

別紙 1 - 1

論文審査の結果の要旨および担当者

| | | |
|----------|--------|---|
| 報告番 - | ※ - | 第 |
|----------|--------|---|

氏 名
論文題目 PHAM Thi My Dung
IMPLEMENTATION OF
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
IN VIETNAMESE ENTERPRISES
-CUSTOMIZATION OF APPLICATION AND
EVALUATION OF THE PERFORMANCE-
(ベトナム企業における統合的品質管理(TQM)の実践
—適用のカスタム化と業績の評価—)

論文審査担当者
主 査

名古屋大学大学院経済学研究科(教授) 樋野 励

名古屋大学大学院経済学研究科(教授) 坂口 順也

名古屋大学大学院経済学研究科(准教授) 高橋 秀徳

論文審査の結果の要旨

1. 本論文の概要

(1) 本論文の目的

企業における品質管理のための取り組みは、単に良い商品を作ることだけでなく、この取り組みに携わる従業員の能力の向上や、その企業の体質の改善のように直接的な管理が難しいことがらにまで関係がある。統合的品質管理(TQM: Total Quality Management)は、この品質管理の取り組みを経営戦略に適用するものとして認知され、世界中の企業により行われている。しかし、その一方で TQM の実践時の個別の活動項目と、企業が期待する財務および非財務にかかわる業績との関係は必ずしも明らかではない。そのことが日々の活動の妨げになり、ときには TQM 自体を諦める理由になり得る。言い換えれば、これらの関係を明らかにすることができれば、TQM の効率的な実践と効果が期待できる。

本論文では、ベトナムの比較的規模の小さな企業を対象に情報の収集と分析を行い、TQM の日々の活動と企業の業績との関係を明らかにするものである。調査においては、TQM の実践を標榜する企業と、そうでない企業を区別して扱い、それらの企業が取り組む種々の要因と財務業績(financial performance)および非財務業績(non-financial performance)との関係の評価を行う。

(2) 本論文の構成と内容

本論文は、全 9 章から構成されている。第 1 章では、本論文の研究対象である TQM についてその発展の経緯を概説したうえで、一定の品質水準を満足しているベトナムの中小規模の企業にとって、TQM が継続的な改善活動の 1 つであることを指摘している。特に、多くの企業が TQM に取り組む一方で、人材、教育、業務支援あるいはツールなどの欠如によって TQM の導入が困難な点に焦点を当てた議論を行っている。

第 2 章では、先行研究の調査を行っており、TQM の発展の経緯、本論文で繰り返し用いる語句である品質(quality)の定義および TQM 自体の定義を明確にしている。特に、ベトナムにおける活動を扱う上で、TQM の活動がさかんな日本および米国とベトナムでの活動の違いを示すことにより、本研究の目的と意義を述べている。また、TQM の研究を行う上で重要となる 6 つの項目、1) リーダシップ(Leadership)、2) プロセス管理(Process management)、3) 品質情報(Quality information)、4) 従業員教育(Employee training)、5) 顧客重視(Customer focus)、6) サプライヤー管理(supplier management) について、先行研究の結果に基づいて、その意味と役割を明らかにしている。さらに、TQM の実践において用いられるツールである 7 つ道具(seven traditional tools)についてもその役割を述べている。また、TQM は企業の状況に応じて継続的に進めるべき活動であるため、導入期から辿るであろう到達レベルについて触れている。このことは、本論文では明らかにすることができなかった内容

論文審査の結果の要旨

について考える上で重要な役割を担っている。最後に、本研究の目的である TQM の効果について議論を行うために、直接的な指標である財務業績と、間接的な指標である非財務業績を取りあげ、その意味を明らかにしている。なお、これらの指標について検討を行っている先行研究は多いため、それぞれの研究で得られた結果についての整理をあわせて行っている。

第 3 章では、研究の遂行のために必要な情報収集の手法および手順、解析手法の説明を行っている。

第 4 章では、1)ベトナムの企業における TQM の現状について、品質管理と TQM の実践の主な特徴と、2)TQM を実践している企業と実践していない企業の比較の 2 点について分析を行っている。具体的には、ベトナムでは消費者の要求を満すように、品質管理の方法を行うように国から求められており、国際標準機構(ISO: International Organization for Standardization)に代表される国際的な品質管理の仕組みを取り入れていることに触れている。その上で、TQM の実践状況と ISO の取得の状況の関係を調査に基づいて整理している。

第 5 章では、ベトナムの企業の業績評価を行っている。特に、非財務業績の仲介的な役割について述べている。その上で、次の 4 つの効果に関する仮説を立てている。1) TQM の要因が財務業績に与える効果、2) TQM の要因が非財務業績に与える効果、3) 非財務業績が財務業績に直接的に与える効果、4) 非財務業績が財務業績に間接的に与える効果の仮説を立てている。その上で、これらの仮説の検証のために、TQM の要因 6 つの項目から、また、財務業績を 2 つの項目から、そして非財務業績を 3 つの項目からそれぞれ評価するモデルを提案している。さらに、この章ではアンケートによって得られたデータに対して共分散構造分析(SEM: Structural Equation Modeling)を行い、仮説の検証を行っている。

第 6 章では、前章の結果に基づいて TQM の個々の要因に対し、非財務業績に与える効果の有無について個別に評価を行っている。ここでは、第 2 章で指摘した 6 つの要因がそれぞれ非財務業績に与える効果に対して、6 つの仮説を立て、さらに非財務業績が財務業績に強い影響を与えることの検証を行っている。これらの検討により、非財務業績の間接的な役割を明確にすることを試みている。

第 7 章では、TQM の活動を行う企業の財務業績と非財務業績との関係において TQM の 6 つの要因が相互に与える効果について評価を行っている。また、この章での結果に基づいて TQM の導入過程の企業に対する提案を行っている。

第 8 章では、TQM の活動を行っていない企業の財務業績と非財務業績との関係において品質管理のために行われる 6 つの要因が相互に与える効果について評価を行っている。また、この章での結果に基づいて品質管理の過程における提案を行っている。

論文審査の結果の要旨

最後の第 9 章では、これまでの検討結果をふまえ、本論文における結論と学術的貢献の総括として、TQM の活動を行う企業と TQM の活動を行っていない企業の両方について提言を行っている。

2. 本論文の評価

本論文は、統合的品質管理(TQM)の要因が企業の業績にもたらす効果について、ベトナムの企業から得られる情報に基づいて多角的に定量的な検討を行うものである。特に情報の収集にあたり、TQM の活動を行う企業のみならず、TQM の活動を行っていない企業についても対象としている。これにより、国際標準機構(ISO)が定める品質管理に関わる要因との違いについて明らかにしており、今後 TQM の導入を行う企業に対しても知見を与える点で、学術的な貢献に加えて実務的な貢献があると認められる。

第 1 の貢献は、非財務業績の役割を明確にしたことである。ここでは、製品品質と従業員の教育を非財務業績の項目として取りあげて検討を行っている。これは、品質管理の要因は企業の財務業績に直接現れにくいことを前提にしている。そこで、TQM の個別の要因と財務業績だけでなく非財務業績との関係を表すモデルを提案し、その妥当性の評価を行っている。非財務業績の改善は、TQM の要因が企業の財務業績の改善に対して仲介的な役割を果していることを明らかにしている。このことは、品質管理のために TQM の活動を押し進める上で有益である。

第 2 の貢献は、TQM を実践する企業において、TQM の個別の要因相互的な関係を明らかにしたことである。TQM の要因は独立に非財務業績および財務業績に影響を与えるのではなく、互いの作用による影響があることを指摘している。本論文では、個々の要因を関係づけるモデルを提案し評価を行うことで、要因の関係だけでなく、特に重点をおくべき要因を示している。そのような優先順位があることを明らかにしていることは学術的な貢献が認められ、また TQM による活動を実践する上で、実務的な貢献をも認めることができる。

第 3 の貢献は、TQM を実践しない企業において、ISO 標準の品質管理のために行う個別の要因の相互的な関係を明らかにしたことである。これらの企業が行う品質管理のための要因の関係は、TQM における要因と異なることを明らかにしている。このことは TQM の研究において特徴的な点ということが出来る。また、TQM との違いについて具体的な知見を与え、新たに TQM を導入しようとする企業にとって有益と認められる。

その一方で、研究としての残された課題も存在する。たとえば、TQM の活動が企業の業績に効果をあげるためには、一定の時間を有することである。今回、情報収集の対象としたベトナムの企業は、品質管理に対する取り組みについてはまだ日が浅く、個別の要因の効果が十分に認識されていない恐れはある。そのため、同様の調査

論文審査の結果の要旨

を継続的に実施することにより、本論文の発見事項の妥当性について検証することが必要であると考えられる。また、ベトナム以外の国の企業についての情報収集はできておらず品質管理の発展段階との関連性についての分析には至っていない。本論文で実施した調査をベトナム以外の国に拡張した場合に、TQMの実践でどのような差が見受けられるのか、また、こうした実践の差はどのような要因（社会的、経済的、文化的要因など）に影響を受けるのかについて、取り組むことが、今後望まれる。ただし、これらの課題についての指摘は、今後の研究をいっそう発展させる可能性を示唆したものであり、本論文の持つ高い学術的かつ実務上の価値を損なうものではない。

3. 結論

以上の評価に基づき、われわれは本論文が博士（経済学）の学位に値するものであることを認める。

2020年7月15日

論文審査担当者

| | | |
|----|-------------------|-------|
| 主査 | 名古屋大学大学院経済学研究科教授 | 樋野 励 |
| 委員 | 名古屋大学大学院経済学研究科教授 | 坂口 順也 |
| 委員 | 名古屋大学大学院経済学研究科准教授 | 高橋 秀徳 |

