



# 日本的技能形成方式の中国企業への適用可能性

于, 楠

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2004-03-31

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲3026

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1003026>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



【 64 】

氏 名・(本 籍) 于 楠 (中国 )

博士の専攻分野の名称 博士(経営学)

学 位 記 番 号 博い第118号

学位授与の 要 件 学位規則第4条第1項該当

学位授与の 日 付 平成16年3月31日

【 学位論文題目 】

日本的技能形成方式の中国企業への適用可能性

審 査 委 員

主 査 教 授 奥 林 康 司

助 教 授 上 林 憲 雄

教 授 桑 原 哲 也

## 論文内容の要旨

本論文は、中国企業における労働者の技能低下の問題に注目して、日本製造業の優位性とされている技能形成の方式は経営学の視点から見ればどのようなものなのか、また、そのような技能形成方式は中国企業に適用可能かどうか、さらに適用できるとすれば中国企業はどのような改革を実施すればよいのか、の3つの研究課題を中心として、技能形成方式の中日比較を理論的・実証的に行ったものである。

本論文は、研究の課題と方法を示した序章、結論と今後の課題を示した結章、及び7つの章から構成されている。

第1章では、日本的技能形成と日本の作業組織に関する先行研究をレビューしている。日本的技能形成方式を経済学のアプローチから考察した小池と浅沼の研究は、日本的技能形成方式について鋭い先見や洞察を示しているが、個人に焦点を当て分析を行っているため、経営学の視点からすれば日本的技能形成方式を十分に分析しえていないことが指摘されている。本論文は組織構造と人的資源管理の枠組みから日本的技能形成方式を分析しようとして、作業組織の編成原理を論じた中村、奥林と森田の研究をレビューしている。中村は「思考と遂行の分離と統合」原理のコンセプトを用いて日本の作業組織を考察するのに対して、奥林と森田の研究は「1人1職務」か「1チーム1タスク」のコンセプトに基づいて日本の作業組織をチームとして捉えている。両者の研究は矛盾するものではなく、後者は前者を補いながら、より洗練したコンセプトを用いたと指摘されている。

第2章では、チームという作業組織編成原理の視点から日本的技能形成のメカニズムを分析している。日本的チームの構成要素と日本的チームを支持する諸要素を先行研究から抽出したうえで、日本的チームの構成要素を説明変数、また日本的チームを支持する諸要素をモデレーター変数として、日本的技能形成を分析するための枠組みを構築している。具体的には、日本的チームを構成するタスクの集団への割当、相互援助、異なる職能間の協力関係、ファシリテーターとしての監督者の役割という4つの要素が現場労働者に学習の機会をもたらすという意味で日本的技能形成に影響を与えると考えている。また、日本的チームを支持するジョブ・ローテーション、職能給、監督者への昇進、職務上の昇格などの諸要素が日本的チームの技能形成に対する作用を強化し、労働者の学習意欲を促進するという意味で日本的技能形成に影響を与えると考えている。

第3章では、技能形成方式に関する中日の違いおよび日本的技能形成方式の中国企業への適用可能性を明らかにするための調査方法について説明している。中国現地調査の対象を在中日系企業と中国国有企業に設定し、比較事例研究の方法を採用する理由及び調査の内容や手順を挙げている。中日の異同をより鮮明に示すために、日本的経営管理方式を導入した1つの中日合弁企業を選択し（合併した前後の企業をそれぞれA社とB社と呼称した）、また、中国国有企業の現状を把握するために多能工化を導入している1つの中国国有

企業（C社と呼称した）を選択したことを説明している。

第4章から第6章まではA社、B社、C社に関する3つの事例研究である。それぞれの事例についての発見事実は次の通りである。

A社では個々の労働者の職務が相対的に細分化・固定化され、これに相応して人事労務管理制度は職務をベースにした教育訓練や賃金制度になっている。このような作業組織の編成は労働者の学習機会を制限し、大多数の単能工を創出した。その一方で、個人の興味や誇りなどの職人気質が技能習得の原動力になった一部の向上心のある労働者は作業組織に存在する曖昧な職務境界を利用して多様な技能を習得する機会を見出した。

B社は労働者間の分業関係を緩やかにして、職務名称の区分を廃止し、労働者を一律的に「技能員」と呼称するようにした。労働者個人に対する責任の追及や処罰を撤廃し、ジョブ・ローテーションや資格制度、職能給を導入した。このような作業組織の新しい編成や新しい人事労務管理制度の導入は労働者に学習機会をもたらし、学習意欲や相互学習を促進している。

C社はチームワークや機械の維持保全・改善など多様な仕事をするを労働者に対して期待しているが、個々の労働者を特定の持ち場に対応させ、しかも職務給を採用している。そして人員削減の必要性および空き「崗位」（職務や持ち場）の稀少性などの問題があるため、C社は「崗位」をめぐる、労働者を競争させる政策を採用している。これらの状況は労働者間の相互学習や相互援助を阻害している。

第7章では、A社、B社、C社の3社について比較分析を行い、日本的技能形成方式に関する新しい認識を補足的に示した上で、そのような技能形成方式の中国企業への適用可能性について普及要因と阻害要因を提示している。日本的チーム作業方式は仕事経験の広がりや深さをもたらすだけでなく、相互学習や組織的学習を促進するのが新たな発見であり、日本的技能形成方式が日本的チーム作業方式に内包されることが確認されている。中国企業は相互援助や監督者の役割などの点において日本的チーム作業方式と共通点があり、計画経済体制から市場経済体制への移行期に生じている諸問題が徐々に解決されていく中で、日本的チーム作業方式およびそこの日本的技能形成方式は中国企業に適用することが充分可能だと考えている。

結章では、チームという作業組織編成原理の日本的技能形成に対する意義を強調し、また中国企業に対する提言として、職務区分の簡素化、賃金の決定にチームワークなどの広範な能力を考慮すること、労働者に監督者・管理者への昇進や職務上の昇格の可能性を示すことなどを指摘し、さらに今後の課題として、「中国的チーム」作業方式の形態及びその技能形成に対する影響を分析することを提示している。

## 論文の審査結果の要旨

本論文は、日本における熟練形成の仕組みを詳しく調査した上で、そのような仕組みを中国企業に移植可能かどうかを検討し、具体的な改善提案を行った研究である。本論文の学問的貢献は次のようにまとめられる。

第1に、日本企業において高度な技能を育成する仕組みは作業組織をチームに編成することに求められることを洞察したことである。チーム作業では仕事経験の広まりや深さが可能になり、また相互学習や組織的学習が促進される。その作業組織の編成原理が技能形成の効率的な仕組みを形成している。

第2に、この日本的な技能形成方式は中国にも移植可能と判断し、その移転促進要因と阻害要因を明らかにしていることである。その促進要因としては、日本的生産システムの普及、作業における相互援助の伝統、監督者と労働者の社会的距離の短さ、向上心のある労働者の存在が指摘されている。また、その阻害要因としては、余剰人員の存在、労働者全体の素質の問題、監督者育成の問題等が明確にされている。

第3に、日本的なチーム作業方式を中国企業に移植する場合の条件が明らかにされていることである。そのような条件として、職務区分を簡素化すること、賃金の決定に際してチームワークや広範囲な改善能力を加味すること、労働者に監督者や管理者への昇進が可能であることを示すことが明示されている。このような人的資源管理制度を変更することにより、中国企業においても日本的な技能形成の仕組みが定着すると主張している。明快な論理構成であり、現実的な提言になっている。

しかし、さらに研究してみるべき余地が無いわけではない。第1に、技能形成方式は組織における管理の一部であり、他の諸制度と深く絡み合いながら機能している。技能形成方式と管理の仕組み全体あるいは教育訓練との関係なども明らかにしてみる必要があろう。第2に、中国企業には、その文化や価値観からして、アメリカ式のチーム作業方式がより受け入れやすいかもしれない。アメリカと日本のチーム作業方式を比較検討した上で、日本的技能形成方式の適用可能性を明らかにすれば、主張がより説得的になったであろう。しかしこれらの課題は望燭の感を述べたものであり、本論文の価値を否定するものではない。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

平成16年3月8日

審査委員 主査 教授 奥林康司

教授 桑原哲也

助教授 上林憲雄