

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 572

マネジメントの「標準化」の再定義：三階層フレームワークの提示

東京大学大学院 経済学研究科
大木清弘

奥雅春

2025 年 5 月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

マネジメントの「標準化」の再定義：三階層フレームワークの提示

東京大学大学院 経済学研究科

大木清弘

okik@e.u-tokyo.ac.jp

奥雅春

要旨

本研究は、マネジメントの「標準化」に焦点を当て、その概念を再定義し、実務的に活用可能な三階層のフレームワーク―「絶対標準」「モデル標準」「推奨標準」―を提示するものである。マネジメントの標準は組織論の中でそのメリットとデメリットが議論されてきた。特に日本企業では、マネジメントの標準化が進んでいないことが問題であるという指摘もされ、その有効性も議論されてきた。しかしそのような指摘があるにもかかわらず、既存研究ではマネジメントの標準化をどのように進めるのかに関して、十分な議論を行ってこなかった。そこで本研究はマネジメントの標準化を進めるための、基盤となるフレームワークを提示する。具体的には、マネジメントの標準を三階層に分類し、それぞれを定義したうえで、各標準のメリットとデメリットを提示する。その上で、今後の研究の方向性について議論をする。

Reconceptualizing Management Standardization: A Three-Tiered Theoretical Framework

The University of Tokyo, Faculty of Economics

Kiyohiro Oki

okik@e.u-tokyo.ac.jp

Masaharu Oku

Abstract

This study reexamines the concept of management standardization and proposes a theoretically grounded and practically applicable three-tiered framework comprising "Mandatory Standards," "Model Standards," and "Recommended Standards." While the standardization of management practices has been widely discussed within the field of organizational theory—highlighting both its benefits and limitations—insufficient attention has been given to the mechanisms and processes by which such standardization can be effectively implemented. In the context of Japanese firms, a lack of progress in management standardization has been identified as a critical issue, yet empirical and conceptual clarity on how to address this challenge remains limited. To fill this gap, the present study develops a conceptual framework that delineates management standards across three hierarchical levels. For each tier, definitions are articulated and the respective advantages and disadvantages are examined. The study concludes by outlining implications for both practice and future research, thereby contributing to a more systematic understanding of management standardization.

1. はじめに

本研究はマネジメントの標準化について、既存研究の議論を踏まえてその重要性を指摘し、実務的に議論するためのフレームワークを提示するものである。

組織内にマネジメントにおける「標準」を導入することの是非は、組織論の分野において古くから議論されてきた (Merton, 1968; Organ & Greene, 1981; Pugh et al., 1968)。組織内に標準を導入することで組織構成員のコントロールができたり、メンバーの一体感を醸成できたりするというメリットがある一方、組織の柔軟性がなくなるという問題点が指摘されてきた。本研究はこうした既存研究の議論に沿いながら、マネジメントにおける標準を「組織構成員の意思決定、思考、行動の方向性を揃えるために明文化されたルール・規範」と定義し、それらを進めることを「標準化」と定義する。

実務的に見ると、マネジメントの標準化において課題があると指摘されてきたのが日本企業である。沼上他 (2007)は、日本企業において、計画・標準化・ルールの強度が弱いほど、組織が重くなる傾向があることを指摘したうえで、計画のような決められたものがないことが、ミドルの負担を増大させ、組織のパフォーマンスを落としている可能性を指摘している。かつては「強み」とされてきたミドル・マネジメントの柔軟性が日本企業の足かせとなっている可能性が指摘されているのである。そのため、一定レベルでマネジメントの標準化を進めることは、日本企業にとって重要な課題であるといえるだろう。

特にグローバル化やデジタル化が進めば進むほど、マネジメントの標準化の重要性は増していく。多様な国・地域に進出する際、多国籍企業として守るべきマネジメントの標準がなければ、各国の子会社はバラバラに動いてしまい、コントロールができなくなってしまう。多国籍企業として一定の効率性を追求するためには、マネジメントの標準が必要となる (Bartlett & Ghoshal, 1989)。また、デジタル化を進めるためには、どのようなデータをどのような形式で取るかなどを、事前に決めなければならない (奥, 2018)。そうでなければ、蓄えたデータを統合できず、分析もできなくなってしまう。グローバル化、デジタル化といった近年の日本企業を取り巻く状況は、マネジメントの標準化の重要性をより高めているといえるだろう。

しかしながら、既存研究は日本企業のマネジメントの標準化について、その重要性は示すものの、標準化をどのように進めるのかに関する議論を行ってこなかった。特に標準化は、柔軟性を失うというデメリットがあるため (Bartlett & Ghoshal, 1989; Merton, 1968)、とすれば組織の中で受け入れられない可能性もある。そのため、標準化が重要だとしても、標準化が進みにくい企業が存在したことが推察される。こうした状況を踏まえれば、改めてマネジメントの標準化を定義し、どのようなメリットやデメリットがあるかを整理したうえで、実務的に有用な議論を行う必要があるといえるだろう。

そこで本研究は、実務的な観察をベースにしながら、マネジメントの標準化に関する新たなフレームワークを提示する。まず、マネジメントの標準化とはどのようなものなのかにつ

いて、改めて定義し、議論を行う、特に実務的に見ると、マネジメントの標準には、「絶対的に守るべきもの」だけではなく、「基本的に守るべきもの」や「守ることが推奨されるもの」も含まれていることを示すことで、マネジメントの標準化を「絶対標準」「モデル標準」「推奨標準」の三階層で捉えるフレームワークを提示する。次に、各階層を重視したマネジメントのメリットやデメリットを提示する。こうした議論によって、日本企業が標準化を進める際の新たな視座を提供することが、本研究の目的である。

以下では、2節でマネジメントにおける標準化に関する既存研究の議論を整理する。続く3節では、日本企業の文脈でマネジメントにおける標準化がどのように議論されてきたかを制する。第4節ではマネジメントの標準を三階層で捉える視点について説明し、第5節ではその具体的なメリット・デメリットについて、具体例を交えて説明する。第6節ではこうした議論の意義と今後の研究の方向性について記す。

2. マネジメントにおける標準化

経営学において「標準化」という言葉は多義的に用いられてきた。標準化という言葉が初期に用いられていたのは、生産管理の分野である。生産管理の分野では、製品、生産工程、作業工程などが標準化されることによって、大量生産が可能になったことが知られている（山田・佐藤, 2014）。また、戦略論の分野では、特定の業界における規格やルールのことを「標準」と呼び、標準を活用する戦略のことを「標準化戦略」と呼んでいる（新宅・網倉, 20）。かつてのベータと VHS に代表されるようなデファクトスタンダードに関する競争から始まり、近年は自動車業界の AUTOSAR のような、各企業の合意によって作られるコンセンサス標準にも注目が集まっている（糸久・安本, 2018）。

一方、国際経営でも「標準化」という言葉は用いられる。多国籍企業は、文化、制度、地理、経済的に異なる国に進出する中で、それぞれの国の異質性にどこまで合わせるかを考えなければならない（Ghemawat, 2007）。製品・サービスやマネジメントスタイルを、各国にどこまで適応させるかを決定する必要があるのである。この際、各国において現地にできる限り合わせていく戦略を「現地化(Localization)戦略」、一方で現地に合わせる範囲を少なくして、なるべく多国籍企業グループ全体として統一のやり方を各国にあてはめようとする戦略を「標準化(Standardization)戦略」と呼ぶ。特に日本企業は、日本本社のやり方を海外にあてはめようとする傾向が強いと言われている（Bartlett & Ghoshal, 1989）。

このような既存の類似の議論に対して、本研究が焦点を当てるのは、「マネジメントの標準化」である。「マネジメントにおける標準」の定義は「組織構成員の意思決定、思考、行動の方向性を揃えるために明文化されたルール・規範」のことであり、標準化とは、「標準を定め、それに沿って組織が運営されるように仕向けること」である。この定義は、既存の組織論分野を踏まえた再定義である。

組織論において標準(Standard)という言葉は古くから用いられてきた。組織構造の要素

について初期に議論した Pugh et al. (1968)は、組織構造を定義する 5 つの次元¹の一つとして、standardization をあげている。ここでの「standardization」は、様々な尺度によって測定されるものの、総じて、会社の中のプロセス（意思決定や個人のコントロールなど）がどの程度決まっているか、およびより細かい粒度で管理されているかを指している。Pugh et al. (1968) は、standardization が官僚制が進んだ組織とそうでない組織を分ける要因であるとしている。すなわち、standardization が進んでいるほど、官僚制が進んでいると考えられてきたのである。

本研究の標準化の定義は、この伝統的な standardization の定義に、formalization（公式化）の要素を加えている。Formalization は前述の Pugh et al. (1968) において、組織構造を定義する 5 つの次元として挙げられている。彼らは“Formalization denotes the extent to which rules, procedures, instructions, and communications are written.(p.75)”と定義している。すなわち、ルールなどがどの程度文章として残されているかどうかが、公式化の要素であると考えられる。

この公式化と標準化は元々異なるものではあるものの、その後の研究では標準化を前提に公式化が議論されることが多い。例えば、組織行動（organizational practice）の測定尺度を開発した House and Rizzo (1972)では、formalization を「the degree to which standard practices, policies, and position responsibilities are formalized explicitly(p.391)」と定義しており、「標準」が先にあり、それが明確になっていることが公式化であるとされている。実際にそのほかの研究でも、公式化は「the control of job activities by administrative rules and procedures (Organ & Greene, 1981, p.238)」 「the use of systematic rules and procedures in decision-making (Ghoshal & Nohria, 1989, p.323)」 「the degree of formalization in global teams, defined as the codified rules, policies, and procedures to shape behavior, guide actions, and govern social positions and role relationships between individuals (Gibson et al., 2019, p.1022)」とされており、標準化が前提となっている。そのため、本研究では標準化と公式化を合わせたものを、「マネジメントの標準化」と定義する。

マネジメントの標準化は、メリット、デメリット双方が指摘されている。まず、標準化（公式化含む）のメリットは、組織構成員のコントロールが可能になることである。コントロールできることによって、組織全体の効率性の向上 (Bartlett & Ghoshal, 1989; Terziovski, 2010) や、知識移転が容易になってコストが下がる (Gibson et al., 2019) などのメリットがある。また、組織構成員レベルであれば、標準化（公式化）できていることで、メンバーの疎外感を減らしたり (Organ & Greene, 1981)、組織構成員のボイス行動を促進したり (Fischer et al., 2018) できる。

一方、標準化のデメリットとしては組織の柔軟性がなくなることである。元々標準化を進

¹ 5 つの次元とは、(1) specialization, (2) standardization, (3) formalization, (4) centralization, (5) configuration である。

めた官僚的組織では、標準のような規則を守ることが目的化するという「逆機能」が働く可能性が指摘されている（Merton,1968）。また、海外子会社の文脈であれば、多国籍企業として標準化を重視し、海外子会社の裁量を減らすほど、海外子会社においてイノベーションが起きにくくなる可能性が示唆されている（Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1988）。そのため、明文化された規則などによる「公式化」を強調したコントロールではなく、組織の規範・価値観などによって従業員の行動をコントロールする「社会化（socialization）」を重視したマネジメントが必要とされる局面があることも指摘されている（Bartlett & Ghoshal, 1989; Gupta & Govindarajan, 2000）。

3. 日本企業におけるマネジメントの標準化

マネジメントの標準化に対して、少なからぬ課題があるとされてきたのが日本企業である。そうした指摘は、沼上他（2007）に代表される「組織の＜重さ＞」研究プロジェクトでなされてきた。この研究プロジェクトでは、1990年代から停滞してきた日本企業が直面している組織問題を明らかにすることを目的に、組織の＜重さ＞に影響を与える要因や、その帰結について実証を行っている。彼らは、「通常の組織運営や創発戦略の生成・実現に際してミドル・マネジメント層が苦勞する組織（沼上他, 2007 p.27）」を「重い」組織と呼び、その組織劣化の程度を組織の＜重さ＞と呼んでいる。具体的には、過剰な「和」志向、経済合理性から離れた内向きの合意形成、フリーライダー問題、経営リテラシー不足などが挙げられている。

彼らの研究によると、この組織の＜重さ＞にマネジメントの標準化が関与していることが明らかになっている。質問票調査の結果、日本企業において、計画・標準化・ルール of 強度が弱いほど、組織が重くなる傾向がみられている。特に、計画が明確でないほど、組織はむしろ重くなることが明らかになっている²。元々、日本企業の強みは「計画に縛られないこと」であり、ミドル・マネジメントの創発的な戦略創造にあるとされてきたが、実は計画のような決められたものがないことが、ミドルの負担を増大させ、組織のパフォーマンスを落としている可能性が指摘されているのである。一般的に、計画やルールなどから自由にする方が組織の重さが軽くなるように思われるが、日本企業の文脈では、計画やルールといったものが機能することが必要である可能性が示唆されているのである。これはすなわち、本研究で言うところの、マネジメントの「標準化」が必要である可能性を示唆している。

この分析結果は、国際経営分野での議論と比較すると興味深い。国際経営分野では前述の通り、日本企業は海外子会社に対して「標準化戦略」を取っているとされてきた（Bartlett & Ghoshal, 1989）。すなわち、海外子会社に対して裁量を与えず、本社側で決めたマネジメン

² 沼上他（2006）の統計分析では、計画のみが有意であり、標準化やルールについては実証されていない。

トをそのまま現地で行わせている傾向にあるのである。「標準」という言葉を使うならば、「日本国内ではマネジメントの『標準化』が進んでいない一方、海外では自分たちのマネジメントを標準とする『標準化』を行っている」ということになる。すなわち、「標準化の進んでいないマネジメントを海外のマネジメントの標準としている」ことになるのである。

この点は、筆者らの観察にも近い。日本企業の海外子会社の組織変革の成功事例などは、学術研究（大木, 2014）や各種表彰（一般社団法人日本能率協会 GOODFACTORY 研究会, 2017）などで多数紹介されている。しかしそうした組織変革事例のいくつかは、本社からの標準化されたマネジメントの導入によって成し遂げられたというよりも、現地の社長等がリーダーシップを発揮し、現地で独自のマネジメントを生み出していることも多い。海外子会社に標準を適用していると言われる一方、目標と具体的な手段（生産方法など）だけ指定し、現地のマネジメントの具体的なやり方については標準がなく、現地で苦心をしながらマネジメントをしているケースが観察されているのである。上位（目標）と下位（オペレーション）部分の標準化は進むも、中位であるマネジメントの方法については標準化が進んでおらず、そのやり方が海外子会社の「標準」となっている可能性があるのである。

また、標準化を進めたことで改革ができた事例も報告されている。例えば、山田・佐藤（2014）では、良品計画の中核事業である「無印良品」の店舗業務の標準化を推し進めたことで、店舗業務改革に成功したことが説明されている。元々無印良品では、店長それぞれが「無印らしい」店づくりを行っていたが、それは「属人的な感性」と「個人的な経験」に基づくものであった。そのため、店長によって売り場が変わり、効率的な運営ができていないという問題があった。そこで、良品計画はしまむらのマニュアル作りを参考に、店舗業務に関する基準を設けて「MUJIGRAM」という店舗業務マニュアルを作成した。これは 2013 年時点で全 13 冊、1780 ページものマニュアルであり、レジ業務、商品陳列、従業員の身だしなみ、立ち姿勢などに関する標準が盛り込まれているという。このマニュアルは過去の現場で培われてきた英知の塊のため、従業員はこのマニュアルを参考にすることで、作業を遂行出来て、さらに無印良品らしい仕事の在り方を自分で考えるようになったという。

このように、日本において標準化が一部において進んでいない背景には、日本の文化的・社会的背景の影響も考えられる。元々、日本のコミュニケーションは、状況や人間関係といった文脈に依存している「高コンテクスト文化（Hall, 1966）」とされている。この文化の中では、言語表現の明示性が低いため、何かを決めて、明文化するような「マネジメントの標準化」が好まれない可能性もある。いずれにしても、日本企業においてマネジメントの標準化が進んでいないことは、一つの問題であると考えられるだろう。

しかし、このような現実課題があるものの、既存研究において、日本企業のマネジメントの標準化に関する議論はほとんど行われていない。そこで本研究は日本企業におけるマネジメントの標準化の議論を進めるために、マネジメントの標準化を三階層に分けて考える新たなフレームワークを提示し、それがどのような含意を持つかを議論する。

4. マネジメントの標準の三階層

一般的に組織論分野のマネジメントの標準は、組織の中で定められたルールである、それを細分化し、類型化するような動きは、筆者の知る限り見られていなかった。しかし、現実を見ると、標準はその運用から3つにわけることができる。

1つ目は、絶対標準（mandatory standard）である。これはどのような時にでも、遵守することが求められるルール・規範である。従業員が守るべき社内規則はもちろん、オペレーションにおいて守るべき行動規範やマニュアルなども含まれる。例えば製造工場では、どのような設備を使って、どのような材料で、どのように作られるかに関する決まりが存在しており、それと外れた行動を勝手に取ることは認められない。また、コンプライアンスにかかわる社内規則も絶対標準である。社内規則は、全ての従業員が例外なく従うべきものであり、違反したものは処分の対象となる。

2つ目は、モデル標準（model standard）である。これは基本的に守るべきものであるものの、合理的な理由があれば守らなくてもよいルール・規範である。ある程度の強制力が働くものの、合理的な理由が説明できるのであれば遵守しなくてよいという柔軟性が担保されているのが、この標準の特徴である。

この標準が観察されやすいのは、「合理的な理由」が明確になりやすい、海外展開の際である。以下では、2010年代の味の素の事例を取り上げる。

味の素は、東南アジアを中心とした新規の国・地域に進出するにあたって、3現主義を重視してきた。これは、「現地に現物を現金で販売」という販売モデルである。毎日、市場や小売店に味の素の社員が商品を配送し、その日のうちに売上金を回収する。さらに、現金販売のために、グラム単位の小袋パッケージの商品を出し、少しの量でも購入できる工夫をすることで、誰もが直接購入できるようにした。このような人手を使った地道な販売網拡大が、味の素のフィリピン等を中心とした海外展開の成功パターンであり、一種の「標準」として教育なども行っていた。そのため、新興国でのマーケティングを考えるマネジャーは、まずこの3現主義の考え方が適応できるかどうかを考える。しかし、市場の状況や国土の大きさなどから、3現主義を取り入れることが望ましくないと判断される場合（例：ブラジル）は、3現主義にとらわれず、現地の卸業者を使うなどの、現地なりの「標準」を作り直している。3現主義というマネジメント上の考え方を「成功モデル」として理解しながらも、それに縛られない運用を行っているのである。

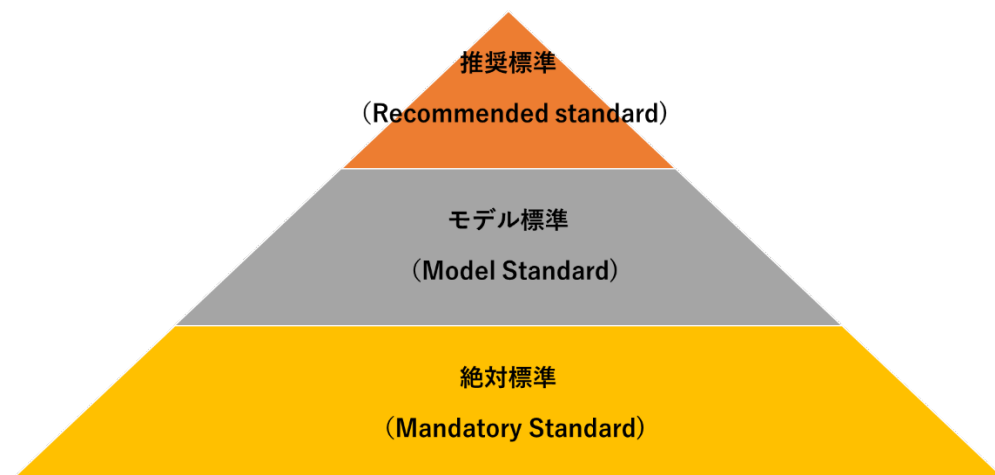
3つ目は、推奨標準（recommended standard）である。これは、良いやり方として推奨されているが、守るか守らないかはその従業員や組織にゆだねられているルール・規範である。例えば、ある工場で生まれた改善活動を、ベストプラクティスとして全社で共有するという取り組みは良く行われる。このベストプラクティスが成文化されて横展開される際、ベストプラクティスを取り入れるかどうかは個々の従業員や組織の判断に任せられるのであれば、このベストプラクティスは推奨標準となりえる。もちろん、本社側が「絶対標準」や「モデ

ル標準」に設定することもあるし、推奨標準未満の情報提供に留めることもあり得るが、このようなケースで推奨標準は見られる。また、部長や課長といった管理職の業務標準（例：日々の行動基準、管理すべき項目）などがリスト化されている場合において、この業務標準を守るかどうか当人の裁量に任されているのであれば、業務標準は「推奨標準」になる。

この 3 つの階層は明示されることは少ないが、実際の企業の標準はこのような階層で分類できる可能性が高い。例えば、前述の無印良品の MUJIGRAM においてすべてが「絶対標準」と考えることは現実的ではない。実態は分からないが、1780 ページ全てのマニュアルを絶対標準にして、教え込むコストは膨大であろう。山田・佐藤（2014）の記述においても、MUJIGRAM を見本に仕事をすると言われていることから、このマニュアルは絶対に守らなければならないものではなく、モデル標準、推奨標準の要素も含むものであると推察される。

なお、この三つの階層は、最も強固なものが絶対標準であり、その上に様々な標準が積みあがっていくイメージである。そのイメージを図示したのが図 1 である。

図 1 マネジメント標準の三階層



5. 階層ごとの標準化のマネジメント

では、実際に各階層に基づくマネジメントを行うことによって、どのようなメリット・デメリットが得られるのだろうか。いくつかの実例を交えながら説明をしていきたい。

(1) 絶対標準のマネジメント

絶対標準のマネジメントの導入の効果は、既存研究が示したような標準化のメリットである。従業員の方向性をコントロールし、チームの一体感を生む効果がある。柔軟性を失うというデメリットもあり得るが、オペレーションの最低限の質を担保すべき時や、トップの方針を下にまで浸透させたい場合は、絶対標準の導入を増やす必要がある。

金属加工業の旭工業株式会社（以下、旭工業）は、この標準化を効果的に導入している企

業である。創業家三代目社長である橋本氏が標準化を進めたのは、1990 年代に米国のボーイング社のサプライヤー（金属加工業）を見学したことが契機だった。彼は、日本よりも多様な人材を揃えているボーイングのサプライヤーが、ボーイングが要求する高い品質の部材を供給できる理由を考えたときに、誰が作っても同じようにするための標準化の度合いに違いがあると考えに至った。そこで彼は、経営幹部と議論を重ねて、数年間かけて、自社の経営方針とそれに沿った行動指針を作り、それを「経営計画書」の中に入れて、従業員に守らせるよう徹底した。

その行動指針は、いわゆるパーパスや理念などよりも具体的である一方、マニュアルよりも抽象度が高いものになっている。例えば、お客様にどのような姿勢で臨むか（遅刻はしない、遅刻をする場合は 30 分前に連絡する等）、職場での人間関係の在り方（あるミスは教えた側の過失が 60%、教えられた側が 40%）等、100 ページにわたって記載させている。これを「経営計画書」として手帳にして、社員に持たせるとともに、関係各社にも配布し、自らの行動原理を知らしめている。また社員に向けては、経営計画書の内容に関する議論を行う会も用意しており、浸透を図っている。さらに、現状のルールに不満がある場合は、ただ不満を言うのではなく、どのようなルールが良いのかを提案させるようにしている。

このような経営方針や行動指針を作った結果、旭工業のオペレーションは安定した。現在、関東と東北地方の二工場をばらつきなく操業することができており、人の入れ替わりがあってもパフォーマンスを下げずに操業ができています。さらに、こうした標準化のベースは、旭工業が DX を行う際にも有利に働いた。従業員の方向性が揃っているため、「どのようなデータを取るか」「データをどのように活用するか」を揃えることが容易であるという。結果、2023 年には経済産業省が認定している DX 認定を取得し、2024 年には DX セレクションの優秀事例賞を獲得するに至っている。

以上のように絶対標準は組織の方向性を揃え、安定的なオペレーションを行うために有用である。しかし、絶対標準を作ることは簡単ではない。旭工業でも、経営幹部が数年かけて議論をしており、策定にはコストがかかる。また、柔軟性を失う可能性があるため、標準を変えるためのルール作りもしなければならない。旭工業でも、「現状のルールに不満があるならば新たなルールを提案すること」というルールを作っている。

(2) モデル標準のマネジメント

モデル標準の設定は、従業員の方向性をある程度コントロールしながらも、状況に応じた柔軟性を担保するというメリットがある。また、今の状況にモデルを当てはめるべきかどうか、当てはめられないのであればどうすればよいのかを従業員に考えさせることになるため、従業員の成長にもつながる可能性がある。「標準に思考停止のまま従う」という状況を回避し、新たな標準策定のアイデアが出る可能性があるのが、モデル標準である。

モデル標準の例としては、前述の味の素の海外進出の例が挙げられるが、キーエンスの「営業のやり方」にも、絶対標準とモデル標準の双方が含まれていると推察される。まずキ

ーエンスは属人的になりやすい営業において、標準化を進めていることが知られている³。例えばキーエンスでは、日々の営業の外出報告書の提出や、営業前後の上司との事前打ち合わせや事後的なフィードバックがルーチンとして組み込まれているという⁴。こうした取り組みによって、営業の圧倒的な稼働率を担保している。

その一方で、キーエンスでは「ロールプレイ」という人材育成手法を重視し、営業人材が顧客の前でどのようにふるまうべきかを事前に討論し、練習させている⁵。これを経ることで、顧客のニーズを逃がさないような思考や振る舞いができるようになるという。ただし、ロールプレイで練習した一言一句を「絶対的」に守るという形での営業は行われていないようである。これらは、営業の説明の仕方や顧客の反応などを想定したシナリオを把握するための活動であり、アドリブに頼らない営業活動を行うためのガイドのようなものである。あくまでも目的は顧客のニーズを逃がさないことであり、それを得るための最適な方法として事前にモデルとして考えられた行動をしみ込ませることで、再現性のある形を追求しているようである。

モデル標準において重要なのは、標準は守るべき型であっても、それを遵守することが目的化しているわけではない、という位置づけである。もちろん、キーエンスにおいても、事前の型をできる限りレベルの高いものに仕上げ、基本的にそれを守ればよいという形にしているはずである。ただし、それを守ることが目的化しているわけではなく、顧客のニーズを取るためという位置づけは明確である。実際にキーエンスでは、営業活動の後に上司へのフィードバックの場があるとされており、たとえ顧客の場では事前のシナリオ通りにやっただとしても、その結果に応じて新たな型に変えていくということも行われているのである。すなわち、営業のシナリオが必要に応じて更新されていくようになっており、常に最適な型を模索するようになっているという。

このようにモデル標準は、基本的に従業員の行動をコントロールしながらも、状況に応じた変化を促すことができる。むしろ、元々の合理的なモデルがあるからこそ、そこからの乖離（例：事前シナリオでなぜうまくいかなかったのか）を分析することで、新たな改善案が生まれる余地があることが、モデル標準の強みと言えるだろう。しかし、「どのような時に標準を守るべきでどのような時には従わなくてよいのか」を判断するためには、意思決定の

³ 日本経済新聞、2019年5月31日、『キーエンス「一生食える」営業力の秘訣
グロービス経営大学院・嶋田毅教授が読み解く』

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO45209000U9A520C1000000/?msocid=0f6e2446e94463b801e737d9e8d462b2>

⁴ 日経ビジネス、2022年2月21日発行、pp.17-19、『PART2「1000本ノック」が会社を支える ロールプレで磨く提案力 妥協を許さず高稼働』。

⁵ 日経ビジネス、2022年8月1日発行、pp.40-49、『営業から開発まで、OBが明かす比類なき競争力 顧客をつかんで離さないキーエンスの仕組みづくり』

背景にある考え方について従業員を教育したり、その意思決定をサポートする組織を用意したりする必要がある。そのコストはデメリットとなるだろう。

(3) 推奨標準のマネジメント

推奨標準は、何らかのルールや規範を守ることを「推奨する」だけにとどまるものである。守るか守らないかは各個人・組織に委ねられているため、導入の際のコストが低い標準化である。その一方、各従業員を一つの方向性に向かわせる影響力は大きくない。

例えば工場長（製造子会社のトップ含む）の一つのあるべき姿として、1日1回は現場を観察することの重要性はよく指摘されている（大木, 2014）。こうした取り組みをすることによって、日々の小さな変化に気づけるようになったり、従業員の状態を把握できるようになったり、従業員のモチベーションを向上させたりすることができる。しかし、筆者が知る限り、工場長の中で1日1回以上の現場観察を、企業として絶対標準やモデル標準として与えられているケースはない。それぞれの工場長が経験の中で編み出しているルーチンであり、誰かに強制されているわけではない。さらに、その工場長が次の工場長に引き継ぐ際、本人の行動規範であった「1日1回以上」の現場観察を、絶対標準やモデル標準として引き継いでいるケースも多くない。多くは「自分はこのことをしてきた」というような推奨標準（場合によっては単なる参考情報）として示すだけであり、それに従うかどうかは後任者に委ねられている。

推奨標準は厳密なルール・規範として設定されるわけではないので、ベストプラクティスだと思われる取り組みを迅速に展開できるというメリットがある。例えば各拠点のベストプラクティスや個人の成功事例などは、推奨標準として展開することで、各々の学びを促すことができる。しかし、あくまでも推奨に過ぎないため、それをやるかどうかはそれを受けた個人や組織に委ねられてしまう。前述の工場長のケースでも、次の工場長は前の工場長のやり方に従わず、結果的にそれが現場からの反発を招くというケースもある。そのため、全社として守るべきことであるとみなすものであれば絶対標準やモデル標準で対応することが望ましい。ただし絶対標準やモデル標準とまではいかないが守ってほしいものであるならば、「推奨」であることを明示することによって、従業員の負担感を減らすことができるため、状況に応じた活用が求められる。

6. 今後の課題

以上、本研究は、既存研究において問題とされてきた「日本企業のマネジメントの標準化」に焦点を当て、マネジメントの標準化の議論をするための新たな枠組みを提示した。それは、マネジメントの標準を「絶対標準」「モデル標準」「推奨標準」の三階層に分けて考えるフレームワークであり、それぞれがどのようなメリットやデメリットを持つのかについて議論をした。それらをまとめたものが表1である。

表1 マネジメント標準の三階層の概要

	定義	メリット	デメリット
絶対標準	・ 厳格に遵守することが求められるルール・規範。罰則があることもある。	・ 従業員の方向性を強くコントロールできること	・ 組織に柔軟性を失わせる可能性があること ・ 決定プロセスにおいてコストがかかること
モデル標準	・ 基本的に守るべきではあるが、合理的な理由があるならば守らなくてよいようなルール・規範	・ 従業員の方向性を一定レベルでコントロールできること ・ 状況に応じた柔軟性を確保できていること	・ 「守るべきかどうか」を的確に判断させるために従業員を教育したり、意思決定を補佐する組織を設置したりするコストがかかること
推奨標準	・ 守ることが推奨されるルール・規範	・ 導入のコストが低いこと ・ 柔軟性があること	・ コントロールとしては弱いこと

既存研究はマネジメントの標準を「絶対標準」でとらえることが多く、その中でメリットとデメリットを議論していた。しかし本研究は現実の観察に基づき、モデル標準や推奨標準といったマネジメントの標準を提起することによって、マネジメントの標準化を複層的に捉える視点を提示した。特に絶対標準は「柔軟性が失われる」「決定するのに時間がかかる」という問題点があり、それが標準化を阻害する一因となっていた可能性がある。しかし、モデル標準や推奨標準はそれらの問題点に縛られない標準であり、そこまで含めることで標準化を推し進めやすくなる可能性がある。絶対標準にこだわらず、モデル標準や推奨標準も考慮することが、マネジメントには求められるのである。

特に注目すべきはモデル標準である。実証はできていないが、日本を代表する企業は、「モデル標準」を意識的・無意識的に設定しているように見られる。モデル標準は、一定の再現性と環境の変化に応じた柔軟性を持ち合わせているため、不確実性を伴うような組織の拡大（例：海外展開、新規顧客の開拓、背景が異なる従業員の採用）において、有効に働く可能性がある。例えば海外展開をするとしても、標準がなければ規模の経済は発揮できず、標準化しすぎれば現地適応が難しくなってしまう (Bartlett & Ghoshal, 1989)。その際に、モデル標準の考えをもって展開すれば、基本的にそれまでのやり方の一貫性を持ちながら、現地ならではの部分があれば柔軟に対応することができる⁶。また、その際になぜ標準が導入できなかったのかを考えることで、モデル標準自身の見直しも考えることができる。このモデル標準をどう活用するかは、今後のマネジメントにおいて重要となる可能性があるだろう。

こうした標準化について、今後の研究の方向性はいくつかある。まずは、三つの標準の概念的精緻化である。本研究は標準化を三つに分けた最初の研究であり、その概念的精緻化、具体的な事例による記述、測定尺度などは今後の課題である。第一のステップとしては、実際の企業の事例を調査し、三つの標準化による整理を行うことで、各標準化の概念的精緻化と事例の収集を目指すべきであろう。第二のステップとしては、概念と事例に基づいて、どのような条件があれば特定の標準化がなされているといえるのかに関する測定尺度を開発する必要があるだろう。

次に、標準化とパフォーマンスの関係についての実証が必要である。特に3つの標準化のうちどのような標準化をどのような条件で行うことが望ましいのかについて、定量的に調査をする必要があるだろう。例えば旭工業の事例であれば、絶対標準を進めていたことが、DXの進展に有利に働いていた可能性が示唆されている。このような仮説をもって実証研究を進めていく必要があるだろう。

第三に、標準をどう作るのかの議論である。標準が重要であることが分かっても、標準を

⁶ 例えば Johnson and Foss (2011)における IKEA のケーススタディでは、標準にするべきところとそうでないところを明確に分けていること、そのためのマネジメント体制が構築されていることが記述されている。そのため、本稿のフレームワークは海外企業でも同様に適用できる可能性がある。

作ることは簡単ではないことは A 社の事例からも明らかである。今後は、標準化をうまく進めている企業の事例分析を通じて、どのような組織で、どのような人が、どのような議論を経て標準を策定しているのか、それをどのように導入し、どのようにメンテナンスしているのかを明らかにする必要があるだろう。

最後に、標準化を活かす組織体制に関する研究も必要である。いざ標準ができていたとしても、それをどのように実務レベルで活用するかはマネジメントの在り方によって決まるだろう。キーエンスが標準を重視したマネジメントを行っていたように、従業員に標準をどう意識させるか、日々のルーチンの中にどう組み込むかは重要なテーマである。そのような組織の在り方についても、今後研究をする必要があるだろう。

本研究はマネジメントの標準化という、実務的に課題とされてきたにもかかわらずこれまで学術的に議論されてこなかった分野に焦点を当て、基盤となるフレームワークを提示したものである。本稿の議論をベースに、今後マネジメントの標準化に関する議論が活発化することを期待している。

参考文献

- 網倉久永・新宅純二郎 (2011) 『経営戦略入門』 日本経済新聞出版社.
- Bartlett C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Van Meurs, N., Gok, K., Jiang, D. Y., Fontaine, J. R., ... & Abubakar, A. (2019). Does organizational formalization facilitate voice and helping organizational citizenship behaviors? It depends on (national) uncertainty norms. *Journal of International Business Studies*, 50, 125-134.
- Gemawat, P. (2007). *Redefining global strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19, 365-388.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Gibson, C. B., Dunlop, P. D., & Cordery, J. L. (2019). Managing formalization to increase global team effectiveness and meaningfulness of work in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 50, 1021-1052.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flow within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21 (4), 473-496.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. New York: Doubleday.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale

- development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56(5), 388.
- Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42(9), 1079-1102.
- 糸久正人・安本雅典 (2018) 「コンセンサス標準をめぐる企業行動: コンポーネント知識が標準アーキテクチャの導入に及ぼす影響」 *組織科学*, 52(1), 32-44.
- Merton, R., K. (1968) *Social theory and social structure*. New York: Free press.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007). 『組織の〈重さ〉: 日本的企業組織の総点検』 日本経済新聞出版社.
- 一般社団法人日本能率協会 GOODFACTORY 研究会 (2017) 『GOOD FACTORY 最強の工場をつくる 48 の工夫』 日経 BP.
- 大木清弘 (2014) 『多国籍企業の量産知識—海外子会社の能力構築と本国量産活動のダイナミクス』 有斐閣.
- 奥雅春 (2018) 『日本版 インダストリー4.X 日本の強みを活かす IoT 革命』 ダイヤモンド社
- Organ, D. W., & Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 237-252.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 65-105.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource - based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902.
- 山田耕嗣・佐藤秀典 (2014) 『コア・テキスト マクロ組織論』 新世社.