検項目ならば当該点検者自身を示す。

オ. check sheet — checkを遂行するためには管理図、管理グラフ、またはグラフ等が用意され、これによって成果の程度を定量的に把握しなければならない。これらの管理図やグラフを総称してcheck sheetと称し、本欄には各計画に対応するcheck sheetのNo・と名称を記載する。check sheetについては別に説明する。

カ. check point — 各check sheetにつき、いかなる点を、どのようにチェックし、いかなる状態のときにはどのようなアクションをとるかのポイントを、各check sheetごとに示す。したがってこのように結果を評価するためには、それぞれのチェックポイントに対する評価基準が必要となるので、別に図4に示すごとく『check point評価基準表』を作成し、この基準に基づいて評価をなし、その結果をチェック欄に◎、○、×に区分表示する。

キ. 項目 — 2項で説明したごとく、そのチェックポイントが管理項目であるか点検項目であるかによって、その特性の性格を異にするものであるから、本欄においてそのcheck sheetを管理項目として見ているのか、点検項目として見ているのかを明示する。

ク. W (Weight) — 自分の業務全体を通じて、その計画の遂行が、どの程度の重要度を有するのかを、重、中、軽に層別区分して示す。

ケ. 締切×印、提出○印 — 本欄では、当該check sheetは年単位でしめきって作成するのか、期単位か月単位かを示すとともに、月単位の場合その切は暦月(月末)なのか毎月20日なのか、また10日なのかを〇印該当日に○印を記入することによって明確にする。また、そのcheck sheetの点検予定日に×印を記入しておき、提出の遅れを管理することとする。×印が20日で○印が30日であれば、20日

に切ったデータにより30日までに check sheet が完成され、点検するということを意味し、もし×印が20日で○印が10日であれば、切の翌月の10日に点検することを意味する。

コ. チェック欄 カの check point のところ

(例)

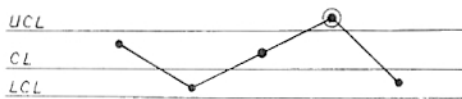
チェック欄 (基準日10日)											
12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
○	◎	○	×	◎	○	×	◎	◎	○	◎	×
1/9	2/12	3/11	4/9	5/11	6/8	7/12	8/11	9/9	10/8	11/8	12/7

### 3.2 check sheet について

役に立つ check sheet としての必要条件は次のごとくである。

ア. 計画または標準に対して、実績がどうなっているかということが一目で判明できるようなものであること、したがって、可能な限り計画対実績のグラフであること——これを管理グラフと称している。もっとも、そのチェックの目的上、計画表示または目標線を示す必要がなく、経時的な変化推移のみを見る方が有効である場合、または、計画を一定期間ごとに区切って(たとえば月ごと)具体的に表示することが困難である場合には、単に推移のみを示すグラフとする場合がある——これをグラフと称している。

イ. 計画に一定のバラツキを許容することが望ましい。すなわち、いかなる計画でも動的なものである以上、その実績の評価に際しては一定のバラツキを許容する必要がある。この許容限界は品質管理という管理限界であり、この管理限界を越えたとき、自動的にアクションをとることとする。これを管理図と称す。



ウ. 各計画の遂行程度が定量的に表示されていること。それ自体の特性では定量化できないときは、代用特性を用いて定量化する。

エ. アで述べたごとき計画に対するズレを示

で説明したごとく、本欄には実績を check sheet により点検し、『check point 評価基準表』の評価基準に基づいて評価した結果を◎、○、×印によって示すとともに点検日を記入して、点検予定日と実際の点検日との対比によって完成の遅速を判定し、その理由を把握する。

すとともに、これに対してアクションを指示したか、指示したとおりアクションがとられたか、また、そのアクションの結果がどうであったかが一表で示されるものであることが望ましい。しかし現実には、このような管理図ないし管理グラフを作成するには非常に工夫を要し、なかなかむずかしいものであるが、反面、アクションに結びつかない check sheet は存在の意義がない事を銘記すべきである。

私が事務第2課長(経理、資材、倉庫、輸送担当)として作成している check sheet の一部を図3に例示した。

### 3.3 check point 評価基準表について

3.1のかに述べたごとく、各業務計画について定めた check point によって実績の評価(進捗度、内容など)を行なう場合の基準を一表にしたものであり、良好◎普通○不良×の3つに層別して基準を設定した。その内容の一例は図4に示すごとくであるが、評価に際しての基本的態度は次のとおりである。

◎良好とは、原則として計画どおりまたは計画に非常に近い状態で進められていることを意味する。もっとも事故発生件数のごとく、発生すること自体が許されない事項については零をもって最高とし、発生件数及び発生事故の軽重によって○および×の限界を設定したものである。なお、これらの限界は、その企業の計画精度の現状やその計画項目に対する管理水準の高低によって、上限、下限の決め方に考慮を要するものである。

○普通とは、原則として計画より若干ずれた場合であるが、一応許容される範囲内のものである場合、または適切なアクションがとられ、今後計画どおり

の方向に回復の可能性ある場合を意味する。

×不良は、計画を中心として一定の許される範囲をこえた場合、すなわち、管理図の場合、UCLまたはLCLをこえたアウトの場合、または僅かな計画に対するずれであってもそれに対するアクションがとられなかったか、または不じゅうぶんな場合を意味する。

### 3.4 check point 表の構成のまとめ

以上述べたごとく、check point 表はその機能を発揮するために check sheet と check point 評価基準表を必要とする。特に check sheet は、計画に対する定量的評価のデータであるから、これなくしては check point 表は意味をなさない。

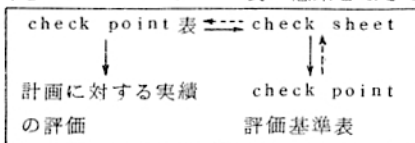


図1 昭和40年度業務計画進捗状況報告書

## 4. check point 表、check sheet、check point 評価基準表の様式とその内容の例示

### 4.1 業務計画進捗状況報告書

check point 表の前提となる年度業務計画書（進捗状況報告書）は、次掲のごとき様式内容である。なお経理、資材、倉庫、輸送の各機能の遂行を担当している事務第2課長はスタッフ部門の長として自己担当機能をじゅうぶんに発揮するため、必要な方針、計画を持つとともに、100名以上の部下を統率する長として課内を管理していく基本となる方針、計画を明示しなければならない。よって事務第2課長としてはその方針  
ア、課内管理方針  
イ、課の機能発揮に関する方針  
に区分して業務計画書に示している。

1 課内管理方針

(1月度)

事務第2課長

No	課長方針	業務項目	重要度	所長方針No	業務計画No	昭和40年度											次年度	主務○協力△の区分	備行 (実施状況、実施方法、実績効果、問題点等の概略)	課資料No
						上期					下期									
						12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1.1	相互理解に基づく信頼を更に深める。	(1)公正なる人事考課を遂行する  の規則の遵守  (イ)表彰の積極実施	B	6	7	<p style="text-align: center;">規則の遵守</p> <p>休務手帳(事後) 33件 35件</p> <p>操縦遵守(操縦) 9件 8件</p> <p style="text-align: center;">表彰の積極実施</p> <p>3名 1名</p>													<p>の規則の遵守状況をチェックする第一段階として休務手帳の事後届出状況のチェック及操作機嫌に違反した作業を摘発チェックしてその実態を把握しつつ必要アクションと併行して決めたことは守ることを義務づける。</p> <p>①休務手帳届出状況 ②輸送係における操縦遵守状況 事後届出 21(輸) 14(倉) 計 35件 チェック結果 事後届出 52(輸) 10(倉) 10事務 務所) 計 72件 違反件数 8件 (イ)就業規則の表彰基準に準じこれを拡大考慮して課員のモウール向上を図る目的で表彰を積極的に実施する。 課長表彰実施(輸送係) 1/18日 積納爆薬中袋より薬切れ発見(川東)</p>	

### 4.2 check point 表

次の図2に示すごとくである。

- (1)は課の基本方針および管理方針に対する check point 表の一部である。
- (2)は課の機能発揮に関する方針中の会計関係および原価関係の一部である。
- (3)は全上方針中の原価関係の一部である。
- (4)は全上方針中の購買関係の一部である。
- (5)は全上方針中の倉庫関係の一部である。

図 2 - (1)

政令 37.10.20	責任 経理課長
政令 38. 6.15	" "
政令 38. 8.20	" "
政令 39. 1.31	事務第 2 課長
政令 39. 4. 1	" "
政令 39. 7.31	" "
政令 39.11.10	" "

昭和 4 0 年度事務第 2 課長 check point 表

昭和 3 9 年 1 1 月 1 0 日作成  
事務第 2 課長 No. 1

policy (方針)	所定方針	計画	担当組織	check sheet 内容 備考	Check Point	項目 管点	W 重中軽	チェック欄																																						
								5	10	15	20	25	30	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																					
基本方針 所長の示す 年間 X 位内 の利益目標 を達成する ため理の全 機能を發揮 して所長方 針を遂行す る	1 7	事務第 2 課 年度業務計 画の策定と 推進	課長 ↓ 各係長	事務第 2 課 (係別) 業 務計画進捗 状況報告書	◎各係毎に樹立させる業務計 画に対する月々の進捗と その内容	○	○										○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
					◎遅れている時は原因調査 対策実施	○																																								
					◎計画効果に対する各月の 実績効果及びその月迄の 同者の累積対比	○																																								
課内整理方 針 (山相互関係 に基づき位 相を更に深 める	6	公正なる人 事案を選 行する	課長 ↓ 各係長	プロジェクト 成果表	◎事後評価が全体務に対し 何%となっているか進捗 を見る	○																																								
					◎事後通知となった理由の パレート図の把握	○																																								
					◎事後評価が全体務に対し 何%となっているか進捗 を見る	○																																								
③付加価値 労働生産性 の向上	7 2	課長が人 間の力を広 め実行をつ くる	課長 ↓ 各係長	職場懇談会 実施表並に 議事録	◎日時は計画通りだったか か ◎議事内容は適正であった か ◎議事の運営は向上したか	○	○																																							
					◎業務改善件数が計画どお し進んでいるか ◎業務改善の効果金額はど うか ◎遅れ又は金額効果の少ない ことに對し手を打ったか	○	○																																							
					◎業務改善件数が計画どお し進んでいるか ◎業務改善の効果金額はど うか ◎遅れ又は金額効果の少ない ことに對し手を打ったか	○	○																																							

図 2 ～(2)

昭和40年度事務第2課長 check point 表

事務第2課長 No. 2

policy (方針)	計画	担当組織	check sheet		Check Point	項目	W	締切	エネック																	
			No.	内容					12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11						
課の経理業務に關する方針 上全社間區	2 資本的支出と修繕費の区分再検討	課長 ↓ 会計係長	2.1	資本的支出と修繕費の区分再検討表	③税法に照し仕訳区分が適正でないものがどれであったか ④これに対し修正のアクションがとられたか ⑤発行時の摘要記入が適正でないものがどれであったか ⑥これに対しアクションがとられたか	○	○																			
			2.2	交際費の仕訳通否を計画的に検討	⑦貸借として計上価値のないものが計上されていないか ⑧台帳と現品の相違はどの位か (何がくいついたか) ⑨くい違いに對しアクションがとられたか																					
顧客管轄台帳管理の改善と簡業化	2	課長 ↓ 会計係長	2.3	資産過不足処理明細表	⑩計面通り各課に対する現場取指事項が定められたか ⑪各課の原価意識は向上したか	○	○																			
			2.4	課毎原価会議の指導	⑫原価意識は向上したか ⑬各課の原価意識は向上したか																					
特殊原価調査の組織的実施によるメーキングアップのアドバンス	2.10	課長 ↓ 原価計算係	2.10	1人1時間当り限界利益率推移グラフ	⑭船員1人1時間当り限界利益直接作業1時間当り限界利益の月々の変化は向上または下降しているか ⑮上記変化に對し必要対策を具申したか	○	○																			
				2.11	年度別1人1時間当り付加価値生産性管理グラフ			⑯製品1%当り付加価値は計面に対しどうか ⑰製造部門全体平均の1人1時間当り付加価値は計面に対しどうか ⑱工場生産性はどうか ⑲以上それぞれの記録及び必要アクションの意見具申をしたか																		
	2.9	課長 ↓ 原価計算係	2.9	年度製造(営業)利益計画表	⑳生産高、限界利益、製造利益、販賣費一般管理費の計面対実績比較検討の結果相違はないか ㉑相違があれば原因は如何か ㉒対策につき意見具申したか	○	○																			

図 2 ～(3)

昭和 4 0 年度事務第 2 課長 check po Int 表

事務第 2 課長 No.

policy (方針)	部 課	担当 者	check sheet No.	Check Point	項目 名	W 重	チェック欄																
							5	10	15	20	25	30	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
原価管理の 充実	事務第 2 課の 対比把握に よる問題点 の解決とコ ストダウン	課長 ↓ 原価計 算係長	214	① 1ヶ月当りの変動原価実績 は予算に対してどうである か ② 各月の期間原価実績は予算 に対してどうであったか ③ 差異の本質であったものに對 し原因究明と対策実施が行 われたか ④ 製造予算の各因子が管理限 界にはいっているか ⑤ アウトランがあった時その理 由、対策をつかんだか ⑥ 意見具申を行ったか ⑦ 価格差異が管理の成績が 予算に対してどうであった か ⑧ 期間原価差異はどう出たか ⑨ 標準原価はどの程度出た か、生産計画との相違はど の位か ⑩ 設備構成差異はどう出たか ⑪ 以上の各差異の出力によっ て必要アクションを具申し たか	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
				① 標準在庫に對し当月の全体 実績は T, C, と D, C でそれぞ れどうか ② 基準在庫に對し当月の部 門別実績はどうか(D, C) ③ 上記で標準オーバーの時ア クションをとったか ④ 手際のコスト、評価のコス ト、失敗のコストのそれぞ れに對て予算に對して実績 はどうであったか ⑤ フレーム損失、不良損失の 内容はどうか ⑥ 失敗のコストは減少してい るか ⑦ 品質コストの売上高に對す る割合はどうか ⑧ 以上の推移に對し必要対策 と意見具申したか																			
				① 品質コスト ② フレーム損失 ③ 不良損失 ④ 品質コストは減少してい るか ⑤ 品質コストの売上高に對す る割合はどうか ⑥ 以上の推移に對し必要対策 と意見具申したか																			
				① 品質コスト ② フレーム損失 ③ 不良損失 ④ 品質コストは減少してい るか ⑤ 品質コストの売上高に對す る割合はどうか ⑥ 以上の推移に對し必要対策 と意見具申したか																			
付加価値計 算の経路と 内容の充実	課長 ↓ 原価計 算係長	219	品質コスト 管理グラフ	品質コストの売上高に對す る割合はどうか ⑧ 以上の推移に對し必要対策 と意見具申したか	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
			品質コスト 管理グラフ	品質コストの売上高に對す る割合はどうか ⑧ 以上の推移に對し必要対策 と意見具申したか																			
付加価値計 算の経路と 内容の充実	課長 ↓ 原価計 算係長	220	付加価値 別分応管理 表グラフ	付加価値別 の別分応と 作業所別への区分の動 きはどうか ⑨ 以上の観察による必要意見 具申をしたか	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
			付加価値 別分応管理 表グラフ	付加価値別 の別分応と 作業所別への区分の動 きはどうか ⑨ 以上の観察による必要意見 具申をしたか																			

図2-4

昭和40年度事務第2課長 check point表

事務第2課長 No.4

policy (方針)	主要方針	計画	担当組織	check sheet 内容層別 No.	Check Point	項目 暫点	W 期中																	
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11							
3.購買関係 向VAの積極 的推進に よるコスト ダウン	2	特許処理基 準の設立	課長 ↓ 課長主任 主任係長	226 購買品異常 発生件数ブ ラフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常発生種類はいくらか</li> <li>異常発生のある購入先は どこか</li> <li>同じ購入先に何件もあつた か</li> <li>ベンルチイを基準にてらし てとつたか</li> <li>異常品中特許となつたもの はどれまか</li> <li>原材料規格中改訂を要する ものはないか</li> </ul>	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
			課長 ↓ 課長主任 主任係長	227 VA効果計 算実績比較 表	<ul style="list-style-type: none"> <li>VA活動計画に対して実績 はどうか</li> <li>VA効果が計画通りよつて いるか</li> <li>計画通りいかなかった原因 と対策</li> </ul>	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4.購買技術 の向上	2	購買技術の 向上を回り 購入先評価 制度の推進	課長 ↓ 課長主任 主任係長	228 折衝技術チ ェックリス ト	<ul style="list-style-type: none"> <li>当所発注額 差に値引率 推移グラフ (値下げ状 況グラフ)</li> <li>改注額に対する値引額の割 合はどうか</li> <li>値引率は計画通り進んでい るか</li> <li>以上に対するアクションは とられたか</li> </ul>	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			課長 ↓ 課長主任 主任係長	229 購買品所要 食料情報秘 器に標準的 に協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>折衝技術チ ェックリス ト (同一点一 覧表)</li> <li>購入先業者の品質・納期・ 価格・協力度に対する評 価結果はどうであつたか</li> <li>④購入先業者の品質・納期・ 価格・協力度に対する評 価結果はどうであつたか</li> </ul>	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5.購買情報 の積極的記 録	2	新製品所要 食料情報秘 器に標準的 に協力	課長 ↓ 課長主任 主任係長	230 食料情報調 査一覧表	<ul style="list-style-type: none"> <li>購買品情報 分)はどの位おこなわれた か</li> <li>⑤食料情報調査(特に新製品 分)はどの位おこなわれた か</li> <li>⑥不十分であればその対策が とられたか</li> </ul>	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
			課長 ↓ 課長主任 主任係長	231 共用などに よる購入手 控え状況一 覧表	<ul style="list-style-type: none"> <li>共用などに よる購入手 控え状況一 覧表</li> <li>⑦共用などによる購入手控え はどの位あつたか</li> <li>⑧主としてどの課に多かつた か</li> </ul>	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○



昭和40年度事務第2課長 check point 表

policy (方針)	計画	担当 組織	check sheet		Check Point	項目 ポイント	W 重中軽	子エック編											
			No.	内容/類別				12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(4)在庫関係 下請先の 積極的指導	2	課長 ↓ 倉庫係長	232	工程管理チ ェックシ ョート	◎下請先をどのように指導し てきたか ◎下請先にQC教育を進めて きたか ◎下請先に保安教育をしてき たか ◎下請先の改善指導をどうか したか ◎下請先の協力態度はどうか	○	○												
	2	課長 ↓ 倉庫係長	233	主要包装材 料市況推勢 グラフ	◎主な包装材料の市況把握は 適切に行われているか ◎代替品の研究選択が行われ たか ◎値下げ交渉などに活用され たか	○	○	×											
(c)手持品廃 棄物の活用 と早期処分	2	課長 ↓ 倉庫係長	234	遊休材料活 用計画進捗 状況	◎活用が計画通り進んでいる か ◎主としてどのようなものが 活用されたか ◎活用後問題はないか	○	○	×											
	2	課長 ↓ 倉庫係長	235	在庫管理グ ラフ	◎原材料、包装材料、補修資 材、消耗品はそれぞれ在庫 基準に対してどうか ◎管理限界線に対するバラツキ はどうか ◎異常発生の原因は何であっ たか ◎異常に対するアクションは どのようにとられたか ◎処置の結果よくなくなったか	○	○					○							
(d)在庫品の 適正化管理	2	課長 ↓ 倉庫係長	235	1-5	補修費材消 耗品納期程 度状況グラ フ(業者リ スト)	◎納期の遅延状況は改善され ているか ◎納期の遅延の原因は何か ◎納期遅延の多い業者は ◎如何なる処置がとられたか	○	○	×										

昭和 40 年度事務第 2 課長 check point 表

図 2 - (6)

policy (方針)	所属 方針	計画	担当 組織	check sheet No. 内容 No. 内容	Check Point	項目 管点	W 中重	5 10 15 20 25 30	チエック欄																																		
									1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																							
(5) 輸送関係 (a) 係組織の 改革	輸送体系の 整備	課長 ↓ 輸送部 二主任	237 ~1	輸送係業務 計画進捗状 況一覽表 {輸送体系 整備計画及 び実績表}	① 計画通り進捗しているか ② 遅れている場合原因が探究 されているか ③ 以上に対し処置がとられて いるか	○	○	x	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																					
																							課長 ↓ 輸送部 二主任	237 ~2	輸送係業務 計画進捗状 況一覽表 {出荷事務 改善計画及 び実績表}	① 計画通り進捗しているか ② 遅れている場合原因が探究 されているか ③ 以上に対し処置がとられて いるか	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	課長 ↓ 輸送部 二主任	237 ~4	輸送係業務 計画進捗状 況一覽表 {改善計画 及び実績表}	① 計画通り進捗しているか ② 遅れている場合原因調査が なされたか ③ 以上に対し処置がとられた か	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																					
																							課長 ↓ 輸送部 二主任	237 ~5	改善計画及 び実績表	① 計画通り進捗しているか ② 遅れている場合原因調査が なされたか ③ 以上に対し処置がとられた か	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	課長 ↓ 輸送部 二主任	238	事故発生件 数並びに処 理グラフ	① 事故発生件数は何件であっ たか ② 事故内容ほどの個別にはい るか ③ 対策処置がとられたか ④ 発見者の 4 種の兵器の關係 はどうか	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																					
課長 ↓ 火曜課 主任																							241	早期在庫品 箱数グラフ	① 製造後 6 ヶ月以上経過品は 何 % あったか ② 調整担当に処理促進されて いるか	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

### 4. 3. check sheet

次の図3に check sheet の一例を示した。

(1)は当課の業務計画進捗状況の check sheet (No. 1. 1) のうち、倉庫係の一例である。

(2)はグラフの一例として『付加価値生産性労働装備率、有形固定資産生産性グラフ』、および『補修

資材消耗品納期遅延状況グラフ』を示したものである。

(3)は管理グラフの一例として、『年間製造予算対実績管理グラフ』を示した。

(4)は管理図の一例として『製造予算遂行率管理グラフ』を示したものである。

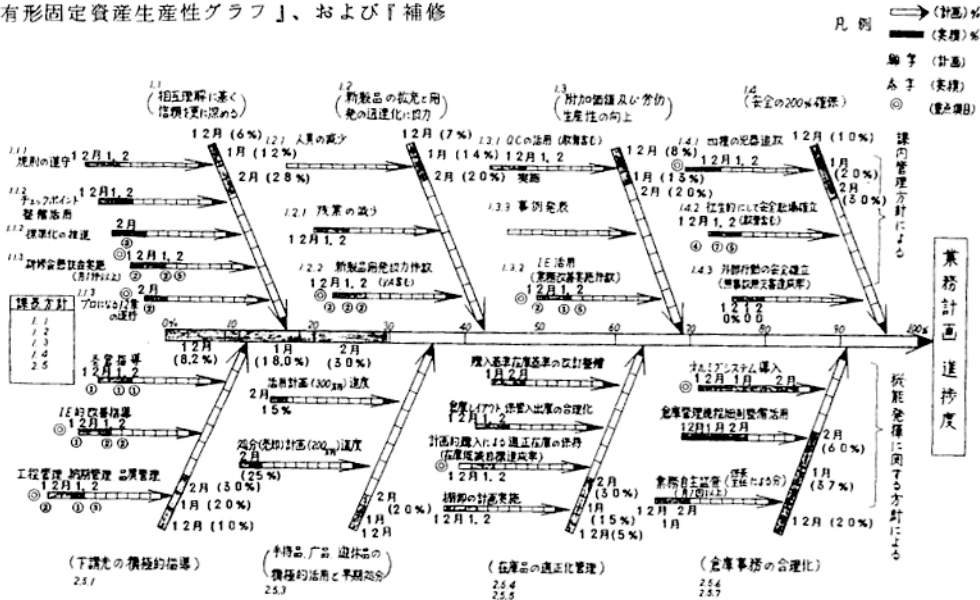


図3- (1) 昭和40年度 倉庫係業務計画進捗状況チェックシート

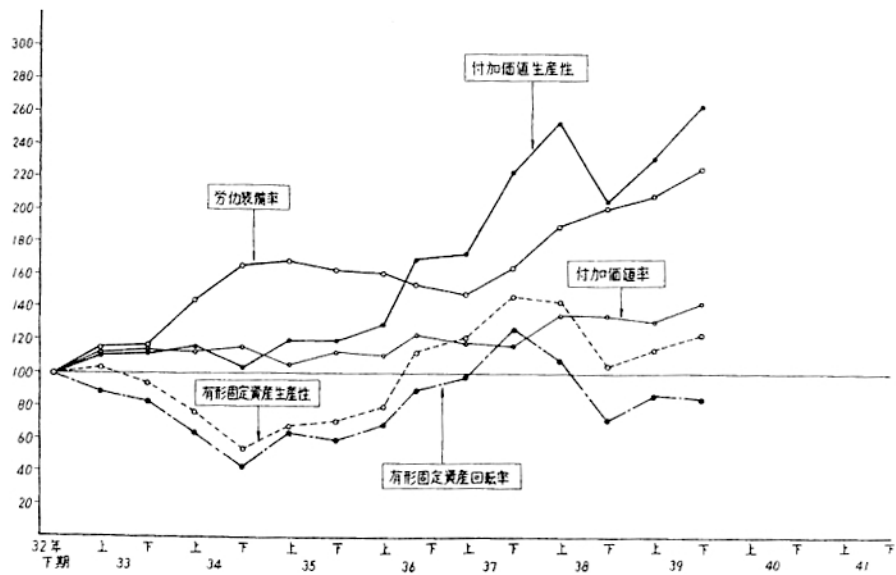
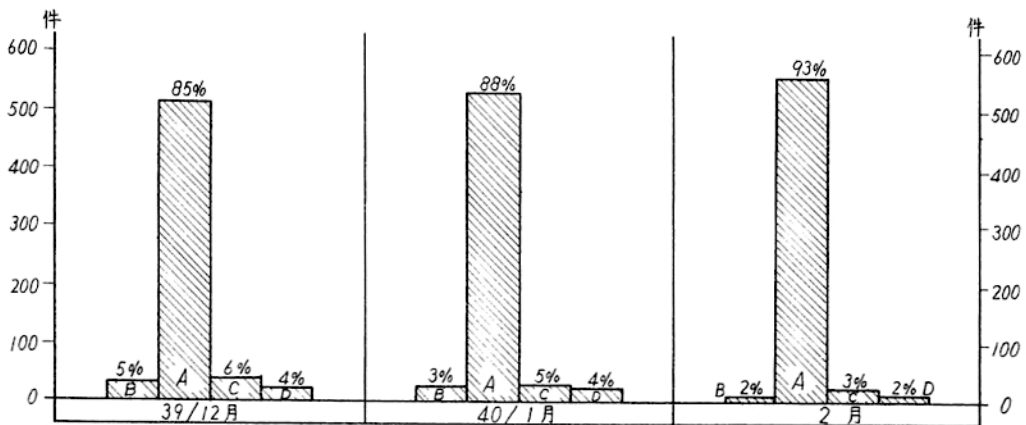
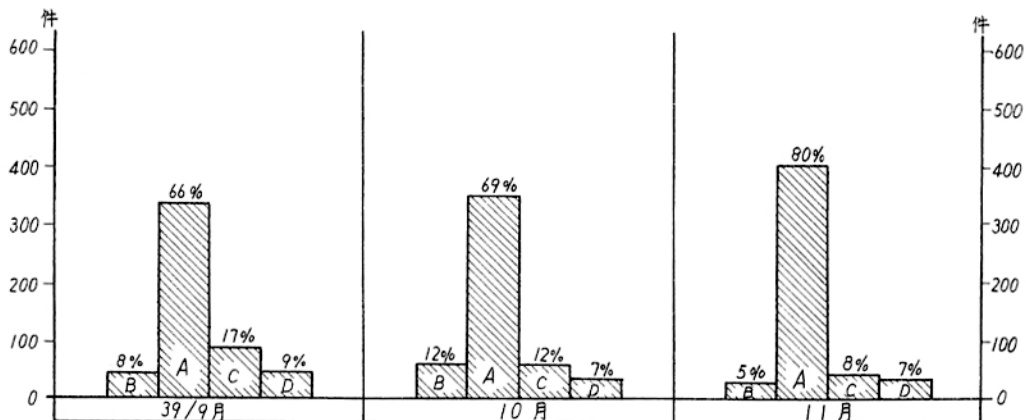


図3- (2) A 付加価値生産性・労働装備率・有形固定資産生産性の関係

図3- (2) B

補修資材消耗品納期管理グラフ



- 凡例
- A : 納期通り±3日
  - B : 4日以上速いもの
  - C : 4~10日遅れたもの
  - D : 11日以上遅れたもの

図3- (3)

昭和40年度 製造予算対実績管理グラフ

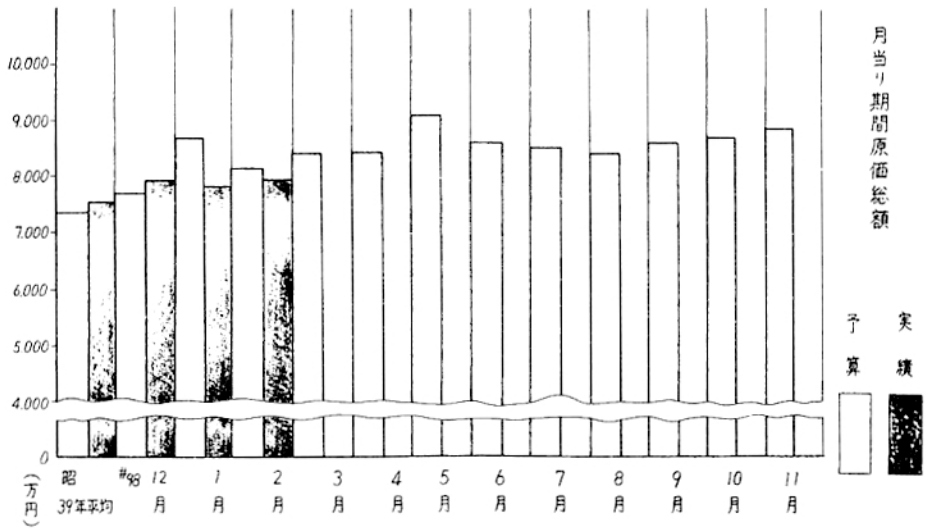
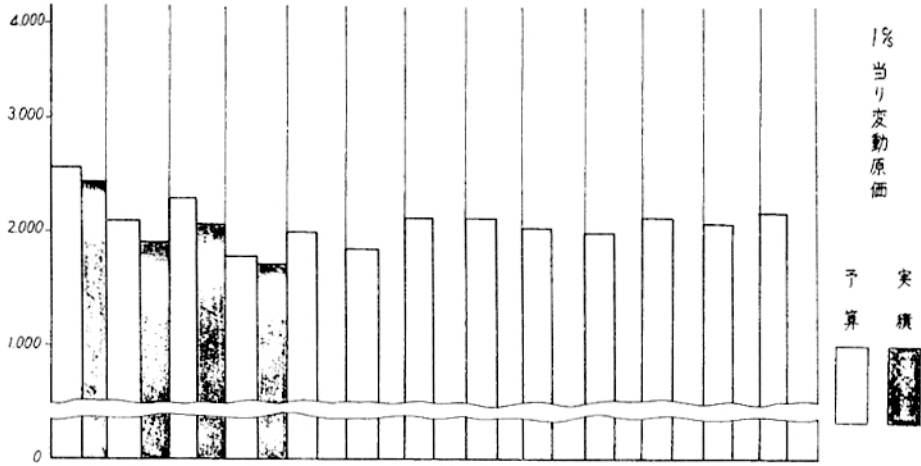
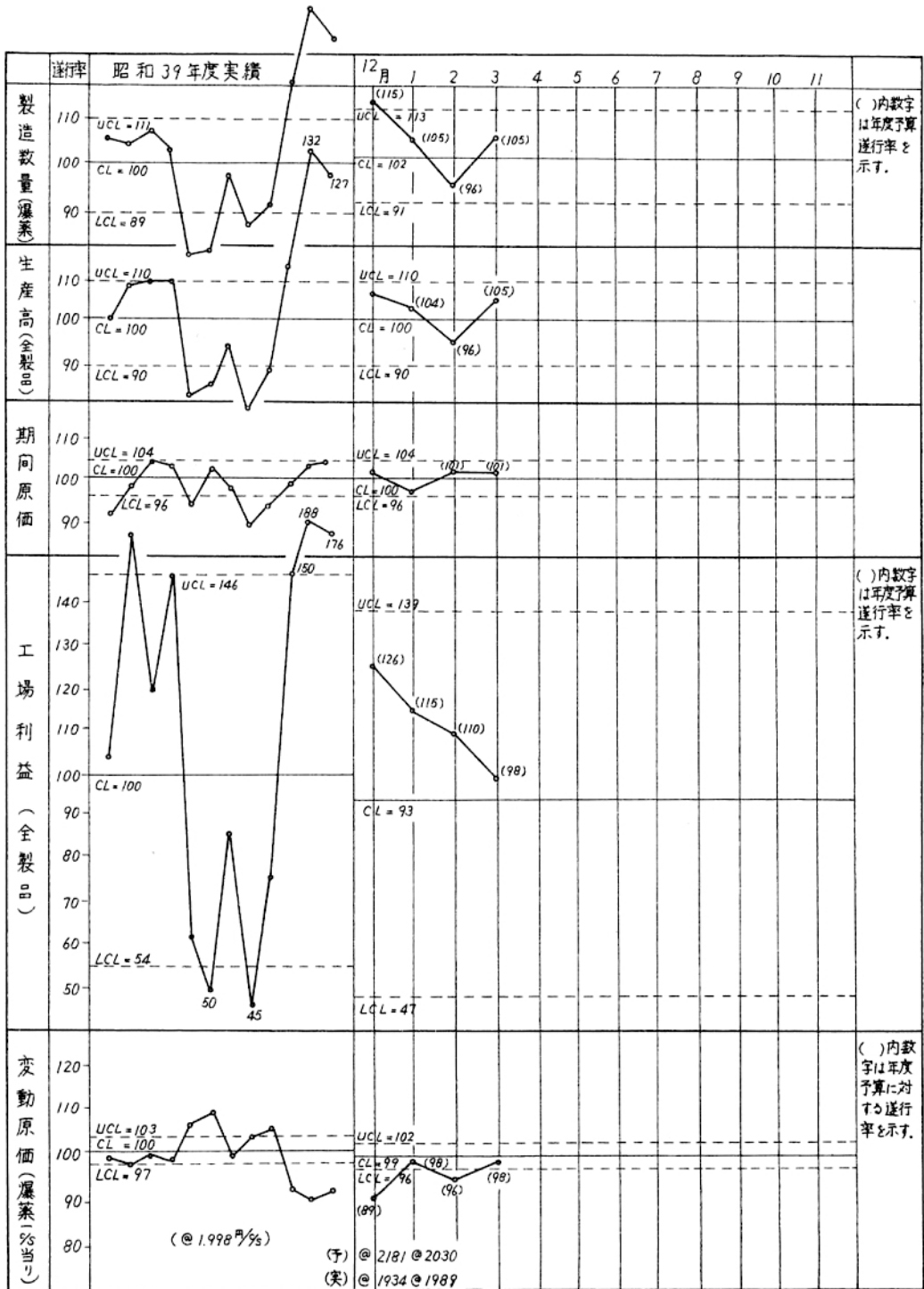


図3-(4)

[check-sheet 162-15]

昭和40年度 製造予算遂行率管理グラフ



#### 4.4 check point 評価基準表

評価基準表の一部を抜書き表示したのが図4であ

る。番号のヘッドが1のものは、課内管理に関する方針に対するものであり、2のものは課の機能発揮に関する方針に対するものである。

図4-(1)  
No. 1

Check Point  
評 価 基 準 表

事務第2課長

check sheet		評 価 基 準	
番 号	内容層別	記号	基 準
1.1	事務第2課業務計画進捗状況報告書	◎ ○ ×	係ごと月別業務計画進捗状況報告書内容点検の結果により、各係共計画どおりにアクションの必要なとき。 進捗状況が計画とずれ3件以内のアクションを必要としたとき。 進捗状況が計画とずれ4件以上のアクションを必要としたとき。
1.3	休務届出の事前事後表	◎ ○ ×	事後届出が全届出の9%以内のとき。 10%～19%のとき。 20%以上のとき。
1.9	プロになる12章実行計画対実績一覧表	◎ ○ ×	計画通り実施したとき。 計画より若干(2ヵ月以内)遅れ実施したとき。 その項目の実施が2ヵ月以上遅れたとき。
1.1.1	係毎残業時間計画実績比較表	◎ ○ ×	計画に対し実績が50%～101%のとき。 30%～49%及び102%～104%のとき。 29%以下及び105%以上のとき。
1.1.4	業務改善件数計画実績対比表	◎ ○ ×	100%以上のとき(ただし0%の係のあるときは次段とする)。 90%以上のとき。 89%未満のとき。
1.1.5	事故発生件数並に処理グラフ	◎ ○ ×	無事故のとき。 事故発生があり、これが適正に処理されたとき。

Check Point

図4-(2)  
No. 2(完)

評 価 基 準 表

事務第2課長

check sheet		評 価 基 準	
番 号	内容層別	記号	基 準
2. 8	工場生産性変動状況推移表	◎ ○ ×	1 c/s当り限界利益が予算に対し99%~120%のとき。 98%以下又は120%以上のとき。 50%以下のとき。
2.10	1人1時間当り限界利益推移グラフ	◎ ○ ×	総人員1人1時間当り限界利益が前月より5%以上増加のとき。 前月と同じ乃至4%以下の増加のとき。 前月以下のとき。
2.12	プロジェクト成果表	◎ ○ ×	各課より総て報告があり且つ実績効果が95%以上のとき。 報告のない課があり又は実績効果が85%~94%のとき。 報告のない課があり実績効果が84%以下のとき。
2.15	製造予算遂行率管理グラフ	◎ ○ ×	各因子が全部管理限界にはいつているとき。 アウトが一つするとき。 アウトが二つするとき。
2.17	差異分析検討管理図	◎ ○ ×	差異が全般的に(-)4%(+)10%のとき。 (-)5%~9%(+)11%以上のとき。 (-)10%以上のとき。
2.18	仕掛在庫管理グラフ	◎ ○ ×	基準在庫以下のとき。 基準在庫より5%以内超過のとき。 基準在庫より6%以上超過のとき。
2.33	主要包装材料市況推移グラフ	◎ ○ ×	市況調査が値引など具体的効果としてあらわれたとき。 調査グラフが順調に作成されているとき。 調査グラフの作成がおくれているとき。
2.34	遊休資材活用計画進捗状況	◎ ○ ×	活用が計画通り進んでいるとき。 計画の90%未満のとき。 計画の50%未満のとき。
2.36	補修資材消耗品納期遅延状況グラフ	◎ ○ ×	遅速の状況が前月より減少のとき。 遅速の状況が前月と同じとき。 遅速の状況が前月より増加したとき。

5. む す び

以上、簡単ながら当課において管理のために活用しているチェックポイント表について紹介した。本例は、たまたま課長のチェックポイント表について述べたものであるが、各職位がそれぞれ自己の業務

につき責任と権限を有する以上、上は社長から下は作業者にいたるまで、それぞれ自己の業務計画に対して、評価特性、管理特性、点検特性についてアクションに結びついたチェックポイントを定め、常に、問題点の把握とこれの解決にまい進することによって、経営の向上が期待されるものと信ずるものである。各位の御叱正をこう。