

社内標準化の進め方の問題点とその研究

西 脇 甫

What to examine and study on Standardizing the Operation of Enterprise

Hajime NISHIWAKI

It is doubted if the standardizing of operation is always adopted really efficiently. The standardizing of operation might be often misunderstood so that it may result in making rules or standards in the operation of enterprise and preparing written articles after surveying existing situation.

We do not know if the standardizing made under such thought would contribute to the prosperity of enterprise. We fear it may rather create an obstacle for the developments of enterprise.

After my experiences and study for many years, I wish to point out what they should examine on the standardizing of operation and analyze the points in order to make clear as to how it should function.

ま え が き

一般に企業内における社内標準化は、経営合理化の第1段階といわれ、あらゆる管理の基盤であり、企業の繁栄をもたらすものであるとされているが、果して企業の規模や実態に応じた適切な社内標準化が行なわれ、企業の繁栄に十分貢献しているかどうか疑問に思われることがある。それは「標準化」とは、日本工業規格の品質管理用語（JIS Z8101）P. 2によれば「材料、設備、製品などの仕様、作業方法、業務手続などの標準を合理的に設定し、活用する組織的行為」と定義されているのに「社内標準化とは、社内の業務のやり方を規程や規格に成文化することが主である」というような考え方をしている向があり、このような考え方で進められる社内標準化は、かえって企業の発展が阻害されているのではないかとさえ見受けられる場合が案外少なくないように思われる。

本研究は、筆者が多年に亘る社内標準化を中心としたコンサルティングの経験から、社内標準化を進める場合の問題点を重点的に取り上げるとともに、これを解折し、その果すべき機能をまとめ、社内標準化のよりよい効果的な進め方について私見を述べたものである。

1. 受入態勢の整備

社内標準化を効果的に行なうためには、何といたっても受入るべき準備および環境の整備、すなわち「空気造り」が先決条件であって、社内標準化の成否は、この

「空気造り」の如何に左右されるといっても過言ではないと思う。

そのためには、社長はまず「我が社の経営を合理化するために標準化を導入する」という基本方針を明確に打出し、決意を示さなければならない。

- そして、(1) 標準化の意義とその効果
- (2) 組織的、計画的に行なう必要性
 - (3) 社会の進歩の実態
 - (4) 絶えざる努力の必要性
 - (5) 決められたことは、必ず実行することの重要性
 - (6) 会社の繁栄は、家庭生活の安定と向上につながる
 - (7) 現状における満足は、退歩の第1歩であること

などについて、従業員に納得のゆくように説明し、協力を得ることが最も大切で、これを軽視しては標準化の円滑なる推進は到底期待できないと思う。

殊に中堅幹部に対しては、中心となって標準化の推進をはかり、実践垂範する重要な役割についての認識と協力を得ることが肝要であるから、十分懇談すべきである。

2. 経営者の効果に対するあせり

経営者は、とかく性急になり勝ちで、効果をあせり、そのためにかえって予期した効果が得られないことがあ

る。

すなわち「究気造り」の期間とその忍耐が必要である。また標準化の導入に当っては、いろいろな抵抗を伴うもので、たとえば、

- (1) 真正面から明るさまに反対を示す型
- (2) 遠廻しに反対を示す型
- (3) ぐずぐずさばって中々実行しない型
- (4) 賛成と不実行とを一緒にしたような追従型

などいろいろな型があるが、最も厄介なことは、これらの人の中には、前線的抵抗として抵抗それ自体をかくそうとすることである。

従って、これらの抵抗をよく研究し、その原因をよくつきとめ、関係者の育成と参画を誘引しないとその効果が半減することになり、また、これらの善処を怠り、軽視するとなかなかうまく進まないものである。

3. 標準化を推進するための組織の確立

標準化を推進する場合、全社的に、組織を通じて一致協力が得られないと、よい成果は望まれない。すなわち、2～3人で何とかやろうとしてもなかなか困難で、そのため嫌気になって気力を失うことがある。

そこで、標準化を進めるにあたっては、標準化委員会

と担当係を設けて標準化活動の母体とすることが、組織上必要である。

(1) 標準化委員会（または規格委員会）

標準化委員会は各部門の代表により構成され、社内標準の審議の場を通じて各部門の意見の調整や交換の場になることにより、実行度を高める効果を期待することができるのである。

また、幹部の思想統一をはかり、社内標準化や管理技術の認識と理解を深め、かつ一致協力 の精神を育成することにも役立つのである。

標準化委員会の主なる審議事項は、

- a) 社内標準化推進計画
- b) 社内標準各論の原案と改訂
- c) 社内標準の普及、教育計画
- d) 社内標準化実施後の評価と向上

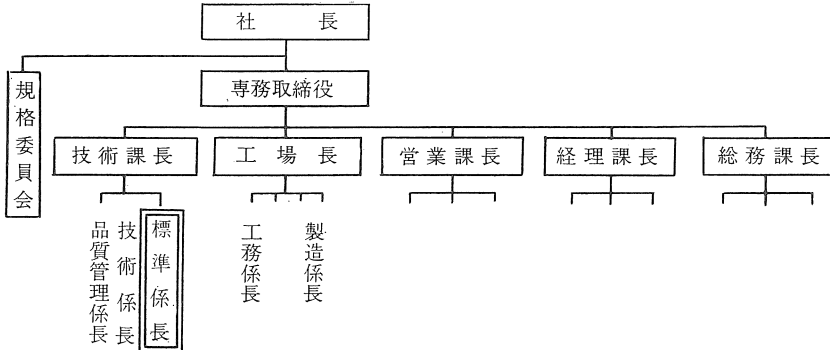
また、必要に応じ、分科会または専門委員会を設けて審議することも効果的である。

標準化委員会の発足に際しては、勿論標準化委員会規程を定めて定期的に運営しなければならない。一般に重役を委員長とし、各部門の幹部中より委員を社長が任命する。委員は10名前後が運営するに適當と考える。

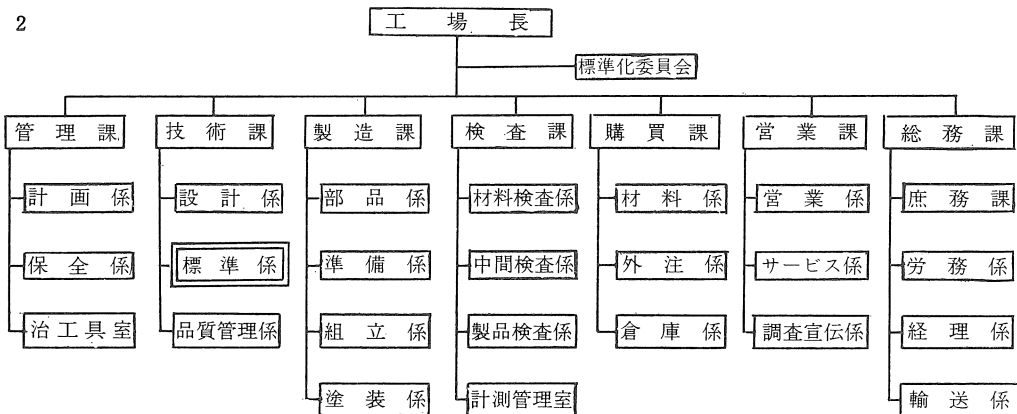
(2) 担当係（標準係とか管理係）

標準化を推進するための組織図

例, 1



例, 2



標準化業務を担当する部署は、社内標準化に関する限り全社活動の扇のかなめ的存在となるので、社内の組織上において

- a) 社内各部門に対して、できるだけ不偏な立場にあること
- b) 会社の技術全般が把握し易い立場にあること
- c) 社内のすべての業務の命令系統に連絡し易い立場にあること

などのような位置づけが望ましい。

要するに、委員会の職能と運営方法を会社の規模や管理水準に合わせ、委員会と担当係との関連のもち方や職制における担当係の位置や担当係と他の部門との協力体制をうまく調整することが必要である。

以上(1)(2)の二つの事項は、標準化を進めて行くための前提条件として、是非とも必要であり、直接的に標準化の成否につながるものであることを、経営幹部はとくに認識する必要がある。

なお、組織の例を示したが、これらはあくまで「形」であって、大切なことは「実体」であり「内容」である。

社内標準化に伴う事務を能率的に処理し、また計画的に推進して効果をあげようとする長期的考慮から、担当係員は専任者であることが結局得策であると考えられる。中小企業では兼務者が多いようであるが、兼務では日常業務が優先して標準化業務が後廻しとなって、遅れ勝ちとなり易いのである。

また、専任係員の選定には、次のような人物が望ましい。

- a) 会社全般に通暁している
- b) 積極的、協力的である
- c) 責任感が強く、信頼される。
- d) 管理技術、生産技術に理解がある
- e) 研究心があり、説得力もある

社内標準化を進めるためには、上記の如く組織化が必要であるが、往々にして標準の設定が終ると、その仕事が終わった如く考えて、その組織を解散する向があるが、引続き存続しフォローアップ活動の把握と統制を行ない、標準化の円滑なる推進と更にその向上をはかる任務があることを忘れてはならない。

4. 標準化の計画的推進

標準化を進めるには、次の事項を考慮して具体的な計画を樹て、経営意志を明確にして全社的に着手すべきで、一部の関係者のみがあせっても、思うようには進まないものである。できるだけ早くとか、手が空いたらやろうというような成行的な考え方では、日常業務に追われて、かけ声のみとなり、とかく敬遠され易くなるもの

である。

- a) 標準化の対象、改訂の目標
- b) 調査項目、範囲とその手順
- c) 品質と作業や設備との相関、格付分析の程度と方法
- d) 管理活動の制度と職務の内容との相関、水準分析の程度と方法
- e) 調査や原案作成の担当者
- f) 一連の標準化活動の進捗日程

すでに標準化がある程度行なわれている工場においても、更に一層標準化を向上推進しようとする場合にも、矢張り計画を樹てて押し進めて行くべきである。

また、JIS マーク表示許可を得んがため審査の対象である標準化を行なう場合の如く何か動機がないとなかなか計画的な推進が困難となり易い。

これは経営者や幹部のよき認識と理解、更に熱意に待つのみである。

5. 標準原案作成に対する関係者全員の参画と協力

標準を設定する場合、その原案の作成または改訂には関係者全員の参画を得ていないと、実施の段階になって協力が得られないで、いろいろな抵抗が伴ってうまく進まないことがある。

そこで、原案の作成に当っては、その作業担当者によくその主旨を説明して、

- (1) その標準原案を書いて貰う
- (2) 本人の口述によって他の者が代筆する
- (3) 所属長が原案を書いて見せて直す
- (4) 関係者が一緒に検討する。

などの方法で、原案の作成には自分も一役加わっているという誇りをもたせることが必要である。かように関係者全員の参画を得て現在で最も合理的な標準をきめておかないと、とかく実施面でケチをつけたがるものであるから、よく納得、協力を得ることを特に肝要である。

6. 標準化の対象とする範囲

社内標準化を行なう場合、まずその範囲が全体的なものか、部分的なものとするか、たとえば、生産関係のみを取り上げるか、事務関係にも及ぼすのか、または特定の職場だけを対象とするのか、製品別に縦割的に行なうのか、その範囲をどの程度のものにするかを明確にして計画的に着手することが必要である。

すでに部分的に社内標準化を推進している場合においては、次の範囲をどの程度まで拡げるかを明確にすべきで思いつきであってはならない。

しかし、JIS マーク表示許可を得るために、審査を受けようとする場合においては、少くともその指定商品の

生産に関連するすべての標準化が必要であり、その内容は、その JIS 指定商品に対する生産技術審査要領書に示されているとおりである。

一般的に言えば、それぞれ企業体の大小に応じて、一番手近で、一番必要なものから、順次標準化してゆくべきで、たとえば、小は記号、用語、様式の標準化などまず基礎となるべきもの、管理し易いものから逐次積み重ねて、全体の標準化を達成しなければならない。標準化対象の決定要素は、次のようなものがある。

- (1) 繰返し性の度合
- (2) 製造上の管理重点工程、不安定工程、自動化対象工程
- (3) 経営管理上とくに合理化したい管理機能
- (4) 標準化実施上の技術的、経済的見通し
- (5) 過去の標準化活動中とくに不備の事項

要は、まず標準化体系を確立して、一つの標準から次の標準の安定化へと計画的に順次ステップを経て進めてゆくことが必要である。

7. 標準化のタイミング

いつ標準化するとよいかは、基本的には、最も効果的な時期ということになるが、言いかえれば、できるだけ早い時期に、必要な部分を、実態に沿って効果のあがるような、いわゆる経済的な時期ということである。

標準化の行きすぎたやり方も不経済なことであるが、また従来のカンや経験のみに依存するやり方や、向上を考えない現状維持的なやり方は、やがて自由競争に立ちおくれる羽目とならう、従ってタイミングを誤ってはならない。

標準化の具体的なタイミングについては、企業の種類、形態、製品、生産方式、技術の程度、人員構成などを勘案してきめなければならない、その具体的なタイミングをきめる要素として、次のような場合が考えられる、

(1) 新製品を製造する場合

工場で、新製品を製造しようとする場合は

研究→実用化→生産→販売

の4段階を経て、一つの着想が製品化されて商品となるのであって、標準化は、この段階のうち、実用化の際から考慮され、生産のときにその効果を発揮するのである。

すなわち、実用化の段階で、製品の標準仕様、および材料、部品の標準化、購入方法などの標準化を行ない、また生産の段階では、作業標準、設備標準、検査標準などを定め、更に、販売の段階では、市場調査、製品研究、製造技術の改善などによって、最も安価に、良品を供給し得るように標準を是正し、補正しなければならない

い。

外部から技術を導入する場合は、一応標準は与えられているが、そのまま実施しようとしてもなかなか、うまくゆかないことが多く、とに角、新製品の生産の場合には、時直にかなったアクションが必要である。

(2) 従来の製品を製造維持する場合。

a) 標準化が行なわれていて、問題がない場合
問題が起きたとき、標準化の推進強化、訂正、補充などの処置をとる。

b) 標準化が行なわれていないが、問題がない場合
問題が起きたとき、標準化を考える。

c) 標準化が行なわれているようで、問題がある場合。

問題をよく検討し、再発防止策を講じ、標準を訂正し、推進する。

d) 標準化が行なわれていないので、問題がある場合。

工程の解析を行ない、製品の品質に影響を及ぼす原因、たとえば、設備機械、測定具、作業方法、作業員、材料、部品などについて、バラッキの多い点、不良率の多い点、経済的に重要な点をよく検討して標準をきめる。

(3) 従来の製品を改造する場合。

新製品でなく、従来の製品と同種類のものであるから、従来使っていた標準は、ほとんどそのまま踏襲し、新製品に関係する品質仕様と作業標準などのみを新しくきめなければならない。

(4) 従来の製品を新工場で製造する場合。

この場合は、生産に関する標準化が、すでになされているのを、新工場に移転するのであるから、その製品の生産に合致した計画ができ、理想的な標準化がなされ、さらに水準向上の機会である。

(5) 多量生産の場合。

経済生産を行なうために、作業を細分業して徹底した標準化をはかり、誰でも容易にできるような作業標準などを作り、かつ機能や組織が円滑に活動できるように、管理標準なども制定すべきである。

(6) 受注生産の場合。

この場合は、多種少量で品質標準もその都度異なることになるから、すべての事項について標準化をはかることは困難であって、また効果の少ない結果にもなるのである。

そこで、個々の作業について標準を作るのではなく、各個の作業に共通する事項について標準化をはかるようにすべきである。

たとえば、共通なる作業に対する作業標準（機械の使い方、刃物のとき方）をきめ、またこれを管理する管理

標準を制定しておくといふ。

(7) 納入者との契約による場合

納入者と品質標準の他に、品質管理制度など契約条件に加えられる向が多くなってきたが（官庁、輸出品、大親工場など）この場合には、勿論少くとも関連した標準化を行なわなければならない。またその内容についてはその契約先とよく打合わせるべきである。

(8) 外部からの刺戟による場合

同業者、または他社が標準化を行ない、効果をあげ、信用を増したことなど刺戟を盛んに受け、この外部からの圧力を契機に標準化を積極的に推進することは、丁度標準化を導入するよい時期に達したものと見える。

(9) 教育、訓練の程度

標準は、未経験者や教育、訓練の程度の低い者にも分り易いことが必要なことは、言うまでもないが、この標準化の受入態勢にある期間が必要である。

この期間がどの位必要かということは、その工場の事情によって異なるが、その教育、訓練の結果は必ずチェックして、確認すべきであり、形式的になってはならない。

(10) JIS マーク表示許可の審査を受ける場合

JIS マーク表示許可の審査を受ける場合は、勿論社内標準化を対象になるのであるから、少くとも、その指定商品の生産技術審査要領書に基いて標準化されなければならない。

要するに標準化は、義務づけられて行なうのでなく、有効性を理解して自ら進んで実施する境地在望ましいのである。

8. 品質標準の設定に対する検討

品質標準をどの程度に設定すればよいかは、次の考え方をよく検討するとともに、実施できるかどうかを十分研究する必要がある。

(1) 外的条件

a) 経済性

一般に、品質をだんだん良くしてゆくに従って、次図の如く生産原価も増してゆき、品質の市場価値（売値）も増してゆくが、品質がある程度を越えると、生産原価は急上昇して増加するが、市場価値はそれ程増さない。

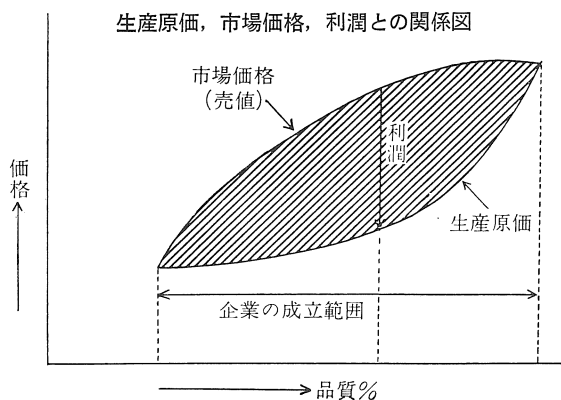
逆に、品質を次第に下げてゆくと、生産原価はそれ程下らないのに、売値は下げて売れなくなる。

従って、製造企業が成り立つためには、計画品質はある範囲内に限定されることになる。

むやみに品質をよくしようと考えるのは製造企業家としては、認識不足である。

この範囲内の何れの点を選んで品質標準とすべきかは、品物を製造するために用いる原料、材料、部品など

の品質の水準、製造工場のもっている生産技術の水準、製造企業の経営方針、すなわち利益の最も多いところをねらうか、あるいは、利益は少くとも発展を期して品質を上げるかなどの最高方針からきめられるわけである。



b) 市場性

統計的市場調査を行なって、品質と価格、需要数量、競争関係などをよくしらべ、現在および将来をよく考慮の上、最も有利な品質標準をきめることが必要である。

c) 外部規格

JIS 規格、団体（同業者）規格、輸出規格、親工場や得意先などの要求条件を十分考慮して品質標準をきめるべきである。

(2) 内的条件

a) 工場の生産技術水準

工場の生産設備機械の精度、作業者の作業技術の程度などにより、作り出される製品の品質に限度があるから、それ以上の品質を必要とする場合には、より高度な設備機械を購入するか、改善するか、オートメ化するか、または作業者の高度な作業技術の習得が必要となる。従って工場の生産設備機械の現在の精度や作業者の技術の程度をよく把握しておかねばならない。

b) 工場の生産能力

工場の生産量の能力が、需要先の要求に対して不足の場合は、生産設備機械の増設、人員の増強をはかるか、外注工場を利用するか、これも十分検討を要する。

c) 工場の生産管理能力

工場の管理技術者や I E. Q C 技術者によって、適切な品質維持、不良対策などが行なわれないと、品質標準が守られないことになるので、品質標準をきめる場合には、これら技術者の能力の程度も考慮に入れなければならない。

以上のように、どの程度に品質標準を設定するかという問題は、外的条件および内的条件などをよく勘案してきめるべきである。

しかも、技術の進歩、競争のはげしさ、並びに顧客の

好みの変化などに即応して、絶えず品質標準の改善に心掛ければならない。

これらを考慮しないで、標準を設定しても、実際には画餅に等しく何の役にも立たないものになるのである。

9. 社内教育と普及徹底

標準を実施するのは人である。どんな理想的な標準を設定しても実施可能なものでなければ全く無意味である。

実施に際しては、これが普及徹底をはかるべく度々の教育訓練や説明指導が形式的になり易く不徹底のため何時の間にやら、遊離している場合があるから、従業員が協力して社内標準を尊重する考えに徹することである。

この教育と普及徹底に十分意を用いないと、社内標準化は、まるで幹部か、担当係のものという姿になり、全社的協力一致が期待できなくなり、従って社内標準化は徹底しないので、その効果は半減することになる。

要は、次のような社内標準化に対する各層の態勢が必要である。

(1) 経営層においては

社内標準化の必要性をよく理解、認識し、熱意をもって強力なバックアップをすることが必要で、殊に実力者がその中心となることが最も効果的と考える。

(2) 幹部層においては

社内標準化について、よく認識して協調し且つ積極的な推進努力が必要である。

(3) 一般層においては

社内標準化の目的、方法、効果など十分説明、納得の上、協力を得ることである。

10. フォローアップ活動

標準化活動は、標準を合理的に設定してから、その実施後のフォローアップ活動にも、更に重点をおいて計画を樹立てることが大切である。

フォローアップ活動の重要なことは、第1に標準化について経営者の意志が末端まで徹底することである。経営者や幹部は毎日の経営活動の中で、自ら標準化を実践するという考えで標準化の問題に取り組むことが肝要である。

しかし、日常業務に追われていると、とかくフォローアップは形式的になり勝ちとなる、思いつきのフォローアップでは、標準化の向上は望めない。

作業者が標準通りに実行しているかどうかチェック・レポートを用いて定期的にチェックすることがフォローアップの一つの技法である。

このチェック・シートには、作業の全体的結果を記録

するのではなく、どの作業の要素が、重要なチェック・ポイントであるかをきめて、その作業内容についてのみチェックするのである。

このフォローアップは、所属長が直接行ない、その作業者の標準の完全実施を期待するのである、しかし、このフォローアップを所属長のみ依存すると、所属長は日常業務に追われ、遂には架空な記録をする恐れがあるので、管理課か技術課などのスタッフが、更にチェックする必要がある。

所属長の行なうフォローアップは、作業者について月に1~2回程度、またスタッフの行なうチェックは2~3ヶ月に1回程度でよいが、作業者の習熟の程度により回数を減ずればよい。

もし、スタッフがチェックして作業者が標準通り実施していないときは、そのスタッフは所属長を追及して、その責任を問う仕組にすれば、所属長も真剣にフォローアップを実施するようになり、効果的な標準化の推進が期待できるのである。

ところが往々にして、所属長がフォローアップをする時間がないからできないということを耳にするが、これはその所属長の全く計画性のないことと、やる気のないことを表明しているようなものである。

すなわち、所属長がその部下をフォローアップする時間は僅か1日に20~30分位である。

部下がたとえ15~20名あったとしても、月に1人当たり1回のチェックはやる気があれば楽にできる筈である。1日20~30分の余裕は計画的に行なえば、生み出せることができる。

しかし、ここに注意すべきことは、そのフォローアップをする所属長の部下に対する指導態度や言葉使いなどがよくないと、部下に抵抗を生じ易いものであるから、よく部下の扱い方に気をつけなければならない。

すなわち、部下が意見を聞いてくれないとか、はっきりしてくれないとか、提案しても握りつぶしてしまうなどということをよく聞く。

このようにコミュニケーションが悪ければ、フォローアップは全く意味のないことになるからこの点に特に注意することが必要である。

11. 標準の管理制度

標準の不具合事項の改訂や改善事項の提案が作業者より出されたときは、その処置手続が迅速に行なわれないで、停滞しているようなことがあれば、改善提案意欲は減退し、二度と提案しなくなり、部下の作業管理がやりにくくなる。そこでこのような場合の処理手続を標準化しておくことも必要である。

所属長が、フォローアップをうまく行ない、標準化を

向上させるか否かは、この標準の管理制度の確立とその運用如何にかかっているといえる。

標準化担当係は、この辺の処をよく理解認識して把握統制することが重要な問題である。

12. 提案制度の運用

標準の改訂などに対する従業員の提案は積極的に取り上げ、また助言を与えて提案を育てるようにし向けなければならぬ

部下の提案は、自分の恥だと考える幹部がよくあるが、その考えちがいも甚しいもので、部下のよい意見や提案は些細なことでも、必ず実行するように努力し、また採用困難な場合には、その不採用の理由をよく説明し、提案意欲の減退しないように幹部の努力が必要と考える。

これがために提案制度を設けて運営するのであるが、この提案制度を効果あらしめるには

- (1) 提案意欲をもち上らせること
- (2) 提案がなされ易い仕組みをすること

が先づ必要である。

提案制度は、広く一般従業員の提案を取り上げ、会社の社内標準を向上させる制度でもあるから、社内標準化がうまく行なわれているか、どうかは、この提案制度がうまく運用されているか、どうかで知ることができるといっても過言ではないと思う。

丁度、社内標準化と提案制度は車の両輪の如きであるといえることができる。

13. 社内標準実施効果の評価と向上

社内標準を設定するときには、現在時点で一番合理的な標準を目標とするのであるから標準化の実施に当たっては、その効果の評価を必ず行なうことが必要である。これは所属長を通じて標準化委員会に報告され、また標準化委員も実際チェック確認する。

職制上においても、標準化委員会においてもよく反省を行ない、更によりよい標準に向上させなければならない。

ただ、標準そのものに盲従することは、進前はなく、標準化の価値は半減するであろう。

すなわち、制定された社内標準をよく反省し、更に改訂を繰返して経営に寄与するという努力を永続しなければならない。このような努力は、標準化の出発時におけるより数倍の努力が必要と考える。

14. 幹部の標準を守る熱意

社内標準化が納得のいく方法で、立案、審議制定された場合でも、末端の作業員まで十分行きとどくとは限ら

ない。現場で標準がなぜ守られないかは、その所属長の熱意如何によってきまるとさえ言われている。

そこで標準を守らせるには、所属長の平素の行動が大切となる。すなわち、部下は所属長の関心の方向に動くものであるから、所属長すなわち幹部がまず、標準を守ることに熱意を示すことである。

また、部下を動かすには、幹部の平素の指導力、信頼感が必要で、幹部には部下に近づき易い、話し易い人であることが望ましい。

また、標準を徹底するためには、幹部は、常に日進月歩の状態を保つよう工夫すべきで、また守り易い標準にしなければならない。

15. 社内標準の監査方法

社内標準は、これが監査方法がうまく標準されていないと何時の間にか遊離してしまう場合がある。

標準が制定され、これを使いなれると標準の安定化機能につられてこれを盲従し、技術の進歩を忘れ易い、いつまでも古い技術、現状の安易さに執着して、この標準はこう規定してあるから、こんなものは採用できないとか、悪いとか、ケチをつける傾向がある。

経営者としては、標準化の安定機能によって得る利益と、技術の進歩とをつねに比較して社内標準自体を反省し、旧弊を打破して、つねに新鮮味を導入する努力を必要とする。

そのためには、標準を定期的にチェックすることが大切である。

また、社内の各種の機能が社内標準の作成に協力し、その維持と監視とその組織体に適合したある職能の責任として明確にする必要がある。そして標準化の調整機能を十分に発揮させることが大切である。

ま と め

社内標準化をうまく進めるための問題点を指摘し、その解析を行なったのであるが、要するに社内標準化は一朝一夕にしてなるものではなく、更によりものにするという協力態勢と向上意欲の上に自然に積みかさねていかなければ効果は望めないのである。

また、標準がなぜ守られないかの原因をよく研究して対策を行なわなければ、形式的になり易い。これを特性要因図で示すと次のようである。

往々にして社内標準化とは、標準を設定さえすればよいと考えられている向が少くない。

すなわち、標準が制定されたら、標準化が終わったように思い、やれやれといった気分になり、その後のことには、全く無頓着のような向が多いようであるから、この

間違った考え方を改め、更に組織的な活用が肝心なことを強調して筆を閉じる。

なぜ標準が守られないかの特性要因図

