

令和 6 年 6 月 2 6 日現在

機関番号：3 2 6 8 2

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2023

課題番号：1 8 K 1 2 8 9 8

研究課題名（和文）製造現場におけるバーンアウト要因の探求と企業業績への影響

研究課題名（英文）Investigation of burnout factors and its impact on performance at manufacturing shop floors

研究代表者

王 志（wang, zhi）

明治大学・商学部・専任准教授

研究者番号：7 0 6 3 5 7 7 1

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,800,000 円

研究成果の概要（和文）：バーンアウト研究の成果はヒューマン・サービス業を中心に蓄積され、製造業をはじめとする一般産業界の従業員を対象とするものが極めて少ない。本研究は、日本の製造業で実践されている改善活動（原価改善やTQC、JIT生産方式など）が製造現場における従業員のバーンアウトをもたらしている可能性が高いと予想し、その発生要因の解明および企業業績への影響を考察することを目的とした。2023年度末に実施したアンケート調査の分析はまだ途中ではあるが、これまで実施したインタビュー調査の結果から当初想定していたようなバーンアウトが起こっていることが分かった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

管理会計分野においては、従業員の心理状態を問題視する研究が必ずしも多くない。従業員が感情をもつ人間であり、心理状態のいかんによって、同じ現象に対し異なる意向や行動に至ることがある。本研究は従業員の心理状態のネガティブな側面に注目し、今までの管理会計研究における従業員の心理という要素に関する研究を補足することができた。実際、本研究における調査の結果からは、製造現場における従業員のバーンアウトが起こっていると考えられるような事象を確認することができたので、今後の研究においてそれをいかに解決するかを考えるにあたり、本研究はその手がかりになることが期待される。

研究成果の概要（英文）：The results of burnout research have been accumulated mainly in the human service industry, and there are few studies that target employees in manufacturing industry. This study predicts that improvement activities such as cost improvement, TQC, JIT production methods, etc., practiced in the Japanese manufacturing industry are likely to cause employee burnout at manufacturing shop floors, and aimed to examine the causes of burnout. The analysis of the questionnaire survey conducted at the end of 2023 has not yet been completed, but based on the interview surveys conducted so far, the presumed burnout is generally occurring.

研究分野：管理会計

キーワード：バーンアウト 製造業 業績向上 従業員 心理状態

1. 研究開始当初の背景

最も日本的とみなされる経営慣行、例えば生産性向上運動、TQC、QCサークルのいずれをとっても、その真髄は改善という1つの言葉に集約することができる。それは主として現場従業員の絶えざる献身的な努力により小さな改善を積み上げていくものである。しかし、「何十年も改善活動に従事してきた現場には改善のネタはほとんどない。その一方で、会社の収益を上げるための改善目標額が每期トップダウンで割り当てられている。気の弱い管理者はプレッシャに耐えきれず、改善と称して教育時間を削る。工具や設備点検時間を削る。最後に作業の手抜きをする」とトヨタ自動車の生産管理部長を務めた田中正知氏は指摘している。すなわち、終わりのないコスト低減のプレッシャにより、現場従業員が精神的に追い込まれている可能性がある。したがって、本研究は日本の製造業で実践されている改善活動が製造現場のバーンアウトをもたらしているかを明らかにし、またバーンアウトしているならその発生要因を解明し企業業績への影響を考察することを目的とした。

組織目的を達成するために従業員の行動をどのように誘導するか、これがマネジメント・コントロールの根本的な問題であるとされる。マネジメント・コントロール・システムがどのように従業員の意向や行動に影響を与えるかについての研究が多く見られる。しかし、これまで従業員の心理状態を問題視する管理会計研究が必ずしも十分に蓄積されていなかった。従業員が感情をもつ人間であり、心理状態のいかんによって同じ現象に対し異なる意向や行動に至ることがある。よって、本研究は従業員の心理状態のネガティブな側面に注目するバーンアウト研究を取り上げることによって、今までの管理会計研究における従業員という要素に関する研究を補足・拡張することができると考えた。

2. 研究の目的

日本の製造業で実践されている管理手法として、設計段階の原価企画、製造段階の原価改善やTQC、JIT生産方式などがある。原価企画に携わっている設計エンジニアのバーンアウトについての研究は少ないながら存在するが、原価改善やTQCなどの改善活動に従事している製造現場がバーンアウトしているかについては、まだ検討されていない。

終わりのないコスト低減のプレッシャにより、日本の製造現場が極度の消耗を経てバーンアウトに陥っている可能性がある。製造現場では作業標準があり、その作業標準から離脱することがあれば、活動の結果生じた不良品は多くの場合発見されやすい。そのため、製造現場では従業員がバーンアウトしたとしても、作業標準通りに活動することが期待され、業務の遂行に支障を来すことがないと思われるのかもしれない。しかし、従業員がバーンアウトしたことにより、改善活動への参加意欲が低下し、日本企業の競争力の源泉とされる現場力が衰えていくのではないかと懸念される。よって、製造現場のバーンアウト状況を調査することは、従業員が健康で長く働き続けられる職場環境の構築に貢献するだけでなく、日本経済の持続的成長にとっても重要なテーマであると考えた。

3. 研究の方法

本研究は以下の3つの課題を設定し、聞き取り調査とアンケート調査の方法を用いてその検証を行なった。

- 日本の製造業で実践されている改善活動が製造現場のバーンアウトをもたらしているのか。
- 製造現場がバーンアウトしているなら、どのような要因によってそうなったのか。
- 製造現場がバーンアウトしているなら、企業の収益性や生産性といった業績指標にどのような影響を与えるのか。

なお、聞き取り調査は予定通りに実施することができたが、アンケート調査は新型コロナウイルス感染症の影響を受けて予定より遅れての実施となった。

4. 研究成果

私は、トヨタに関連する研究を行ってきたことで築いてきたトヨタの方々とのネットワークを利用して、予定通りに複数の製造企業への聞き取り調査を実施することができた。聞き取り調査においては、王ほか(2017)が整理したヒューマン・サービス業におけるバーンアウト関連要因、すなわち「人間の属性」(性格や性別、経験年数など)、「人間関係の認知」(組織内の対人ストレスやサポート無しなど)、「業務の対象への認知」(労働過多や職場への不満、役割葛藤など)という3つのカテゴリーを参考し、質問項目を作成した。聞き取り調査の結果、複数の製造現場において現場従業員がコスト低減のプレッシャに追われて疲弊していることが分かった。このことから、本研究が当初想定していたようなバーンアウトが生じていると考えることができると分析した。また、バーンアウトの発生要因について、「人間関係の認知」と「業務の対象

への認知」の2つが比較的強く関係している可能性が高いことが分かった。さらに、バーンアウトしたことにより、当該従業員のモチベーションが低下し、作業効率が悪化していることは確認することができた。聞き取り調査から、現場従業員がバーンアウトしたことにより、改善活動への参加意欲が低下して、従来の日本企業の強みである自律性が衰えていくことが懸念される。一方、聞き取り調査を行なった全ての企業において、バーンアウトが生じているわけではなかった。なかでは、コスト低減のプレッシャを感じているが、一層努力してそれを達成しようとする製造現場も見られ、興味深い。製造現場において、なぜこのような違いが生まれたのかについて、現在追加の聞き取り調査を行っており、近いところでその成果を論文にまとめて公表する予定である。

聞き取り調査の結果と既存研究の知見に基づき、計画通りにアンケート調査票を作成した。そして、アンケート調査実施のタイミングを見計らっているところ、新型コロナウイルス感染症が発生した。新型コロナウイルス感染症が発生したことにより、多くの企業における工場内の生産活動が滞っていたため、このときに現場従業員の心理状態やストレスの状況を尋ねるのが望ましくないと考え、アンケート調査の実施をしばらく延期することにした。そして、2024年2月にアンケート調査を実施することができたが、現在そのデータの整理および分析は行なっている。分析においては、因子分析をした上で、重回帰分析を行なっている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 5件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 王志	4. 巻 未定
2. 論文標題 剰生産能力を超短納期に結びつける業務プロセスの分析：Customer-responsive Time に基づくエーワン精密の事例研究	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 管理会計学	6. 最初と最後の頁 2024年4月8日受理
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 王志	4. 巻 32(1)
2. 論文標題 リードタイム短縮とプレミアム価格の関係に影響を与える要因の考察：Hanichen（1995）に基づく2社の事例分析	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 管理会計学	6. 最初と最後の頁 19-35
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 三浦紘嵩・王志	4. 巻 83(3)
2. 論文標題 日本のホテル業における会計報告様式の実態に関する一考察	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 産業経理	6. 最初と最後の頁 135-142
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 王志	4. 巻 46(2)
2. 論文標題 リードタイム短縮と収益向上の関係に影響を与える要因の考察：Hanichen(1995)に基づくエーワン精密の事例分析	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 原価計算研究	6. 最初と最後の頁 65-78
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 王志	4. 巻 45(1)
2. 論文標題 サービスの過剰品質の解明に向けた一考察 クリーニング企業の事例研究を中心に	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 原価計算研究	6. 最初と最後の頁 48-61
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Zhi Wang	4. 巻 17
2. 論文標題 Excessive Quality in the Japanese Laundry Industry	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Japanese Management and International Studies (JMIS)	6. 最初と最後の頁 131-147
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Eizo Sugamoto, Masatomo Tanaka, Zhi Wang, Fuyuhiko Sakai	4. 巻 55(1)
2. 論文標題 Toyota Production System and J-Cost Theory: proposing a new theory for quantifying lead time reduction	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Aoyama Journal of Business	6. 最初と最後の頁 1-10
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 王志	4. 巻 70 (12)
2. 論文標題 中国企業における管理会計の意義と役割ー邯鄲経験で構築された目標必達の仕組みー	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 企業会計	6. 最初と最後の頁 56-62
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 王志	4. 巻 78 (4)
2. 論文標題 中国企業における管理会計の意義と役割－邯鄲経験で構築された責任共有の仕組み－	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 産業経理	6. 最初と最後の頁 61-71
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計12件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 王志
2. 発表標題 成行原価法による価格決定の適用についての一考察：中国の飲食店である百嘉楽の事例を中心に
3. 学会等名 日本原価計算研究学会第49回全国大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 王志
2. 発表標題 余剰生産能力を超短納期に結びつけるビジネスシステムの分析：Customer-responsive Timeに基づく事例研究
3. 学会等名 日本管理会計学会2023年度年次全国大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 王志
2. 発表標題 リードタイム短縮がプレミアム・プライシング手段となる際の要因分析
3. 学会等名 日本管理会計学会2022年度年次全国大会
4. 発表年 2022年

1．発表者名 王志
2．発表標題 余剰生産能力が高い販売価格をもたらす際の要因分析：Hanichen（1995）に基づくエーワン精密の事例分析
3．学会等名 日本原価計算研究学会 第48回全国大会
4．発表年 2022年

1．発表者名 三浦紘高・王志
2．発表標題 日本のホテル業における会計報告様式の実態と方向性に関する一考察
3．学会等名 余暇ツーリズム学会 2022年度 全国大会
4．発表年 2022年

1．発表者名 王志
2．発表標題 リードタイム短縮の収益向上に貢献するメカニズムの解明
3．学会等名 日本原価計算研究学会第47回全国大会
4．発表年 2021年

1．発表者名 王志・三浦紘高・王天騰
2．発表標題 アメーバ経営におけるコントロール・フレームワークの構築
3．学会等名 日本原価計算研究学会第47回全国大会
4．発表年 2021年

1．発表者名 王志・三浦紘高
2．発表標題 日本のホテル業におけるUSALI導入の阻害要因の一考察
3．学会等名 日本原価計算研究学会
4．発表年 2020年

1．発表者名 王志
2．発表標題 リードタイム短縮とレベニュー・マネジメント
3．学会等名 日本組織会計学会研究会
4．発表年 2020年

1．発表者名 王志
2．発表標題 サービスの過剰品質の原因解明に向けた定性的研究
3．学会等名 日本原価計算研究学会
4．発表年 2019年

1．発表者名 王志
2．発表標題 収益分析における時間要素の重要性　顧客別収益分析の検討を中心に
3．学会等名 日本原価計算研究学会 関東・関西部会合同部会（於 ホテルヴィレッジ）
4．発表年 2018年

1．発表者名 王志
2．発表標題 なぜサービスの過剰品質に気づかないのか
3．学会等名 日本サービス学会 第6回大会（於 明治大学）
4．発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6．研究組織

	氏名 （ローマ字氏名） （研究者番号）	所属研究機関・部局・職 （機関番号）	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7．科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8．本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------