

博士学位論文審査要旨

2018年12月27日

論文題目： 日本自動車企業の現場力研究
－A社中国工場における参与観察に基づく実証研究－

学位申請者： 陳 燕双

審査委員：

主 査： 商学研究科 教授 鈴木 良始

副 査： 商学研究科 教授 佐藤 郁哉

副 査： 商学研究科 教授 今西 宏次

要 旨：

本論文は、日本の代表的な自動車企業A社とその中国合弁工場を対象とし、日本自動車企業の競争力を支える生産現場の組織能力（現場力）の構造と実態を、実証的に解明したものである。

本論文の特質・貢献の1つは、日本自動車産業の製造現場が有する組織能力（現場力）を認識するための効果的な構造を提示したことである。本論文は、生産性、品質等の水準を安定的に維持する組織機能と、その水準を向上させる改善の組織機能、それらの機能活動を遂行する人材育成の組織機能という機能区分に、作業員・現場監督層・製造技術者などの現場行為主体をクロスさせ、現場力の構造を的確に俯瞰する枠組みを提示した。これまで日本自動車産業の製造現場の現場力については多くの先行研究が蓄積され、現場力の実像は十分に解明済みと理解されてきた。しかし本論文は、現場力理解のための独自の構造枠組みを羅針盤とすることで、先行研究を効果的に分析し、先行研究が明らかにしていない諸側面を析出することに成功している。

また本論文は、現場力認識の枠組みに基づいて、これまで必ずしも明らかにされてこなかった現場力の諸側面を、参与観察とインタビューを通じて詳細に明らかにしている。本論文が明らかにした現場力の諸側面のなかでも、①現場監督（組長）の活動状況の詳細な追跡から現場監督が維持と人材育成に果たす不可欠の役割を明らかにしたこと、②技術員と現場監督からなる多部署協働による品質問題の原因究明プロセスを通じて、多部署間の効果的協働と組織文化との関係、技術員の組織と活動内容、活動を通ずる人材育成を明らかにしたこと、③いわゆる「方針管理」の生産現場における活動の内容と特徴を明らかにしたことは、本論文の主要な貢献である。

本論文が主として研究対象としたのは、学術調査受け入れへのA社の厳しさに制約されて、A社の日本国内の活動ではなくその中国合弁工場となっている。しかし、その結果、日本企業の現場力という本国固着性の高い組織能力が海外工場においてどのように、どの程度、実現できているかを明らかにした点も、本論文の重要な貢献である。とりわけ、海外移植の困難度が高い人材育成、組織文化・規範・価値観の浸透がどのように行われ、どの程度達成されているかを示した点は、価値ある学術的貢献である。

本論文は単一事例研究としての限界を有している。また、海外工場を通して日本企業の組織能力を論ずるといった間接的アプローチは、本国組織と海外組織との相違により現場力理解にバイアスを生ずる可能性を抱えている。しかし、二カ国語を駆使する著者の語学力なしでは到底困難な丁寧な現場観察、インタビュー、文献調査によって、これまで明らかではなかった現場力を詳細に明らかにした点は高く評価できる。よって、本論文は、博士（商学）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

総合試験結果の要旨

2018年12月27日

論文題目： 日本自動車企業の現場力研究
－A社中国工場における参与観察に基づく実証研究－

学位申請者： 陳 燕双

審査委員：

主 査： 商学研究科 教授 鈴木 良始

副 査： 商学研究科 教授 佐藤 郁哉

副 査： 商学研究科 教授 今西 宏次

要 旨：

われわれ審査委員は、2018年12月11日17時00分から1時間半にわたって、上記学位申請論文についての口頭試問および総合試験を実施した。

審査委員は、学位申請論文の論理展開、先行研究との関係、用語の定義、当該領域の専門的知識などに関して質疑を行った。申請者は、いずれの質問と議論においても誠実に応答した。その結果、当該研究分野における貢献、専門的な研究能力と学力を確認できた。また、多数の英語文献を読み込み、研究に反映させていることから、申請者が十分な語学能力（英語）を有していることを確認した。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目： 日本自動車企業の現場力研究
—A社中国工場における参与観察に基づく実証研究—

氏名： 陳 燕双

要 旨：

本論文の目的は、日本自動車企業の生産現場における強い現場力の実態を明らかにすることである。自動車産業は日本の代表的な産業であり、今日に至っても強い国際競争力を維持し続けている。その競争力を生み出してきたのは、製品開発と生産という2つの現場組織の組織能力であり、本論文でいう現場力である。2つの現場力のうち、本論文は生産現場の現場力を実証的に研究する。

生産現場の現場力の実態を探求するために、2つの問いを設定し、課題解明に取り組んだ。第1の問いは日本自動車企業の生産現場の現場力とは何かであり、第2の問いは生産現場における現場力の実態はどのようになっているのかである。

第1の問いの解明は自動車企業の現場力研究を行ってきた5名の研究者の先行研究を詳細に分析するかたちで行った。生産現場の現場力に関する先行研究レビューを行う手続きとして、本論文は、生産現場の活動を「維持」と「改善」の2つの面に整理し、これに生産現場の活動主体の視点を組み込み、分析の枠組を提示した。この枠組に基づいて、第1章と第2章で先行諸研究を詳しく分析した。

第1章と第2章において先行諸研究を整理した結果、生産現場において誰がどのように維持と改善を遂行しているのか、なぜそれができるのかについては、まだ十分に解明されていないことが明らかになった。現場力の分析枠組に沿って析出した具体的な課題は以下ようになる。先行諸研究では、作業員以外に、現場管理・監督者や製造技術員、品質管理を担当する技術員が具体的にどのように維持と改善の活動を行い、どのような役割を果たしているのか、どのように連携しているのか、などの視点が極めて不十分か、まったく欠落していることが問題点として浮き彫りになった。「維持」と「改善」を構成する諸活動について一部の活動のみが強調され、他の部分が捨象される問題が析出された。個々の活動についても現場の実態への踏み込みが弱く、表面的な把握に留まるという問題も確認された。以上から、ものづくり企業の内部組織の活動及び能力の中身、強さの要因分析に深く踏み込み、実態に即した具体的な研究が課題であることが明らかにされた。

第2の問い、すなわち、生産現場における現場力の実態はどのようになっているのかの解明は、第1の問いで明らかにした日本の現場力研究における諸課題の解明を行うものである。自動車企業A社の中国移植工場での参与観察を通じて、この問いを探求した。参与観察では、作業員以外の行為主体にも着目した。それによって、生産現場の維持と改善の現場力の効果的発揮に現場管理・監督者と技術員がどのように関わっているか、目的達成のために相互尊重し連携協力する彼らの働きぶり、およびその働きぶりを支える諸要因の分析を行うことができた。その内容が第3、4、5章に示されている。

第3章では、日中合弁企業G社組立部の組長の行動観察に基づいて、「維持」の視点から見た現場力と組長の日々の管理行動の関係を考察した。現場力のキーマンである組長は現場の管理（維持管理、問題の徹底解決、それらを通じる人材育成）の裁量をかなりの範囲で持ち、現場をコントロールしている。組長は作業員や班長が確実に役割を果たせる環境を作るという日々の仕事の積み重ねで、ラインを維持している。さらに、A社の考え方（現地現物、思考が伴う行動、

見える化、人間性尊重による人材育成など)を実践しながら、それらが備わる人材を育成している。こうした組長の日々の仕事は先行研究ではほとんど明らかにされていない。G社の現場力を維持・向上させる上で、組長が担っている役割は極めて重く、組長という現場監督職を抜きにして現場力を維持することは困難であるという結論を導き出した。

第4章では、「日々発生している問題の徹底解決=改善」という視点から分析・考察を行った。観察を通じて、G社の生産現場で日々発生する問題の徹底解決においては、随時編成される問題解決チームが現場レベルで自律分散的に問題解決を進めているという事実が発見された。多部署横断的な問題解決チームは、複数部署を統括する上位管理者の指示を待たずに、問題を指摘した部署(検査課)の職制の判断と部署を横断する連絡によって、現場レベルで瞬時に柔軟かつ自律的に編成され行動していた。

また、様々な問題の徹底解決の過程で、最終的に上位管理者に結果を報告し共有することがあっても、結果が出るまでの真因探求と意思決定プロセスにおいては、現場レベルの集団的判断に任されていた。水漏れ問題の徹底解決において、生産現場の上位管理者(課長、部長、工場長)による指示・命令の管理・調整行動は見られなかった。G社の生産現場で見られる管理者の行動様式の特徴からは、現場レベルの構成員による問題解決の自律性を管理者が尊重していること、問題解決を経験させることを通じて、組織学習能力を育てる意図的な努力が各階層の管理者によって守られていることがわかる。管理者層の意識的な努力を通じて、自律的に考え動く現場がG社において構築されつつあることが明らかにされた。

観察による第2の発見事実は協働チームに見られる学習行動の特徴であった。多部署からなる協働チームの構成員が相互尊重し信頼し合い、不利な情報を隠さず、意見を率直に発言するような行動をとっていたことである。なぜG社では問題解決を進めるチームメンバーがそういった行動を取れるのか。本論文では2つの側面から分析した。1つはA社から継承した組織学習主義の文化(組織学習そのものを重視する価値観と、現地現物、論理的検証等の科学的アプローチという行動原則)がG社で浸透していること、もう1つは、学習組織に必要な条件としての心理的安全性の環境がG社で備えられていることである。参与観察および事後インタビューから以上の点が析出された。

上記の考察はG社の組織学習能力の水準確認のみならず、なぜそのような学習能力にまで達しているのかという問いにも答えるものである。A社から受け継がれた組織学習の文化がG社の組織構成員に広範に、かつ当然のように浸透し、心理的安全性の組織文化として定着していることが確認された。

しかし、第4章の考察はこれに止まらず、水漏れ問題の徹底解決における諸発見事実から、組織学習主義の文化と組織学習プロセスにおける心理的安全性の関係について、新たな視点を加えた。組織学習プロセスにおいて、心理的安全性を生み出し高める要素は、Carmeli & Gittell や Edmondson が明らかにした一般的な組織条件に加えて、組織学習そのものを重視する価値観と現地現物、論理的・科学的アプローチという組織学習促進的な行動原則(本論文では両者をA社の組織学習文化と呼ぶ)の果たす役割が重要であることを指摘した。

続く第5章では、問題の徹底解決と並ぶ機能活動である「方針に基づく改善」を取り上げた。「方針に基づく改善」の組織能力がどの程度、どのように現場力として移転され、定着しているのかを明らかにするため、品質、原価、生産など主要な経営課題の継続的な改善を推進するA社の方針管理が、中国工場G社ではどのように行われているのか、その実態を詳細に記録し考察した。

G社組立部の方針推進会議で、異なる部署間の議論が縦割り組織間の主張に終始せず、生産的なものになった大きな要因の一つは、双方の部署が部署利害を超える共通目標(方針の目標)を共有できていることである。それを支えているのは組織的仕組みの構築である。その組織的仕組みとは、A社の機能別管理を前提にした方針管理の体制と同じものである。方針活動の推進に

における多部署間の目的、情報、課題共有の場を保証する「大部屋」、および大部屋の責任者を各機能領域の副総経理に設定するという効果的な組織的体制である。その体制は全社的徹底力と、機能別管理による戦略遂行のための部門間連携を保障している。

また、G社の方針管理の特徴の1つはボトムアップ的な方針形成であることを析出できた。それは、ボトムアップの話し合いと自律性を重視したG社管理者層のマネジメントの仕方に関連すると考察した。そのマネジメントスタイルはトップ・マネジメントのみならず、会議に参加した両課長の行動にも見て取ることができた。

さらに、G社では人材育成を重視したマネジメントが意識的に追求されていることを析出した。それは会議における両課長の行動から導き出した観察結果である。両課長は仮説・検証型の論理的・科学的アプローチによる仕事の進め方を技術員に教え込んでいた。それは、現地現物で問題を「見える化」し、それを基点に論理的・科学的検証を行うというA社の仕事の進め方である。その仕事の進め方は第4章の水漏れ問題の徹底解決においても観察されたものであり、組織構成員に堅守されていることから、G社では人材育成が徹底されていることがわかる。G社では、OJTによる管理者から部下への日常的な人材育成を通じて、論理的・科学的アプローチによる仕事の進め方を現場組織に浸透させることが図られている。

以上、G社における参与観察を通じて、A社の優れた生産現場における維持と改善の現場力が明らかにされ、日本の現場力研究に貢献できた。また、その現場力は組織体制、マネジメント様式、思考・行動様式（文化）の構築・育成を通じて、操業開始後の年数がまだ浅いG社で効果的に発揮されている実態を明らかにした。

終章では各章要約のほか、本論文の理論的貢献3点と限界2点を整理し、今後の研究課題を提起した。