

管理システム競争力の原点「標準化と改善」 —管理システム競争力に関する研究（第1報）—

01007483 金沢工業大学 石井和克 ISHII Kazuyoshi

1. はじめに

ISO(The International Organization for Standardization)が日本の一般企業に広くその名を知られるようになったきっかけは1980年代後半から少しずつ話題になった“ISO9000”^[1]である。これはヨーロッパへの輸出を経営上の柱とする電気電子機器製造メーカーを通じて1990年代前半の日本の製造業に影響を及ぼした。その動きは、米国、EUそして日本という世界の3極化の動きに大きな影響をもたらした。米国の「先端性」、日本の「生産性」のリーダーシップがEUの標準化戦略^[2]の展開によりその競争力を失う可能性がでて来た。

本研究では管理システムの競争力評価モデルの構築と競争力評価結果に基づく管理システムの設計法を提案する基礎として、本研究で前提とする管理システムモデルとその維持、改善法について考察し、今後の研究課題を明らかにする。

2. 科学的管理と成行管理

近代社会の仕事の遂行と管理方式を分類すると表1に示すようになる。

表1 管理における2つの方法

管理方式	目的	相互関係	計画の基礎	キーワード
科学的管理	明確	明確	事実	PDCA
成行管理	不明確	不明確	意見	KKDD

科学的管理法は1911年にF.W.Taylor^[3]が初めて使った言葉とされる。彼の主張の中で傾聴すべきことは以下の2点ではなからうか。

(1)標準化と時間管理(能率管理の科学的原点)

(2)計画と実施の分離(分業)

(1)はE. Whitneyの「互換性原理」(1799)に基づく物(ハード)に対する標準の概念を仕事(ソフト)に拡大し、A. Smithが「国富論」(1776)で説いた分業による労働生産性の向上の方策であるSpecializationとSimplificationにStandardizationを加えた、いわゆる合理化の3Sの完成を意味する。

(2)は仕事における計画性の認識と計画技法の開発である。これは、A. Smithの分業が水平的分業であるのに対し、垂直的分業といわれる。

3. 管理のサークルと3端子モジュール

3.1 経営と管理

本研究では「経営」と「管理」を以下のように定義区分する。

すなわち、経営とはその組織の

- ①目的を明らかにし、
- ②達成すべき目標を設定し、
- ③目標達成のためにとるべき行動基準と大綱を示すことである。

これらは具体的には社是、社訓、企業理念・方針、利益目標、予算大綱、管理基準などの形で示すものである。

「管理」とは企業活動の性格・方針および基準に基づいて、それを実現するための具体的な行動体系をいう。この行動体系は次のような諸機能からなる。

- ①計画(標準化)、②実施、③統制(改善)

3.2 標準化と標準

(1) 標準化の目的

標準化の目的は対象とする物事に関して、技術的・経済的な面における重複を極力取り除き、科学・技術・経済・行政の合理性を確保することであって、その活動を組織的に行おうとするもの。標準化における基準となるものを「標準」という。(ISO標準化原理委員会資料より)

(2) 標準の種類^[4]

- ①技術に関する標準；
材料の化学成分、機械的性質、寸法公差、製造方法、試験・検査方法
- ②管理に関する標準；
経営方針、組織・管理制度、事務手続き、評価規定、保証規定→ISO9000,14000

3.3 現状維持(標準維持)と現状打破(改善)

「現状打破」という用語はJ.M. Juran^[5]によって紹介されたとされるが、これを管理活動一般に解釈し、提言されたのは土光元経団連会長の以下の講演メモになる。

(1) 現状打破のための管理者の役割

- ①業績の新しい水準に向かったの現状打破、
- ②現状打破から生まれた結果の確保

(2) 改善の源泉

①標準との差異の原因を除去することによる改善(標準化の徹底)→5S

②既存の装置やノウハウなどをもっと良く利用し、さらに勉強して有効性を増加させることによる改善(仕組の運用方法の改善)

→小集団活動(QCC、JK、ZDなど)

③既存の水準を現状打破し、有効性のより高い水準を確立することによる改善(仕組の改善)

(3) 管理のサークルと現状維持・現状打破

管理のサークルの回し方は現状維持と現状打破の2つのねらいをもつ。現状維持は戦略的には防御の姿勢であり、安定指向となる。これが標準化であり、繰り返しによる習熟効果で生まれた余裕が現状打破のエネルギー源となる。現状打破は攻めの戦略であり、リスクへの挑戦である。この2つは車の両輪であり、企業を取り巻く環境に応じて運用しなければならない

3.4 管理システムと3端子モジュール⁶⁾

管理の機能であるPDCAをシステムとして分析・設計するとき、現状維持と現状打破の2局面を考慮しなければならない。従来多くの工学システムはインプットとアウトプットの2端子モジュールで捉えられた。このモジュールでは一定のゴールに基づきフィードバックコントロールをインプットのみに行うという制御(統制)という概念に止まっている。これは現状維持のための運用に限定される。そのため、管理システムで扱う現状維持と現状打破を同時に扱うにはゴール(目標、計画)の変化も扱わなければならない。従って、管理システムには3端子、即ち、ゴール、インプットとアウトプットが必要になる。

4. 管理システム競争力モデルの考案

4.1 ISOモデルの検討

本研究の前提では経営と管理を区分し管理システムの評価を競争力の視点で捉えようとしている。従って、経営で示される方針、ビジョンが管理システムの基本的ゴールとなり、これを効率的に達成する活動結果が評価対象となる。ISO9000及び14000のマネジメントモデルを見ると明らかに管理のサークルモデルを前提とし、現状維持指向のシステム要求モデルである。従って日本企業に取っては今後のグローバル展開を効率的に進めるためのマネジメントシステムのプラットフォームとして大いに利用すべき有用な基準であろう。これは生産性向上をゴール(目標)とする競争力向上への貢献度は大きいと予測される。

しかし、上記システムモデルにある以下の概念は新たな競争力モデルの構築を必要とする。

(1) Stakeholder (利害関係者)

(2) Audit (監査)

4.2 管理システム競争力モデル⁷⁾の試案

Stakeholders(顧客、従業員、株主、パートナー、社会)は「経営の質」の評価者となる。経営活動は新たな価値創造を意味し、その価値の評価は上記評価者の満足度により測定されよう。この満足度を高めるための要素として以下の3つを考える。

(1) リーダーシップ

(2) 経営資源

(3) プロセス

Auditはこれら要素及びStakeholderへの満足度とその向上施策の評価となる。

以下にその概念モデルを示す。

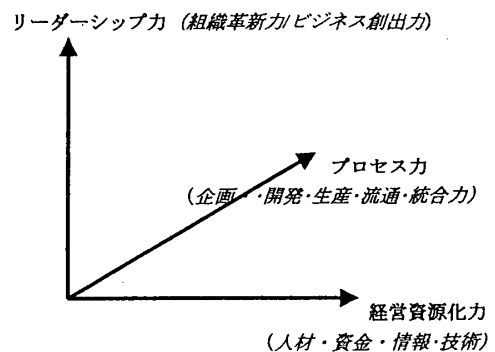
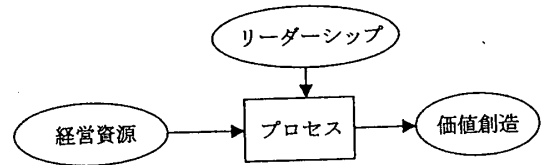


図1 提案する管理システム競争力モデル

5. おわりに

今後の日本産業がグローバルな展開を競争優位に進めていくためには今一度自らの過去を反省し、PDCAを大きく回す必要がある。日本発の管理技術をグローバル・マネジメント・プラットフォーム上で再構築し、日本の優位性を維持・向上できる価値創造を支援する管理システム構築のために本モデルを基礎とする競争力調査を実施し、その分析結果の検討が必要となる。

参考文献

- [1] ISO 9001:2000, Quality management systems - Requirements
- [2] ESPRIT Consortium AMICE, ed., Open System Architecture for CIM, Springer-Verlag, 1989
- [3] F.W.Taylor, The Principles of Scientific Management, Harper & Brothers, 1911
- [4] 古川他, 標準化-経営工学シリーズ 12-, 日本規格協会, 1984
- [5] J.M.Juran, et al. ed., Quality Control Handbook, 3rd ed., Mc.Graw-Hill, 1974
- [6] 村松、秋庭, システムモデル手法の基本概念について, 日本工業経営学会誌, No. 32, pp.22-25, 1965
- [7] 市村, 近藤, 日本経営技術の4つの大弱点, マネジメントレビュー, Vol.7, No.1, pp.24-29, 2000