

特集にあたって

光藤 義郎*

1. はじめに

戦後、日本が世界に冠たる工業立国として、その地位を確立してきた要素の一つに通産省工業技術院、(財)日本規格協会などを中心に推進された工業標準化の活動があげられよう。こういった国家レベルでの標準化推進活動は政府主導のもと様々な分野において推進され、日本の戦後復興と産業の発展に大きな役割を果たしてきた。また、これに呼応する形で個々の企業においても、標準化の活動は「社内標準化」として品質管理体系の重要な位置を占め、品質保証および経済的・効率的生産達成のための有力な道具立てとして広く普及・導入されていった。

しかし、バブル崩壊後、日本の企業を取り巻く経営環境は大きく様変わりし、価値観も含め思想・パラダイム・方法論などの変革があらゆる面で要求されるようになってきた。当然、TQMの重要な構成要素の一つである“標準化”も、今やこういった変化への対応や変革から逃れられない状況下にある。もちろん、標準化が本来的に保有する考え方や方法論の中には、今後とも有効かつ有益な要素も多々含んでおり、それらをきちっと継承・活用していく工夫も忘れてはならない。

しかし、これからの企業にとって真に役立つ道具立てにしていくには、時代が要請するニーズに合せ大胆

*JUKI(株) 工業用マシン事業部 TQM推進室

連絡先：〒182-8655 東京都調布市国領町8-2-1(勤務先)

かつ柔軟に改良・改革していかなければならない余地も多い。

2. 企業を取り巻く環境変化と標準化

では、現在企業を取り巻く経営環境にはどのような変化が起き、それらの変化は標準化の思想や方法論にどのような変革を迫っているのでしょうか。以下、その代表的なものを幾つか列挙してみよう。

1) 社員の価値観/倫理観の多様化に伴い、日本の特徴だった性善説的アプローチに綻びが見えてきた、標準化のベースはやはり性善説を貫くべきなのか、それとも欧米的な性悪説でいくべきなのか？

2) 知の蓄積/伝承/活用/創造ができるかどうかで企業の生死が決まる一方、現場から高度な専門技術・技能を持ったベテランが消えていく時代となった、そういう時代に求められる標準化の役割は？

3) 中途採用/派遣社員/外国人など雇用環境が変化中、従来のように時間を掛けて教育する余裕がなくなってきた、多様な人材を使って業務のアウトプットを短期間で保証するための標準化は？

4) あらゆるシステムがより高度化/複雑化/複合化するに従い、人間の犯すミスが重大事故に繋がるケースが増えてきた、ヒューマン・エラーを防止するために有効となる標準化とは？

5) 将来の生き残りを賭け企業の海外進出/グローバル化が進んでいる、文化/言語を異にする世界で日本と同じアウトプットを保証するための標準化とは？

6) ISOから会計制度まで様々なグローバルスタンダードが日本企業を外から規制する時代となった、そ

ういう時代に適した社内標準化の進め方は？

7) 製品のライフサイクルがますます短期化し、失敗を前提とした再発防止型の標準化では対応できなくなってきた、未然防止型の標準化はどう進めたらよいか？

8) IT革命の進展に伴い、従来の仕事の仕方や仕組みが大きく変わっていく、ITによって標準化の考え方や管理の仕組みはどう変るか、またどう変えるべきか？

9) BPR/ERPなど組織/機構の改革が多くの企業で進行している、こういった大改革進行下で、“維持”を前提とした標準化のパラダイムはどう変えていかなければならないか？

10) ソフトウェア/サービス/公共団体/医療などTQMの対象分野がさらに多様化してきた、製造業を中心に発展してきた標準化の考え方や仕組みをどう新しい分野に適合させていくか？

11) 標準化が必要なのはむしろ中小企業である。中小企業でも活用できる手軽で便利な標準化とは？

3. 具体的な内容

以上、経営環境の変化から21世紀における標準化の切り口を述べたが、執筆内容/執筆者などを考慮し、本特集では以下の章でまとめてまとめることとした。

3.1 総説/標準・社内標準化

社内標準化を対象を絞って、様々な時代背景や経営環境によらず普遍的に共通する標準化の基本的考え方・思想について総合的に解説し、これらを踏まえて企業がどのように考え、行動していかなければならないかを論じていただく。“表”準化（既存のやり方をそのまま標準とする）と“標”準化（最良の方法を見つけて標準とする）の違い、さらには標準化のベースは性善説か性悪説か性弱説かなどについても触れていただく。

3.2 経営環境の変化と標準化

標準化の基本的考え方・思想・方法論などを現在および近未来を見通した時の経営環境変化と対比し、従来の考え方・思想を活かしながら、これらの環境変化に対応したこれからの標準化はどうあるべきなのか、また、経営環境の変化を克服するための標準化の取り組み方や推進方法はどうかなどについて総合的に解説していただく。

3.3 知の蓄積・伝承・活用・創造：個人ノウハウの形式知化

人材の流動化・多様化がますます進行する中で、個人有技術・技能を持った人達が社内から姿を消しつつある。人/組織/製品などに蓄積された“暗黙知”を企業の財産として如何に“形式知”化して伝承・活用するか、さらに新たな“知”をどう創造していくか、そういった“知のマネジメント”が問われる時代となっている。従来個人に帰属していたノウハウを標準化することの重要性を論じ、それに対する取り組みの事例・方法論などについて解説していただく。

3.4 多様な人材を活すための標準化と教育・訓練

教育・訓練期間が十分とれない中、様々な人材を使って仕事をする、異質な人を集めてプロジェクトを進めるなどの活動が増えている。多様化する人材に対して如何に短期間で標準をマスターさせ、問題の少ない立ち上がりを実現するかが企業にとって重要な課題となっている。このように人に絡む標準化の問題を教育・訓練という切り口からサービス産業の分野に絞って取り上げ、その取り組み事例について紹介・解説していただく。

3.5 標準化対象を絞ったスリムな標準化—初めて標準化に取り組む人たちへ

日本の企業の90%以上を占めるといわれる中小企業にとって、今の大企業中心の社内標準化の思想/体系/体制/進め方は本当に適しているのか。少人数による効率的な組織運営が強く求められる今日、標準化すべきものを必要最小限に絞った取り組みや簡便な維持管理の仕組みなどが求められている。どのような視点で標準化すべきものを絞り、また維持管理の業務を軽減するか、その考え方と方法論について、いくつかの中小企業における成功例を含め解説していただく。

3.6 開発期間を短縮する標準化・共通化

製品の開発期間が短縮化するに伴い、個々の製品ごとに失敗・学習を繰り返すことが許されなくなってきた。開発期間を実質的に短縮していくには、従来の製品開発や他社の失敗・成功経験を未然防止の立場から仕組みの問題として学習することによって最適な方法を見だし、それを開発プロセスとして標準化するとともに、製品ごとに戦略的な視点に立ったテーラーリングを行いながら計画・管理することが重要な課題となっている。以上の観点から開発プロセスの標準化に

ついて、その考え方や方法を事例を交え解説していただく。

3.7 IT を活用した金型生産社内標準化

仕事に IT を活用することが増えるに従い、文書形式によらない標準化、すなわち、最初の段階から標準に従った仕事が自然となされるようにシステムを設計していく動きが増えつつある。標準の維持管理も含め、IT を駆使した最先端の標準化の取り組み事例についてご紹介していただく。

3.8 グローバル化が進む中での標準化

国際整合に関して日本企業が直面している課題の一つに ISO 9000's がある。ISO 9000's の 2000 年改訂が発行されて一年余り立ったがその有効活用という意味では必ずしもうまく進んでいない。この原因としては様々なものが考えられるが、利用者である企業・審査登録機関・認定機関が最終的に発行された国際規格の字面のみを追いかけ、その制定のプロセスを理解しよ

うとしていないことが大きな一因となっている。

グローバル化が進む今日、国際規格を無視した社内標準化はありえないが、国際規格を賦与のものとしてその表面的な部分だけにこだわっていたのでは本質を見失うことになる。ISO/TC 176 の設立当初から 20 年余り品質保証・品質管理の国際規格の制定にかかわってきた経験をもとに、国際規格制定のプロセスの実情・実態を解説していただき、国際規格をどのような立場で読むべきか、また活用すべきかを提言していただく。

以上、本特集では“経営環境の変化”をキーワードとして、“標準化”という古くて新しい問題を“社内標準化”という範疇に絞って再考することにより、“標準化”における現状の課題と将来への展望を議論していくこととした。

現在、自社を取り巻く経営環境の激変に戸惑い、その対応に苦慮する多くの企業にとって、本特集が多少とも参考になれば幸いである。