

平成 23 年度

学位論文審査報告書

(後期課程：博士)

小樽商科大学大学院
商学研究科現代商学専攻

平成23年度博士後期課程学位論文審査報告書

平成24年2月24日

審査員 (署名)	(主査) 小田 福男	中法 隆
	穴沢 真 高宮 朝則	澤 孝一

学位論文提出者	学生番号	氏名
	200981	朝 冉

1. 学位論文題目

外能工化の現地適応に関する理論的・実証的研究—中国の日系自動車合弁企業の事例を中心に—

2. 論文概要

別紙

3. 所 見

(1) 論文テーマの重要性) 別紙
(2) 論述の一貫性	
(3) 先行研究及び関連分野に関する理解	
(4) 研究方法の妥当性	
(5) 独創性	
(6) 体裁	

4. 評 価

(1) 論文審査合否 : 合格 不合格

(2) 最終試験合否 : 合格 不合格

<別紙> (平成 23 年度博士後期課程学位論文審査報告書 学位論文提出者:鞠冉)

1. 学位論文題目

多能工化の現地適応に関する理論的・実証的研究 - 中国の日系自動車合弁企業の事例を中心に -

2. 論文概要

本論文は、中国に立地した日系自動車エンジン製造合弁企業において、日本的生産システムの構成要素である多能工を育成する制度がどのように現地適応しているかを詳細に究明した労作である。

論文は、5つの章から構成されている。以下順次、概要を述べる。

第1章 研究内容の説明

この章では、研究の目的や方法、研究の意義が述べられている。日本において自動車や電気等の製造職場で発展してきた多能工化が中国でどのように実施されているのか、その際、筆者の関心の方向性は、それが中国現地の経営環境にどのように適応=修正されているのかにある。

研究方法は、中国現地の日系自動車エンジン製造合弁企業 3 社のケース・スタディである。現地関係者へのインタビュー、工場見学、社内報等から情報を得ている。主な調査項目は、①企業の概要(設立時期、生産品目、生産量、資本構造等)、②生産現場の作業組織(職務区分、作業課題と作業責任の配分形態)、③多能工化のあり方(技能育成方式、技能育成内容、インセンティブ・システム、雇用管理)、である。2010年8月にパイロット調査を実施し、2010年11月から2011年11月にかけて本調査を4回に分けて実施した。

研究の意義としては、日本的生産方式の特殊性の解明、環境変化の下での多能工的技能伝承の方法への示唆、中国ローカル企業における新たな熟練形成への示唆が挙げられている。

第2章 多能工化の理論的背景と移転実態

この章では、まず日本的生産方式における多能工化の定義、位置づけ、生成過程等について先行研究のレビューが行われている。

さらに、東アジア(中国、韓国、台湾)、欧米(アメリカ、欧州諸国)における多能工化の移転状況に関する先行研究レビューが行われている。

第3章 分析枠組と作業仮説の作成

先行研究レビューに基づいて、筆者はまず分析視点に関して検討する。本来、多能工化は、激変する経営環境に対応するための柔軟な作業組織の必要性から生じたと把握する。したがって、作業組織との関連性という視点から具体的分析対象である日中合弁企業の中

能工化を分析する。

作業組織は、①労働編成の原理(「1チーム1タスク」、「1人1職務」)、②職務構造の特性(包括性、固定化)、③作業責任の区分(集団責任、個人責任)、の3要素で把握されている。

多能工化に関しては、以下の3項目で把握している。①技能育成の方式と内容、②インセンティブ・システム、③雇用管理。

さて、これらの概念規定に基づいて、分析対象の合弁企業に関して3つの作業仮説を設定している。

作業仮説①:作業組織における職務構造の包括性⇒様々な技能育成方式による多能工化推進。

作業仮説②:作業組織における職務構造の固定化⇒技能育成内容の明確な差別化。

作業仮説③:作業組織における作業責任の個人化⇒インセンティブ・システムと雇用管理の差別化

第4章 中国の日系自動車合弁企業についてのケース・スタディ

この章では、調査対象の日系自動車エンジン製造合弁企業3社について、①会社の概要(出資構造、組織構造等)、②作業組織の構成、③多能工化の展開、に分けて調査結果をまとめている。

第5章 結論と今後の課題

まず、作業仮説①に関して、合弁企業3社において、作業組織における職務構造が水平的及び垂直的に包括性を有していることが指摘されている。さらに、包括的職務を遂行するために必要な多様な技能を獲得させるために、様々な技能育成方式(OJT、Off-JT、ジョブ・ローテーション、自主的保全活動等)が実施されていることが指摘されている。これらの技能育成方式は日本側親企業から導入されたものであるが、合弁企業B社においてはそれ以外に、中国側親企業から導入された技能育成方式(技能コンクール、隣接作業技能の相互学習活動である「一崗多能」活動)も実施されている。これは現地適応の一つの形である。

次に作業仮説②に関しては、職務構造の固定化の具体的形態として、生産現場の作業者の中で一般作業者と核心的作業者の職務が明確に区分され、各職務の担当者も固定されていることが指摘される。その結果、それぞれの多能工的技能育成内容も分別されることになる。より複雑な作業内容を担当する核心的作業者に対しては、特に作業指導能力、異常処理能力、問題解決能力の育成が推進される。

作業仮説③に関して、一般作業者と核心的作業者が明確に区分され、後者がより大きな作業責任を負っている。作業責任の差異に基づいて、報酬(賃金、ボーナス)及び雇用契約期間に関して差別化が行われている。昇進・昇格に関しては、あまり差異がみられなかった。その理由は、昇進は作業能力ではなく、管理能力が重視されること、昇格は中国の国家技

能検定の資格取得が重視されることによる。

最後に、中国での多能工化は本来、日本側のやり方を中国に適用することであるが、その中で多能工化の現地適応(修正)の側面に関して以下の点を筆者は指摘する。

- ① 多能工化の技能育成方式は、職務構造の包括性に規定されて基本的に日本側のやり方が導入されるが、一部に修正的適用が生じている(ジョブ・ローテーションではなく「一崗多能」活動)。
- ② 日本においては基本的に作業員全員を対象に、同じように多能工的技能育成を行うのに対して、中国では一般作業員と核心的作業員との間の職務区分の固定化に対応して、多能工的技能育成内容が明確に分別されている。
- ③ 中国では作業責任の個人化が顕著であり、それに応じて一般作業員と核心的作業員との間で報酬と雇用契約期間において明確な差異が生じている。また、昇格においては多能工化の程度ではなく中国の国内制度である国家技能検定が重視されていることも注目すべき点である。

総じて、筆者はケース・スタディ等によって得られた知見をもとに、中国独特の多能工化を、「階層化された」多能工化の構造として提起している。中国における多能工化は、2つの層すなわち一般作業員層と核心的作業員層に明確に層化(分化)された形で生じており、その差異は職務内容の複雑性と重要性、技能育成内容、待遇において明確である。

3. 所見

(1)論文テーマの重要性

多能工化は、日本的生産システムの効率性と柔軟性に関連するキー概念のひとつである。従って、日本の自動車等の製造企業は、中国に進出する際に、競争優位を確保するためにそれを製造現場に導入しようとする。しかし、その際現地の経営環境に合わせて適応(変更)することが必要になる。本論文はこの点に焦点を合わせ、中国の日系合弁自動車エンジン製造工場においてどのように現地適応が行われているかを詳細に究明した労作である。この点において、この論文テーマの学術的、社会的重要性を認めることができる。

(2)論述の一貫性

本論文は、前述の論文テーマを設定したうえでそのために必要な事項を一貫した形で論述している。まず、研究の目的・内容・方法等の研究方法論について論述した。次に、このテーマに関連する先行研究レビューを丹念に実施し、その上で分析枠組と作業仮説を構成している。さらに、パイロット調査を踏まえて選定した3社に対して本格的ケース・スタディを行い、必要な情報を入手した。最後に、これらの論述をふまえて結論を導き、合わせて今後の課題を提示した。全体として、首尾一貫した論述になっている。

ただし、論述の一部にやや冗長で、明瞭性を欠く箇所がある点は惜しまれる。

(3) 先行研究及び関連分野に関する理解

このテーマに関連する先行研究について、ほぼ必要な程度のレビューを行っている。まず、多能工化の定義と位置づけ、具体的形態、歴史的生成の分析等に関する先行研究レビューを行っている。次に、多能工化システムが海外に移転した際の具体的形態についてレビューしている。ただ、ケース・スタディ等の研究方法に関しては従来多様な研究が蓄積されている。それらについての一層の先行研究レビューが望まれる。

(4) 研究方法の妥当性

このテーマに関する先行研究は、比較的簡単なケース・スタディかあるいは数量的アンケート調査の方法を使用している。それに対して本論文は、自動車エンジン製造という同じ業種の合弁企業 3 社を選択し、本調査だけで 4 回にわたるインタビュー調査を中心とする詳細なケース・スタディを実施した。それは、概念間の詳細な論理的関連のメカニズムを解明するのに適合的な研究方法になっている。

(5) 独創性

本論文の独創性としては、以下の 3 点が挙げられる。

第一に、多能工化を掘り下げて把握するための独自の視点として、作業組織との関連という視点を設定したこと。それによって、日中合弁企業における多能工的技能育成制度が、そこにおける作業組織のあり方(職務構造の包括性と固定化、作業の個人責任)に規定されて構成されるということを具体的に示すことができた。この作業組織関連視点の設定によって、多能工化の中国的特徴をより豊富に展開することが可能になった。

第二に、先行研究では、多能工化の推進手段として主としてジョブ・ローテーションを検討しているが、本論文ではジョブ・ローテーションのみならず、OJT、Off-JT 等の技能育成方式、インセンティブ・システム、雇用管理政策を取り上げて検討している。それによって、分析がより豊富なものになっている。

第三に、多能工化の中国的特徴として、「階層化された」多能工化の構造つまり多能工化の階層性を析出したこと。本論文は、調査対象企業において均一的な多能工化ではなく、階層的な多能工化という構造が形成されていることを見出した。多能工化の程度の低い一般作業者と多能工化の程度の高い核心的作業者に関して、その配置はほぼ固定され、職務内容の複雑性と重要性、技能育成内容、報酬と雇用契約期間の点で明確な差異がみられるということである。この点の発見は大きな貢献であり、更なる学術的究明・分析の起点となりうるものである。

(6) 体裁

本論文は、全体で A4、134 ページの労作であり、論述の構成や注記、参考文献の掲載などの学術論文としての体裁が適切に整えられている。

なお、本論文の一部は、学術論文「日本的生産システムにおける多能工化の現地適応 - 中国現地日系合弁工場の事例を中心に -」として、『商学討究』(小樽商科大学)第 62 卷第 2・3 合併号(2011 年 12 月)に掲載されている(313-340 ページ)。

また、本論文の筆者は、2011 年 8 月に日本国際ビジネス研究学会北海道・東北部会において及び 2011 年 10 月に日本国際ビジネス研究学会第 18 回全国大会において本論文の一部を学会報告している。

4. 評価

上記所見のように、本論文は若干の課題を残してはいるが、本学商学研究科において博士号を授与するに十分な水準に達していると判断される。論文審査を合格とし、面接によって行われた最終試験も合格とする。