

平成 21 年 5 月 26 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2005～2008

課題番号：17530289

研究課題名（和文）中小・零細規模企業における経営戦略と TQM 活動の理論とその応用

研究課題名（英文）A Practical Study of Corporate Strategy and TQM Activity  
in Smaller Businesses

研究代表者

志村 健一 (SHIMURA KENICHI)

国立大学法人琉球大学・観光産業科学部・教授

研究者番号：20126650

研究成果の概要：研究では経営戦略論的視角からの実証分析を行い、成功した中小企業は問題解決活動を通じたノウハウの蓄積（直接ルート）と、日常業務活動を通じた副次的なノウハウの蓄積（業務ルート）をうまくミックスさせながら情動的資源を蓄積しているという特徴を確認した。また管理者の管理責任行動については、コーチング・マネジメントを取上げアンケート調査などから、コーチングにより TQM 活動で必要とされるコア・コンピテンシーが強化されること、さらに「参加と協働」の強化にも繋がる示唆が得られた。また TQM 活動を組織学習論の立場から検討することを考え、March により提案された相互学習モデルについてコンピュータ・シミュレーションと、理論的な検討を行い、このモデルの基本的特徴を明確にした。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2005年度	1,000,000	0	1,000,000
2006年度	500,000	0	500,000
2007年度	500,000	150,000	650,000
2008年度	700,000	210,000	910,000
年度			
総計	2,700,000	360,000	3,060,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：TQM 活動、経営戦略、情動的経営資源、管理者責任行動、  
コーチング・マネジメント、組織学習、マーチの相互学習モデル

## 1. 研究開始当初の背景

(1) わが国では、TQM は大企業や中堅企業の企業体質を改善することによって経営目的を効果的・効率的に達成する経営管理方式

として発展してきた。米国では、1980 年代後半から MB 賞 (Malcolm Baldrige National Quality Award) が TQM の優良実施企業に授与されることにより、企業が活性化され、アメ

リカ復活への大きな原動力ともなった。しかしTQMの浸透は大企業・中堅企業の活力の源泉として評価されたが、中小・零細企業でのTQMの浸透は僅少である。

(2) 我々は沖縄県内企業あるいは県外企業における成功事例、失敗事例から得られた中小・零細規模企業のTQM導入・展開に関する困難な点を組み入れて「導入の手順」としてまとめた。また社会学習モデルを適用して、TQMの改善活動に関する導入過程を記述するためのモデルの提案を行った。

## 2. 研究の目的

中小・零細規模企業におけるTQM(TOTAL QUALITY MANAGEMENT:総合「質」経営)活動の導入・展開・定着について、その実態を把握し、経営戦略とTQM活動の理論的な検討を行い、その具体化を通してTQM活動実践上の困難を克服することを目的とする。

(1) 中小企業におけるTQM活動の成功の大きな要素として、まず経営者のTQM活動への積極的な姿勢、さらに経営戦略、経営理念が重要だと考えている。しかし中小企業の成功要因を経営戦略に基づいて分析した調査はそれほど多くない。この分析視角にたって中小企業のKFS(Key Factors for Success:主たる成功要因)を明確にすることを試みる。特にTQMを「経営資源の蓄積」に寄与するクリティカルな戦略的アクションと位置づけた分析を行う。

(2) TQM活動においては、管理者層の改善能力向上が1つのポイントであるというのが我々の仮説の一つであった。これについては、管理者の管理責任行動について調査すると共に、QCサークル活動などの小集団活動と従業員満足なども考慮しながらデータの収集、分析を行うこととした。

(3) TQMの改善活動に関するプロセスを記

述するモデルについての考察を行うことは我々の研究の特徴の一つである。経済環境の悪化に伴い、特に中小企業においては、その影響をこうむることも多く、データを取ることが難しいような状況において、コンピュータシミュレーションによる実験を行い、示唆を得ることができるならば有効であると考ええる。こういった点も考慮して改善活動を記述するために役立つモデルの検討を行った。

## 3. 研究の方法

(1) 経営理念、経営戦略の影響、また経営者のリーダーシップについて検討を行なった。沖縄県内において、売上、利益で一定の成功をおさめている中小企業を取り上げ、そのKFSについて経営戦略論的視角から実証分析を試みた。中小企業のユニークな特徴の一つに、新しいことに向かっていくという革新性があるため、ここでは特に、何らかの新しい製品・技術・サービスをもって市場へ参入した革新的な中小企業に注目した。分析では競争優位を獲得するための事業の定義と優位を持続させるための経営資源の蓄積が戦略決定の中核問題ととらえ、標的顧客、提供価値、事業システムという3つの決定、すなわち事業の定義がうまく行われているかどうかを検討した。また経営資源のうち情動的資源の検討を行った。

(2) 管理者の管理責任行動については、その具体的施策として、コーチング・マネジメントを取り上げ、それがメンバーの組織コミットメントと生産モチベーションの生成と強化に与える影響について、TQM活動とコーチング・マネジメントとの関係、成果につながるコア・コンピテンシーの位置付けと機能、組織コミットメント・生産モチベーション・職務満足度の成果の3つの側面から調査・分析した。調査は、2007年から2008年

にかけて、3回にわたりアンケート調査ならびに面接調査を実施した。調査対象は、主に自動車部品の製造と販売を行う日本とフィリピンの中小企業各1社である。

(3) TQM 活動における概念などをどう学習してゆくかに関する学習プロセスについて組織学習論の立場からの理論的な検討を行なうことを試みている。我々は March により提案された相互学習モデルを取上げ、このモデルの検討を行うために、March の相互学習モデルを実現するプログラムを ExcelVBA により作成した。これにより March の相互学習モデルの検討、及び結果の妥当性についての検討を行った。また TQM 活動の導入・推進について、前回の研究で得た我々のモデルに関する検討を進めた。

#### 4. 研究成果

(1-1) 沖縄県内において、売上、利益で一定の成功をおさめている中小企業7社についての実証分析から、経営戦略（事業の定義と経営資源の蓄積）の有効性が中小企業の成功に決定的な影響をあたえていることが確認できた。具体的には成功した中小企業は一貫した事業の定義を行うことにより価値創造を実現し、経営資源の蓄積を通じて企業能力を向上させていることがわかった。

(1-2) 顧客への提供価値については、成功中小企業のほとんどはコスト以外の独自性という価値をつくり出しており、その価値創造の源泉はそれぞれが構築した有効な事業システムにあった。取り上げた成功中小企業のいくつかは、できるだけ自分でやることによるコントロールと学習というメリットにより差別化という顧客価値を生み出していた。しかし、自分の強みである業務に集中する方が合理的な場合もある。どこまで自分でやるかという判断が事業の成否を左右す

るが、成功中小企業ではそうした事業システムの決定が適切になされていた。また事業活動の結果として生み出されてくる情動的資源を蓄積するためには直接ルート（情動的資源の蓄積を目的とした直接的な資源投入による蓄積、例えば TQM 活動を通じたノウハウの蓄積）と業務ルート（日常的業務活動を通じての副次的な蓄積）の二つあるとされ、成功した中小企業は直接ルートと業務ルートをうまくミックスさせながら情動的資源を蓄積しているという特徴がみられた。

さらに経営戦略の策定主体が経営者であることを考えると、有能なリーダーの存在を抜きにして、中小企業の成功を語ることはできないと考えられる。起業家精神旺盛で、かつ有効な経営戦略の立案者としてのリーダーの存在が中小企業の最大の成功要因とみるべきであろう。

これらについては5節[その他]①に示した研究成果報告書の第2章としてまとめた。関連する業績としては、5節[雑誌論文]②と[図書]①がある。

(2-1) マネジャーの管理責任行動の具体的施策として、コーチング・マネジメントを取り上げた。「TQM活動とコーチング・マネジメントとの関係」では、「他律局に位置付けられがちな個人の志向を、自律局に位置付けられる独自性、独創性、意外性を発揮しうる志向に導いていく」ことに焦点をあて、コーチングを特別なかつ専門的な技能として捉えるのではなく、「相手の立場に立って、相手の話を真剣に聴く対話」として捉える重要性を指摘した。ポイントは、「聴く姿勢：Will、聴く技術：Skill」であり、双方の調和と融合が、コーチング・マネジメントの本質であることを示唆した。また「成果につながるコア・コンピテンシーの位置付けと機

能」では、生産性のフローモデルの中の「THROUGHPUT」に注目し、その機能は、投入された資源を市場のニーズに適う付加価値に加工・応用することであり、それに必要な資質と能力が「コア・コンピテンシー」という位置づけを試みた。そしてこのような資質と能力の生成と強化にコーチング・マネジメントが寄与していることを検証した。

(2-2)「組織コミットメント・生産モチベーション・職務満足度の成果」では、本研究の結果変数に対する検証を試みた。その結果、「何とかしなくては」という気持ち(生産モチベーションの喚起)、「共育」の考え方に基づいたコミュニケーション(組織コミットメントの生成)、コーチングプロセスを経て得られる成果(職務満足の実現)、以上3つの機能が、コーチングにより相互補完的に生成・強化されるという結果を得た。このことは、TQMに求められる「参加と協働」の強化にも繋がる示唆が得られたと判断している。これらの結果は1社に限られた調査結果のため、本研究結果の普遍妥当性の検討が必要であるが、これらの結果をもとに、沖縄県の中小企業へのコーチング・マネジメントの普及に努める必要があると考える。

これらについては5節[その他]①の第3章としてまとめた。

(3-1) TQM活動における概念の学習などの学習プロセスについて組織学習論の立場からの理論的検討を行った。取上げたマーチのモデルは組織学習に関する基本的なモデルであると我々は考えている。しかし、このモデルについては1998年高橋により問題点が指摘されており、1991年のMarchの論文と、高橋論文では異なる結果が得られている。これらの結果を検討するため、両者の違いの原因の一つと考えられる非均衡ロックイン

について分析を行い、得られた結果を用いた相互学習モデルに関するプログラムを作成し、シミュレーションを行った。これにより非均衡ロックインに関する基本的な性質を明らかにできたと考える。またシミュレーション実験に使用したプログラムを学術リポジトリに公開した。またこれらの成果を踏まえて、Marchの結論と高橋の結論とに対する我々の見解を示すことができ、これについて研究会報告を行った。以上については、5節[その他]①の第4章としてまとめた。関連する業績としては、5節[雑誌論文]①、[学会発表]①と[その他]②がある。

(3-2) 組織メンバー数2、現実の成分数2の場合について、シミュレーションによらずに理論的検討を試みた。すなわちマーチの相互学習モデルの組織メンバー数2、現実の成分数2におけるすべての異なる初期値を求め、各々についてロックインまでのプロセスを図示した。次にこれを踏まえて、均衡知識数の確率分布を求め、これにより均衡知識レベルの期待値を求めた。その結果を元に、このモデルについて考察した。これらについては5節[その他]①の第5章としてまとめた。関連する業績としては、5節[雑誌論文]③、④と[その他]③がある。

(3-3) 改善活動の進捗状況に関するデータ採取方法の検討、及び導入過程についての社会学習動学モデルについて、その定常状態への収束速度について検討を行い、基本的な問題に対する考察を行った。そして、収束速度を考える場合は、基本となる方程式の形状が問題となるため、方程式の分母を省略できないことを示した。またそのことを考慮した収束速度の簡便な評価式を求めることを行い、その有効性を数値例によって示した。しかし改善活動の実際のデータによる検討については、得られた5事例6時点のデータで

は、現在検討しているモデルでは十分でないことなどから5節[その他]①では、付録としている。これに関連する業績としては、5節[学会発表]②がある。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計4件)

- ①志村健一「マーチの組織学習モデルについての一考察」日本経営システム学会誌、査読有、24巻2号、65-70、2008年
- ②與那原 建「ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」論再考」『経済研究』(琉球大学)、査読無、第75号、151-167、2008年
- ③志村健一「マーチの相互学習モデルにおける知識レベルについて—組織メンバ数2、現実の成分数2の場合」日本経営システム学会誌、査読有、25巻1号、25-30、2008年
- ④志村健一「マーチの相互学習モデルにおけるロックイン・プロセスについて—組織メンバ数2、現実の成分数2の場合」日本経営システム学会誌、査読有、25巻1号、77-80、2008年

[学会発表] (計2件)

- ①志村健一「マーチの相互学習モデル」第41回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集118-121、2008年
- ②ミナジャ・カルメン、志村健一「改善活動における社会学習動学モデルの定着期間に関する予備的考察」第34回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集170-171、2005年

[図書] (計1件)

- ①中橋國藏編、與那原 建(他7名、2番目)「事業環境分析と競争戦略」『経営戦略の基礎』東京経済情報出版、29頁～59頁、2008年

[その他]

- ①志村健一・牛窪潔・與那原建  
「平成17年度～平成20年度 科学研究費補助金研究成果報告書」100頁、2009年
- ②志村健一「マーチの組織学習モデルのプログラム」琉球大学学術リポジトリ、  
<http://ir.lib.u-ryukyu.ac.jp/handle/123456789/5207>、2008年
- ③志村健一「マーチの相互学習モデルにおける組織メンバ数2、現実の成分数2の場合のすべてのロックイン・プロセス」琉球大学学術リポジトリ、  
<http://ir.lib.u-ryukyu.ac.jp/handle/123456789/7188>、2008年

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

志村 健一 (SHIMURA KENICHI)  
琉球大学・観光産業科学部・教授  
研究者番号：20126650

##### (2) 研究分担者

牛窪 潔 (USHIKUBO KIYOSHI)  
琉球大学・観光産業科学部・教授  
研究者番号：30284938  
與那原 建 (YONAHARA TATURU)  
琉球大学・観光産業科学部・教授  
研究者番号：30182843