

学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏名	Aslina Binti Siman
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	国府博甲第70号
学位授与年月日	令和4年9月16日
学位授与の根拠	学位規則（昭和28年4月1日文部省令第9号）第4条第1項及び 横浜国立大学学位規則第5条第1項
研究科(学府)・専攻名	国際社会科学府経営学専攻
学位論文題目	Quality Initiatives (QIs) Institutionalization in Malaysia: Comparative Study between Japanese and Malaysian Manufacturing Companies (マレーシアにおける品質向上施策の制度化—日本とマレーシアの 製造企業の比較研究)
論文審査委員	主査 横浜国立大学 小川 慎一 教授 横浜国立大学 真鍋 誠司 教授 横浜国立大学 貴志 奈央子教授 横浜国立大学 横澤 公道 准教授 中央大学国際経営学部 ヘラー, ダニエル特任教授

論文の要旨

It is apparent nowadays for manufacturing companies that quality is part of business basic norms and requirements in this competitive globalized environment. Therefore, for decades, manufacturing companies have searched for ways to improve the quality of their products and services. Quality initiatives (QIs) that focus on continuous processes and product improvement turn out to be one of the solutions, and thus it is considered as one of the important practices to boost manufacturing performance and competitive edge. Consequently, QIs implementation, particularly in total quality management (TQM), International Organization for Standardization (ISO) 9001, Kaizen, lean manufacturing, and Six Sigma, has become a prerequisite for manufacturing companies to meet global demands.

There is an increasing debate with the notion that organizations' motivation in implementing certain practices is due to rational strategies and efficiency factors. In contrast, institutional theory advocates the view that organizations' sustainability depends both on

technical and symbolic aspects such as market and social legitimacy. There are a substantial number of articles discussing QIs implementation from the lens of technical logic and efficiency. QIs studies from a symbolic standpoint are extremely rare. Thus, the institutional theory approach was selected to further examine the QIs implementation in order to have a better understanding of QIs implementation from a different point of view, focusing on the mechanism of institutional pressures imposed in the manufacturing environment in Malaysia.

A preliminary literature review was conducted to identify the research gaps, hence narrow down the research questions. A critical review related to institutional theory findings in the manufacturing industry was conducted to grasp the overview idea. There are three research gaps identified from the review. The gaps are related to QIs convergence and divergence practices, QIs institutionalization, and QIs dissemination. Therefore, this research aims to examine the three gaps mentioned at the Japanese and Malaysian manufacturing companies in Malaysia from the organizational (sociological) institutionalism perspective. In accordance with the research objectives and research questions, a qualitative study that utilized a case study approach was deemed appropriate. A research protocol based on summarized TQM elements was established to guide the interview session and direct observation. 14 case studies were conducted on Malaysian manufacturing companies. All the companies were ISO 9001 certified within the three main sectors (plastic-based, machinery and equipment-based, and chemical-based companies), covered the various categories of company size (large-sized, medium-sized, or small-sized companies), and actively operate in several regions in Malaysia. The case study results were coded and analyzed with Atlas.ti version 8.4.25 software.

Based on the two different focus groups (Japanese and Malaysian companies), the outcomes demonstrated that manufacturing companies implemented numerous quality initiatives (e.g., ISO 9001, Kaizen, lean manufacturing, and Six Sigma), especially in supporting the effectiveness of every production process toward producing high quality products. The

important factors and their effects on QIs implementation were identified. The findings emphasized the important role of the top management. Top management should demonstrate their commitment by providing moral and physical support. Furthermore, QIs entrepreneurs' competence and formal structure are required to drive and sustain QIs implementation. In addition, this research described the reasons for convergences and divergences in practices based on those 14 case studies.

The degree of institutionalization of companies was assessed based on five factors, which were model, culture, education, regulative, and technical-rational. The Japanese manufacturing companies revealed a higher degree of QIs institutionalization as compared to Malaysian manufacturing companies, especially in regulative and technical-rational factors. As for the dissemination of QIs in Malaysia, it was found that eight actors (four primary actors and four secondary actors) had significant influence on the manufacturing industry in Malaysia. Similarities exist between the Japanese and Malaysian manufacturing companies, whereby top management, internal trainers, and customers play significant roles. However, the Japanese manufacturing companies gained further benefits due to strong support from the headquarters.

At the national level, it was found that the "Look East Policy" served as the impetus that stimulated QI implementation in Malaysia. Even though Malaysian government agencies received assistance from various countries, it was found that Japan has a great influence in disseminating the knowledge of QIs via various programs and partnerships. However, Malaysian companies are still having difficulties formulating the QIs implementation, cognitively recognizing the benefits, and entrenching the improvement culture. However, from observations, the idea of quality is becoming a norm for Malaysians because most companies and government agencies are implementing certain QIs to demonstrate that they are capable of meeting basic standard requirements.

From the findings, a diagram of QIs institutionalization logic was generated based on the

six propositions. The propositions suggest that the level of QIs implementation is closely related to the nature of customer business and the origin of the driving force. In order to ensure smooth sailing of QI institutionalization, companies need to put extra effort into garnering top management commitment, competent QI entrepreneurs, formal structure, and embedding employees' quality mindset.

The present study contributed to the understanding of QIs implementation by identifying the important practices and points of convergence and divergence between Japanese and Malaysian companies. Recognizing the important practices of QIs implementation and its benefits is essential for practitioners to obtain the overall picture. Practitioners are able to learn from the detailed reviews of QIs implementation, able to gather rough ideas beforehand, and thus prioritize the identified important practices. Besides, investigating the factors contributing to the failure of QIs and how to prevent it is an interesting research area that attracts managers and practitioners' attention.

The originality and value of this research stem from the effort to identify the dynamics of QI research in the manufacturing industry, comprehend current QI implementation, and understand how QIs are disseminated and institutionalized in a developing country from the perspective of institutional theory. As for the theoretical contribution, it was found that the two factors, the complexity of the customer's business and motivation, are essential in determining the expected level of the QIs implementation. These two factors were rarely considered by the previous researchers. Thus, the findings uncovered the reasons that may contribute to the previous research equivocal findings about the effect of various contexts, which brings new insight to the new factors effecting the QIs implementation. In addition to that, an assessment method to assess the level of QIs institutionalization was utilized, hence improvising, and enriching the study conducted by Zeitz et al. (1999) and Gonzalez (2011). Furthermore, the QIs institutional logics diagram improvises and further explains Dubey et al. (2018) findings by

relating the logics with real practices for better understanding.

審査結果の要旨

本論文の目的は、組織社会学的な制度派アプローチの観点から、マレーシアに立地する日系製造企業とマレーシア系製造企業における品質管理施策（quality initiatives、以下 **QI** と表記）を比較し、**QI** の普及と制度化の要因を明らかにすることにある。問題設定はつぎの3点にある。(1)**QI** の導入・実施において、日系企業とマレーシア系企業との共通点と相違点を生じる要因はなにか。(2)双方の企業において **QI** の制度化の程度はどの程度か。(3)マレーシアに立地する製造企業において、どのように **QI** は普及したのだろうか。

組織がある施策を導入・実施する動機として、合理的な戦略や効率性が要因として挙げられることが多い。それに対し、制度派的アプローチでは、組織の存続は技術的な側面だけでなく、市場や社会における正統性といった象徴的な側面からも影響されると主張する。技術的な論理や効率性の観点から **QI** の導入・実施を説明する研究は多い。しかし、象徴的な観点からの研究は少ない。したがって、マレーシアの製造業を対象に制度的なメカニズムに焦点を当て、企業における **QI** の導入・実施の要因を検討する、本論文の意義は大きいと考えられる。

本論文では、先述の研究目的ならびに問題設定に適合的な、事例調査に基づく質的調査法が採用されている。マレーシアに立地する製造企業14社（日系6社、マレーシア系8社）を対象に、**QI** の導入・実施の状況、ならびにその状況に至る要因を分析した。日系およびマレーシア系企業における **QI** の導入・実施状況の異同を、TQM を構成する10施策に着目して比較し、各社における **QI** の制度化ならびに普及の程度を把握した。対象企業はすべて ISO9001 の認証を取得している。また、対象企業は製造業のうちの3業種（プラスチック関連、機械関連、化学関連）から、企業規模は大規模、中規模、小規模から選んでいる。

分析の結果、いずれの企業もさまざまな **QI** 施策、たとえば、ISO9001、カイゼン、リーン生産を導入・実施し、製造の各段階における効率向上を目的として活用していた。くわえて、日系企業とマレーシア系企業の **QI** の導入・実施において、すべての企業あるいは複数の企業のあいだで12の共通点が確認されるとともに、6つの相違点が確認された。

各企業における制度化の程度については、5つの尺度、すなわち、①モデル、②文化、③教育、④規制、⑤技術的合理性、に基づき測定された。日系企業はマレーシア系企業に比べ **QI** の制度化の程度が高く、とくに教育や規制の測定尺度において顕著であった。なお、マレーシアの **QI** の普及において、重要な役割を果たしている代表的な組織は8機関存在する。日系企業とマレーシア系企業の共通点として、**QI** の実施においてトップ・マネジメントや社内教育訓練担当者、顧客企業が重要な役割を果たしている。しかし、日系企業は日本の本社から強い

支援を受けて **QI** を展開している。

本論文の独創性は、開発途上国における **QI** の導入・実施状況を踏まえたうえで、その普及と制度化をめぐる要因について、制度派アプローチの観点から明らかにした点にある。制度派アプローチの観点から実施された **TQM** に関する既存研究、すなわち、Zeitz et al. (1999)、Gonzalez (2011)、Dubey et al. (2018) を踏まえつつ、本論文は新たな理論的な知見を加えたといえる。

本論文は、**QI** に関する既存研究や制度派アプローチの既存研究を包括的に検討したうえで進められており、博士論文に必須とされる丹念な文献レビューが実施されている点で、まず高く評価される。**QI** に関する既存研究の多くは量的調査に基づき実施されてきたが、そのなかにおいて、質的調査に基づく本論文は貴重な存在である。14 企業と 7 機関の計 35 名へインタビュー調査を実施し、それぞれから豊富な情報を引き出している点が、本論文の特長である。

また、既存研究の多くは **QI** の導入・実施を技術的合理性に基づいて説明する傾向が強かったものの、本論文では組織社会学的な制度派アプローチに依拠することにより、事業継続における正統性をはじめ、多様な要因が **QI** の普及へ影響していることが示されている。多様な要因を示すことを可能にした前提条件として、本論文が **QI** に関連する各企業の特徴を広範な領域について、半構造化インタビューを通じて確認している点が大きい。

なお、本論文には、『横浜国際社会科学研究』に掲載された論文 1 編が含まれている。

以上の審査結果より、本論文審査委員一同は、本学府の博士号審査基準③に照らして、

Aslina binti Siman 氏の学位請求論文” Quality Initiatives (QIs) Institutionalization in Malaysia: Comparative Study between Japanese and Malaysian Manufacturing Companies” が博士（経営学）の学位を授与するに値するものと判断する。

令和 4 年 6 月 6 日

審査委員主査	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授	小川慎一
審査委員	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授	真鍋誠司
審査委員	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授	貴志奈央子
審査委員	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授	横澤公道
審査委員	中央大学国際経営学部特任教授	ヘラー, ダニエル

参考：Aslina binti Siman 氏の指導委員会の構成員は以下の通りである。

責任指導教員	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授	小川慎一
指導教員	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授	真鍋誠司
指導教員	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授	横澤公道