

[4]

氏名	まんじゅら わんになーやか マンジュラ ワンニナーヤカ
博士の専攻分野の名称	博士（社会学）
学位記番号	社博第49号
学位授与の日付	2020年9月20日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位論文題目	Teamwork Practices of the Manufacturing Organizations in Sri Lanka
論文審査委員	主査教授 森田 雅也 副査教授 高瀬 武典 副査教授 上林 憲雄（神戸大学）

論文内容の要旨

本論文は3部構成、全8章、259 + xiiページから成っている。論文全体の構成は、次の通りである。

Part I

Chapter 1 Overview and Orientation of Study

Chapter 2 Theoretical Perspectives of Team and Teamwork

Chapter 3 Characteristics of Team and Development of Teamwork Model

Part II

Chapter 4 Research Methodology and Design

Chapter 5 Findings of Qualitative Data Analysis and Nature of Team Characteristics of the Manufacturing Organizations in Sri Lanka

Chapter 6 Organizational and Demographic Features, HRM Practices and Results of Quantitative Data Analyses of the Manufacturing Organizations in Sri Lanka

Chapter 7 Discussions

Part III

Chapter 8 Conclusion, Implications and Research Limitations

以下、各章の内容について述べていく。

Chap.1 Overview and Orientation of Studyでは、研究の背景、研究の目的、論文の構成が論じられている。発展途上国で繊維・衣類製品等が主たる輸出品目であるスリランカにおいては、上意下達の集権的、非参加的、男性主導の伝統的な作業組織とそれに基づく作業が製造現場においては一般的である。しかし、近年、製造業でのチーム作業の導入が盛んになってきており、多くの会社がチーム作業を導入していることを表明し始めている。同時に、研究者の間でもスリランカのチーム作業に関する研究成果が報告されるようになってきている。そうした中で、著者Wanninayaka氏は、スリランカにおけるチーム作業の実態は一体どうなっているのかという疑問を抱き、その実態究明に取り組もうとしている。

研究の目的は、スリランカの製造現場には、過去の研究から導かれるチーム作業モデルに則った形のチーム作業が存在するかどうかを明らかにすることである。加えて、チーム作業を機能させるための管理のあり方を追究することである。さらに、得られた知見を実務に還元して、スリランカの製造業においてチーム作業を普及させることが目指されている。その背後には、チーム作業方式が競争優位を獲得するのに有効な施策であるという共通認識が広がっていることと、それ故にスリランカの製造業でチーム作業方式を普及させることがスリランカ製造業の発展につながるという思いが示されている。

Chap.2 Theoretical Perspectives of Team and Teamworkでは、作業組織の管理に関する先行研究の検討をテイラー (Taylor, F.W.) の科学的管理法、ホーソン研究といった古典的研究からはじめ、21世紀のチーム作業組織に至るまで丁寧にレビューが行われている。作業組織における管理の関心が個人の管理から集団の管理へ、そしてチームへと変化してきたこと、さらに、チーム作業も当初は人間的で自律的な働き方を獲得するために労働者が主体となり導入が進められていたのに、競争優位を獲得するためのひとつの管理手法として経営者主導で導入が図られるように変化してきたことが述べられている。

また、研究者によりチームの定義が異なること (Table 2)、研究者によりチームの構成要素としてあげられるものが異なること (Table 3) が、明快にまとめられている。これまでの研究でチームの構成要素としてあげられているものは、多能工化 (multi-skills)、共通目的 (common goal)、タスク相互依存性 (task interdependence)、チーム自律性 (team autonomy)、相互支援 (mutual support) であり、チーム自律性を必須要件とする研究が多いとされている。

Chap.3 Characteristics of Team and Development of Teamwork Modelでは、Chap.2でのレビューで整理されたチーム作業の5つの要素、多能工化、共通目的、タスク相互依存性、チーム自律性、相互支援について、過去の研究をさらに詳細にレビューしている。そこから、多能工化、共通目的、タスク相互依存性、チーム自律性を作業レベルの要素、相互支援を作業レベルの要素と捉え、作業レベルの4つの要素が、相互支援のあり方を規定するモデルを理論的に提唱している。そのモデルとして、チーム自律性の程度によって、自律的チーム (Figure 5)、半自律的チーム (Figure 6)、監督されたチーム (自律性なし) (Figure 7) の3つのモデルが提示されている。自律性がないものをチー

ムと認めるかどうかは見解が分かれるところではあるが、最近の研究では、自律性が付与されていないチームを監督されたチームと捉えられていることを先行文献から示し、監督されたチームもモデルの1つとしてあげている。

ここまでがPart I である。

ここからPart II となり、まず、Chap.4 Research Methodology and Design である。Chap.4では、研究の方法論が述べられている。本研究では、質的調査と量的調査を行う混合研究法がとられており、質的調査を経た後に、それをもとに量的調査を行う研究方法 (the sequential triangulation (qual → QUAN)) が用いられている。

まず、質的調査として、2014年8月から9月に、チーム作業を導入している2社 (X社、Y社) への半構造化インタビューと現場での非参加観察が行われ、その結果をもとに、先行研究で用いられた質問項目にも倣いながら、パイロット調査のための質問票 (Appendix 2) が作成されている。続いて、パイロット調査を経た後、本調査のために修正を施した質問票が作成される (Appendix 3)。本調査では、製造業7社 (磁器製造業A社、B社、衣類製造業C社～F社、変圧器製造業G社)、63職場で働く1,110人の生産労働者を対象とした質問票調査を行うこと、同時に管理者へのインタビュー調査も行うこと、質問票調査については統計分析を行うことが述べられている。なお、本調査は2017年2月から3月に行われている。

Chap.5 Findings of Qualitative Data Analysis and Nature of Team Characteristics of the Manufacturing Organizations in Sri Lankaでは、X社、Y社を対象として行われた半構造化インタビューと現場での非参加観察という質的調査の結果が詳細に記述されている。

まず、両社の人的資源管理のあり方について、育成と能力開発、目標設定、賃金制度、仕事の編成、組織構造について検討がなされている。そこでは、インタビューの回答内容を発言されたまま記述したり、作業現場の機械と人員の配置図 (Figure 9,10)、目標達成時のインセンティブ支給表 (Appendix 5)、チーム内の多能工化到達表 (Appendix 7)、時間当たり生産量チェックシート (Appendix 8)、といった現場の実態をリアルに伝える資料 (Figure 9～12およびAppendix 4～9) を用いたりして、濃密な記述が行われている。質的調査の結論としては、X社、Y社ともに、自社はチーム作業を導入していると表明していたものの、Chap.2とChap.3で見えてきた理論的な枠組みにあてはめても整合的なチーム作業の特徴となる要素が見出されたのはX社のみであった。しかし、それ故に、この質的調査に基づいてスリランカのコンテキストに合致した質問票を作成できたことも述べられている。

続いて、Chap.6 Organizational and Demographic Features, HRM Practices and Results of Quantitative Data Analyses of the Manufacturing Organizations in Sri Lankaでは、Chap.5での結果をもとに作成された質問票を用いた7社 (A社～G社) を対象とした量的調査 (7社平均の回収率76%)、管理者へのインタビュー調査とその結果分析が論じられている。まず、対象となる7社について、回答した労働者の属性の特徴や、各

社の人的資源管理の特徴が整理されている。チーム作業に対応できるように従業員の能力開発につながる施策を実施する会社も2社確認されたが、総じて、管理のあり方はスリランカの伝統的作業組織において確認されるものと同様であった。

質問票調査の統計分析は、探索的因子分析→相関分析→重回帰分析→共分散構造分析、というプロセスで行われている。探索的因子分析の結果、チーム自律性を除く、多能工化、共通目的、タスク相互依存性、相互支援の4つの要素に関わる因子パターンが抽出された。共通目的と相互支援に関わる因子は全ての会社で抽出されたが、タスク相互依存性は、A社、B社、C社、E社の4社で、多能工化はB社、F社の2社で抽出された。4つの因子全てが抽出されたのは日本企業の関連会社であるB社だけであった。

さらに分析を進めた結果、Chap.3で導かれた3つのモデルのうち、チーム自律性を除く、多技能化、共通目的、タスク相互依存性の3要素が相互支援のありかたに影響を与えている、監督されたチームモデルの存在がB社でのみ確認された。また、意思決定権限は管理者の手にあり、従業員に権限の委譲は行われていないことも確認された。

Chap.7 Discussionsでは、ここまでの理論的、実証的な取組を総合的に検討して、スリランカにおけるチーム作業について考察されている。統計分析の結果、チームの構成要素間には次のような関係が認められた。多能工化が相互支援に有効であること、共通目的を認識していることが相互支援を促進すること、タスク相互依存性を労働者が認識しているほど相互支援が促進されること、チーム自律性はほとんど認められなかったため、チーム自律性と相互支援の関係は見出されなかったことである。

結果として、Chap.3で理論的に導出された3つのモデルに適合したのは、監督されたチーム（自律性なし）にB社が適合したのみであり、先進国で見られる形でのチーム作業はスリランカでは普及していないことが確認された。ただし、上意下達の伝統的作業組織が広く普及しているスリランカでは、チーム自律性以外の要素は機能しているチーム的な作業組織の存在が認められ、監督されたチーム作業の可能性が提示されている。また、多能工化の促進には金銭的インセンティブが有効であることも明らかにされており、チーム作業を機能させるためには、適切な人的資源管理施策を行うことの必要性も提唱されている。

以上、Chap.4からChap.7がPart IIである。

最後は、Part IIIとなるChap.8 Conclusion, Implications and Research Limitationsである。ここでは、結論、理論的・実践的含意、本研究の限界について述べられている。上で見た通り、理論的に導いたチーム作業の特徴を満たしたのは日系企業の関係会社であるB社のみであり、スリランカの製造現場には、過去の研究から導かれるチーム作業モデルに則った形のチーム作業が存在するのか、という問題意識に対しては、現状ではそれはほとんど認められないというのが結論である。

ただし、チーム自律性の確認はほとんどなされなかったものの、その他のチーム作業構成要素は各社で部分的に確認されていることから、スリランカ製造業ではチーム作業を用いた管理は発展途上であり、今後の展開には可能性が見出されるとされている。同時に、

スリランカ製造業での作業組織のあり方は、伝統的な上意下達方式から、新たなチーム作業への転換期にあるという見方が示されている。

理論的含意として、先進国を前提とした既存のチーム作業の理論的な枠組みが、発展途上国であるスリランカでのチーム作業の分析にも援用できることを示したことがあげられている。実践的な含意としては次の点が挙げられている。まず、監督されたチームであるが、チーム作業の存在が確認されたので、それをスリランカにおけるチーム作業のロールモデルとすることである。次に、チーム作業を導入していると表明していた経営者の誤った理解を正し、理論的に導かれた適切な形のチーム作業を周知できることである。これらはいずれも、スリランカの製造業にチーム作業を広めることに役立つ可能性が高い。

一方、本研究の限界として、まず、発見事実を一般化するには、研究対象とした製造業の業種が限定されている点があげられている。また、人的資源管理のあり方とチーム構成要素との関係を統計的に十分分析できなかった点もあげられ、これらは今後の課題であるとされている。

論文審査結果の要旨

本研究科が定める「社会学研究科学位論文審査基準について」（2013年5月22日）中の「学位論文（博士）審査基準」（以下、「審査基準」）には次の5項目が定められている。

- (1) 研究テーマが明確であり、社会的意義が認められるか。
- (2) テーマに基づいて、適切な問題を設定し、一貫した論理展開がされているか。
- (3) 研究目的にふさわしい分析手法が用いられ、資料やデータの解釈は適切かつ厳密か。
- (4) 先行研究や関連した研究を十分に調査し、的確に考察されているか。
- (5) 研究テーマの分析内容、結論において、独自の知見など独創的な観点があるか。

この「審査基準」に基づいた、本論文に対するわれわれ審査委員の評価結果は次の通りである。

(1) 研究テーマが明確であり、社会的意義が認められるか。

本研究の目的は、上述した通り、スリランカの製造現場には、過去の研究から導かれるチーム作業モデルに則った形のチーム作業が存在するのかを明らかにすることである。加えて、チーム作業を機能させるための管理のあり方を追究することや、さらに、得られた知見を実務に還元して、スリランカの製造業においてチーム作業を普及させることが目指されている。こうした研究テーマは明確でわかりやすいものではある。

とはいえ、研究として、「チーム作業があるか、ないか」という問いの立て方は、客体的なチーム作業という現象が絶対的に存在しているかのような印象を与えることが懸念されるとともに、制度が存在するかどうかをデータで分析するのは難しいという見方もある。しかし、論拠もなく「わが社はチーム作業を導入しています」と言う経営者が多いスリランカの現状を鑑みると、これまでの研究に則った形でのチーム作業が認められるかどうかを明

らかにすることは、誤った情報の吹聴を防ぐという実践的な意義が認められる。同時に、理論的モデルに合致するチーム作業が広く知られることによって、スリランカ型のチーム作業が生まれ、生産性向上につながるとすれば、スリランカの製造業の発展にも寄与する可能性が高くなる。このように見ると、本研究テーマに取り組むことの社会的意義は十分にあると言えよう。

(2) テーマに基づいて、適切な問題を設定し、一貫した論理展開がされているか。

(1)で見たとおり、明確な問題意識のもとに研究目的をはっきりと示し、何をするためにこの研究を行っているのかは明快である。論文構成も、先行研究の検討、調査デザインの提示、質的調査、パイロット調査を経ての量的調査、結果分析、結論ならびに今後の課題の提示、と平明であり、よどみなく読み進めることができる。

これらを一貫するのは、Chap.2、Chap.3 から抽出されたチーム作業の5つの構成要素とそれらから構築されたモデルを探す、という著者の姿勢である。あらゆる記述は、5つの構成要素のいずれかと、あるいは、類型化されたチーム作業モデルのどれかと関わっているといっても過言ではないほどに、議論は横道にそれることなく、一貫性がある。質的調査、量的調査のいずれも、「何のために今、この検討や分析を行っているのか」がはっきりとわかる、筋の通った文章となっている。論文全体を通して、論理展開の一貫性には問題はないと言える。

(3) 研究目的にふさわしい分析手法が用いられ、資料やデータの解釈は適切かつ厳密か。

本研究は、先行研究の批判的レビュー、チーム作業の理論的モデルの構築、実証研究によるモデルの検証、という形で構成されている。実証研究に関わる部分は、「1 論文内容の要旨」Chap.4 で詳細に触れたとおり、質的調査を経た後に、それをもとに量的調査を行う研究方法 (the sequential triangulation (qual → QUAN)) が取られており、本研究の目的を果たすために適切な手法が選択されていると言えよう。質的データの分析、検討では、一次資料に基づく丁寧な記述がなされている。統計的データの解釈についても、強引な解釈は見られず、全体として謙虚で緻密な議論が展開されている。

質的調査において、聞き取り調査を通じて会社から貴重な一次資料を多数得ることができている点は特筆すべきであろう。それらの資料については、「1 論文内容の要旨」、Chap.4 で述べた通りであるが、これらの資料は、通常、社外に出ることがほとんど無い内部資料である。このような貴重な資料の公開を調査対象会社が認めてくれたことは、著者が研究者として信頼するに値する人物と各社からみなされていた証である。ここからも、著者が真剣に熱意をもって誠実に調査を行っていたことがうかがえる。これらの一次資料は本文中で適切に用いられ、論の展開を補強し、納得性を高めていた。

(4) 先行研究や関連した研究を十分に調査し、的確に考察されているか。

先行研究の批判的レビューは、「1 論文内容の要旨」で見た通り、Chap.2 及び Chap.3 でなされている。レビューは、チーム作業方式の嚆矢とされる、1950年代のイギリス炭鉱での古典的研究から始めるのではなく、作業組織における管理という視点から20世紀初頭のテイラーによる科学的管理法から始められている。それは、管理の対象が個人、集団、チー

ムへと変遷していく過程を追うためのものであり、こうした先行研究のレビューは、主要な研究を漏らすことなく、適切かつ十分に行われている。

また、チーム作業関連研究のレビューに限っても、チーム作業のモデルを構築するという目的意識を軸に先行研究の検討がなされており、チーム作業の要素とされた、多能工化、共通目的、タスク相互依存性、チーム自律性、相互支援の5つに着目しながら、過去の研究がさらに詳細にレビューされている。こうした過程を経て、多能工化、共通目的、タスク相互依存性、チーム自律性の4要素が相互支援のあり方を規定するモデルが理論的に提唱されている。さらに、そのモデルは、チーム自律性の程度によって、自律的チーム、半自律的チーム、監督されたチーム（自律性なし）の3つのモデルに分類されている。この3つのモデルが提示されるまでの論の流れは非常にわかりやすく、それは先行研究の入念なレビューと十分な考察があったが故のことと考えられる。

(5) 研究テーマの分析内容、結論において、独自の知見など独創的な観点があるか。

チーム作業に関する先行研究では、定量的な研究も多くなされてきているが、スリランカを対象としたチーム作業の研究ではそれは決して多くはない。本研究において、スリランカのチーム作業に対して、チーム作業の5つの構成要素間の関係を統計的に分析して先述したような結果を導出した点は、他に見られない独自の知見である。

次に、スリランカでは先進国で認められるようなチーム作業が現時点では認められないことを質的、量的な実証研究を通じて明らかにしたことも新たな貢献である。具体的には、自律性を構成要素とするチーム作業が確認されなかったこと、残り4つのチーム構成要素をすべて満たすチーム作業も限られた組織でしか確認されなかったことである。先進国と同様のチーム作業がスリランカでも確認される、という「綺麗な結果」ではないが、このことは大きな発見であると評価できる。学問的には、世界の国や地域ごとのチーム作業の実態究明に貢献しているからである。加えて、実務的には、スリランカのチーム作業の今の位置が明確になったからである。著者は、スリランカの現状を伝統的な作業組織からチーム作業のような新しい作業組織への過渡期であると捉えている。今後、スリランカの実務家たちが、先進国のようなチーム作業を目指すのか、スリランカに適した形でのチーム作業を展開しようとするのか分からないが、理念型としてのチーム作業と現状との「差」が明らかになったことは、今後の展開への大きな足掛かりとなるはずである。

さらに、スリランカでは、チーム作業が導入されていると経営者が表明している会社が多いことはすでに述べた通りであるが、会社はチーム作業だと言っている、実はチーム作業と認めることが出来ないものが多くあることを論証したことも、これまでにはない知見であろう。もちろん、チーム作業であることを謳っていた会社にとっては有難くない結果かもしれないが、スリランカの製造業にとっては、より生産性の高い作業組織へと正しく変革していく論拠が与えられたとも言え、(1)と重なるが、社会的な意義がある発見だと言えよう。

「審査基準」に照らした評価結果は以上の通りであるが、審査の過程で、疑問に思われた点や改善を検討すべきではないかという点も指摘されたので、最後にそれらについて記載

しておく。

まず、スリランカの社会的、経済的、文化的な背景情報の不足である。言うまでもなく、仕事のあり方は各国の社会的、経済的、文化的なコンテキストに大きく影響を受ける。スリランカ人である著者にとっては、そうしたコンテキストに関する情報は自明のことであり、わざわざ論文内で説明する必要を感じなかったのかもしれない。しかし、作業現場の実態を究明し、そこにふさわしい作業組織としてのチーム作業のあり方を究明しようとする以上、社会的、経済的、文化的なコンテキストに関する情報を載せた方が、より説得的に論を展開できたのではないだろうか。コンテキストに関する情報があれば、例えば、多技能化の促進プログラムでは金銭的インセンティブを提供することにより、さらに技能の獲得に励むという実態 (Figure 15) への理解が深まったり、スリランカでチーム作業を導入する必要性への説得力も高まったりしたであろう。今後、本研究を書籍等として公刊する機会には、これらの点への言及を加えることで、スリランカ以外の国の読者に対する説得力がより高まるものと考えられる。

次に、チーム作業、特に日本的なチーム作業が、スリランカにふさわしい作業組織のあり方だという暗黙の前提がおかれているのではないか、という点である。これは第一の点とも関連する。著者は、これまでのチーム作業の研究が、主に先進国で進められてきたことに幾度か言及しており、先進国で展開されてきたチーム作業を発展途上国のスリランカでも導入できる可能性を探っているように読み取れた。しかし、現在のスリランカにおいて生産性を高める組織としては、伝統的な一人一職務的な作業組織 (traditional one-man, one-job work organization) やそれを修正した作業組織形態の方が適しているかもしれない可能性には最初から目を向けていないのではないか、という疑問が生じる。世界でのチーム作業の研究動向を見ると、より生産性の高い作業組織形態としてチーム作業が取り上げられているのは事実である。しかし、チーム作業は世界中どこにおいても万能薬というわけではないのも、また事実であろう。それゆえ、伝統的な作業組織を修正するのでは不都合な理由や他の作業組織形態ではなくチーム作業にしなければならない積極的かつ説得的な理由についてももっと述べられるべきであったと思われる。

さらに、チーム自律性に関してもいくつかの疑問点があげられた。Figure 5、6、7 でチーム自律性の程度に応じて、自律的チーム、半自律的チーム、監督されたチームに類型化されたことは既に述べてきた通りであり、チーム作業に関する研究潮流において自律性が重要な概念であったことも著者の言うとおりである。しかし、自律性を特に重視するのは社会-技術システム論を理論的支柱とするイギリスや北欧系のチーム研究の系譜であり、自律性よりもパフォーマンスを重視する北米系の研究系譜も存在している。結果として、スリランカのチーム作業ではチーム自律性は認められなかっただけに、モデル構築の過程で、そこまで自律性を重視する理由をもっと論じておいても良かったのではないだろうか、というのが一点目である。

二点目は、自律的チーム、半自律的チーム、監督されたチームを分ける基準はどうなっているのか、という疑問である。統計分析上、数値を設定してそれらを分けることは可能であるが、モデルを設計する際に理論的にどういう基準で類型化したのかという疑問が呈され

た。

三点目は、監督者の役割に関わるものである。これは二点目を監督者に着目して捉えなおした疑問でもある。チーム自律性がないチームを監督されたチームと類型化しているが、自律的チームや半自律的チームでは監督者の役割について言及されていない。そもそも組織は管理、監督された他律的なものである以上、半自律的チームと自律的チームにおける監督者の役割やどの程度管理、監督されているのかにも言及しておく必要があったのではないかと考えられる。

以上が審査の過程で提示された疑問点や改善、検討の余地があると思われる点である。

ここで記載したことがらの幾つかについては、口頭試問の際にも質疑応答が行われた。しかし、これらの指摘は、本研究が、これまでチーム作業に関する研究蓄積が乏しかったスリランカの製造業を対象としてチーム作業の実態究明とその展開可能性の探求に果敢に挑んだが故の難点でもあり、同時に、今後の研究の更なる発展を期待しての指摘でもある。それゆえ、本論文の価値をいささかでも低下させるものではない。

以上、いくつかの課題も指摘したが、「審査基準」に則り総合的に判断した結果、本論文は学術的に一定以上の水準に達しているとともに、**Wanninayaka**氏は研究者として必要な力量を身に付けているものと、われわれ審査委員は結論づけた。

よって、本論文は博士論文として価値あるものと認める。