

台湾進出日系合併企業における経営課題の 時系列による比較分析

— 定性データによるアプローチを中心として —

西 原 博 之

1 はじめに

21世紀は華人の世紀といわれている。それを裏付けるかのように、20世紀後半の中国、台湾及び東南アジア諸国などの華人経済圏と称される地域の経済発展には目を見張るものがあった。近年は、中国を始めとした華人経済圏が注目されるようになり、その将来の発展や影響力などに関して、国際的な会合や討議では、華人経済圏の動向について語られないことはないほどである。

このような議論に先駆けて、華人経済圏の1つである台湾に進出し、華人経営パートナー、現地管理職らと共に事業を営んでいる日系企業のマネジメントを研究対象とし、当該企業の経営課題を明らかにし、それを今後の調査研究などに役立てていくことが本研究の目的である。

華人経済圏に進出した日系企業には、経営課題を抱えている企業は少なくなく、期待した経営成果が得られないだけでなく、撤退を模索する企業も少なくないことが報告されている。これは、比較的对日感情の良いといわれる台湾でも例外ではない。このような当該企業の経営課題の背景として、進出地域におけるマクロ環境の急激な変化が要因として挙げられる。

日本から台湾を含む華人経済圏への進出は、戦前には既に行われていたことが指摘されている⁽¹⁾。しかし、日本からの海外直接投資の増加は70年代初期を境にして顕著になった⁽²⁾。また、日本企業の海外進出の本格的な展開は、プラザ合意の翌年で1986年の「グローバル経営元年」以降のことである⁽³⁾。

このような中で台湾は、米国や日本などの海外直接投資をてこにして、高度経済成長を遂げた。しかし、日本国内では90年代初期の頃から十年以上に及ぶ経済の低迷期が続き、日本から当該地域への海外直接投資の伸びは鈍化した。その一方で、華人経済圏における地域間の経済活動は活発になり、同地域が世界の工場として台頭してきただけでなく、近年は、中国及び台湾のWTO加盟、東南アジア諸国との自由貿易地域協定の推進など、グローバル経済にも影響力を持つまでになった。

このように、台湾を含む華人経済圏は、近年、マクロ環境の変化が最も大きかった地域の1つとして挙げられる。またそれと同時に、当該地域に技術革新及び情報技術の急速な発展をもたらした⁽⁴⁾。

(1) 張 (1985), p. 49. 金田 (1940), pp. 1-24.

(2) 池本・上野・安室 (1990), pp. 47-54.

(3) 伊藤 (1997), pp. 87-94. 吉原 (1997), p. 30, p. 112.

(4) コリンズ & ドーリーⅢ (1993), pp. 8-11.

その結果、当該地域に進出した企業においては、職場環境、経営管理制度、ビジネス慣行、管理職・従業員らの仕事内容などにおいても、大きな変容をもたらしたと推測される。

一方、海外進出日系企業における経営課題は、十数年以上という長い期間に渡っても、それ自体には大きな変化は見られないという指摘がある⁽⁵⁾。

そこで、本研究では、台湾に進出した日系合併企業が抱える問題及び経営課題を明らかにしていくためには、マクロ環境のみならず、当該合併企業のミクロ環境の要因についても十分に考察しなければならない。また、本研究において国際合併事業を調査対象とする場合、当該企業への影響力のある親会社の要因についても考慮し、分析していくことが不可欠である。

台湾に進出した日系合併企業の経営課題を明らかにしていくことは、「21世紀は華人の世紀」ということを考えると、日本企業における国際化戦略上の重要課題であると称しても言い過ぎではない。以下は、台湾を中心とした華人経済圏に進出した日系合併企業の経営課題に関する既存の調査

研究の概要である。

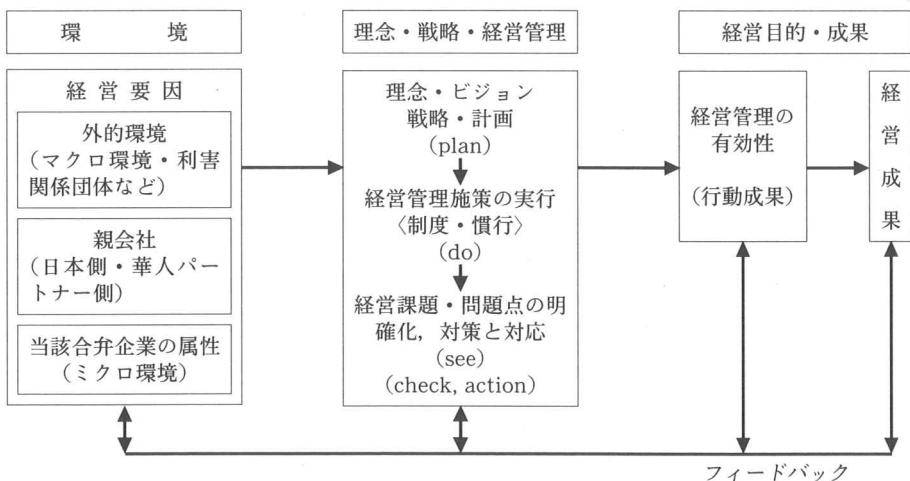
2 文献調査

2-1 台湾進出日系合併企業の マネジメント・システム

国際経営や比較経営に関するマネジメント・システムのモデルが既存の調査研究に示されている⁽⁶⁾。本研究では、国籍の異なるパートナー間においてパートナーシップにより設立された国際合併企業を研究対象としたことから、これらのマネジメント・モデルに部分修正を加え、台湾に進出した日系合併企業を対象とした国際合併企業のマネジメント・システムのモデルを作成した。その枠組みは下記の通りである（図表1参照）。

同モデルの概要とそのプロセスは、第一に、環境要因が挙げられる。その内訳として、外的環境、親会社、当該合併企業の属性の3つに分類される。次に、それら環境要因は、当該合併企業の理念、戦略及び経営管理施策に影響を与える。それが、最終段階として経営目的及び経営成果として現れ

図表1 台湾進出日系合併企業のマネジメント・システム



(5) 林 (1994), pp.12-21。

(6) 石田 (1985), pp.243-251。チェン (1998), pp.21-34。莊 (1998), pp.47-48などを参照。

るというものである。なお、同モデルは、フィードバックする循環型の動態モデルである。

以下は、その枠組みのステップに沿って、当該合併企業が抱える問題点及び経営課題に関する既存の文献をまとめていくことにする。

2-2 マクロ環境に関する問題点

台湾を含む華人経済圏への日本企業の海外拠点作りは、明治時代以降、中国や台湾において、「合辦（弁）企業」、「合資會社」などという形式で行われていたことが報告されている⁽⁷⁾。第二次世界大戦後、台湾は60年代後半に新興工業国に先駆けて輸出加工区を設立し、日本などの投資を受け入れた。しかし、日本からの海外直接投資が顕著に増加したのは「海外投資元年」と称される1972年以降のことであり、日本企業の海外進出の本格的な展開は、プラザ合意の翌年の1986年にあたる、「グローバル経営元年」からである⁽⁸⁾。

90年代は、日本国内のバブル経済の崩壊が影響し、日本からの当該地域への直接投資にはかつてのような勢いはなくなり、その増加率は鈍化した。一方、華人経済圏における地域間の経済活動は活発になり、同地域が世界の工場として台頭してきただけでなく、近年は、中国及び台湾のWTO加盟、東南アジア諸国による各国との自由貿易地域協定の推進など、グローバル経済にも影響力を持つまでになった。

このような地域に進出した日系企業のマクロ環境に関する課題として、1) 途上国、新興工業国への進出にともなう外的環境の課題、2) 進出地

域特有のカントリー・リスク・ビジネス・リスクの問題、3) 日系企業自身が抱える課題についての3点が、当該企業の経営課題の主な要因として挙げられる。以下は、各々の問題点に関する詳細及び具体例である。

第一の問題として台湾を含む華人経済圏などのように、途上国、新興工業国への進出する企業が抱える問題が挙げられる。

同地域では、概して、海外進出企業に対して政府当局による外資への規制や制約、あるいは、地域社会のナショナリズムが強く、海外進出企業には、現地企業及び現地資本家との合併事業方式による参入が求められてきた⁽⁹⁾。また、進出以降は、1) 地域・成長では、経済成長・産業育成、雇用吸収、輸出振興・外貨獲得。2) 現地化・同化については、技術移転、人材育成、サポーティング産業の育成。3) 文化・社会の保持に関しては、文化・社会習慣の尊重、現地社会との交流・調和、環境・経営資源の保全などが要請されたと推測される⁽¹⁰⁾。したがって、政府当局及び地域社会などの現地側の利害関係者のこのような要請に対して、いかにして当該企業の進出目的及び経営戦略をすりあわせしていくかは重要な経営課題といえる。

次に、進出地域の急成長による環境変化が経営課題の要因になることが挙げられる。台湾を含む華人経済圏などの途上国や新興工業国はマクロ環境の変化が最も大きかった地域であることは既に指摘した通りである。

例えば、これまで製造業など、日系企業の台湾

(7) 前掲、張(1985), p.49. 前掲、金田(1940), pp.1-24. 高橋(1937), pp.433-441.

(8) 前掲、池本・上野・安室(1990), pp.47-54. 伊藤(1997), pp.87-94. 前掲、吉原(1997), p.30, p.112.

(9) 大泉(1980), pp.66-74. 今西(1990), p.246. 市村(1992), p.29. 小川・高橋(1992), p.33. コリンズ & ドーリーⅢ(1993), pp.7-8. 竹田・島田(1994), pp.64-65.

(10) 前掲、小川・高橋(1992), pp.8-9.

への進出理由及びその目的として最も多かったのは、同地域が有する労働力や人材の利用であることが指摘されている⁽¹¹⁾。しかし、進出地域での外的環境は大きく変化し、この面における経営課題は少なくないと想定される。

この件に関して、東南アジアに進出した日系企業への実態調査において、その具体的な課題が示されている⁽¹²⁾。

- 1) 中間管理職及び熟練労働力の不足と大幅コストアップ
- 2) 外資に対するインセンティブ後退
(進出業種と地域の制限強化)
- 3) 外国人ワーキングビザ発給の締めつけ
- 4) 国内調達（ローカルコンテンツ）引上げ要請
- 5) 工場敷地、オフィスの不足とコストアップ
- 6) 外国人向け住宅の不足と大幅コストアップ
- 7) 港湾、道路をはじめとする物流関係インフラのマヒ
- 8) 電力不足、通信回線の不足といったインフラ問題の深刻化
- 9) 金利の上昇
- 10) 政府行政手続きの遅延
- 11) 外資系企業に対する地場産業の反発
(オーバー・プレザンスの問題)
- 12) 労働組合の組織化と労働運動の活発化
- 13) 公害など環境問題の深刻化
- 14) 民主化にともなう軍部とのあつれき

なお、同研究では上記の項目について、台湾などの新興工業国においても共通点は少なくないこと。また、このようなマクロ環境の変化への未対応や対応の遅延は、経営問題が顕在化した際に進

出地域からの撤退につながりかねないと指摘している。

第二の問題として、進出地域特有のカントリー・リスク・ビジネス・リスクの問題が挙げられる。当該合併企業における経営課題としては、90年代後半における韓国、東南アジア諸国における経済・金融危機が発生した。その後は、アジア NIEs や ASEAN 地域からも製造業の中国への移転が本格化し、当該地域では産業の空洞化などが地域の問題として取り沙汰されている。その結果、台湾では、産業構造の変遷、地域住民や社会における環境意識の高まり⁽¹³⁾、経済成長の鈍化及び失業率は歴年で最も高いレベルに達した⁽¹⁴⁾。他方、中国では国有企業が衰退して多数の企業内失業者を抱え、域内の貧富の拡大が社会問題化する中、対外的には世界の生産拠点として影響力を持つようになった⁽¹⁵⁾。

近年は、中国及び台湾の WTO 加盟、東南アジア地域を中心とした自由貿易地域の推進など、経済のグローバル化に対応した規制緩和が示され、華人経済圏間における経済的相互依存が急激に高まっている⁽¹⁶⁾。一方、「三通」問題を始めた中台間の兩岸関係など、多くの問題が未解決のまま山積されており、同地域の政治面での不安定さのリスクは払拭しきれていないのが今日の課題として挙げられる。

(11) 東洋経済新報『海外進出企業総覧』。台湾研究所『在華日本企業総覧』などの海外進出企業総覧の各年版を参照。

(12) 前掲、小川・高橋（1992），pp. 58-62。

(13) 交流協会（1994）。アジア経済研究所総合研究部編（1991）。前掲、小川・高橋（1992），pp. 44-49。

(14) 小川・牧戸（1991），pp. 18-19。臺灣地区人力資源調査統計指標摘要，2002年10月22日。中華經濟研究院，「臺灣經預測 2002 年第四季」，91年10月25日など。

(15) 水橋（2001），pp. 150-184。関（2001），pp. 32-37，pp. 51-54。

(16) 経済産業省（2002）。経済産業省対外経済総合サイト，「中国・台湾の WTO 加盟」など。

第三の問題として、台湾を含む華人経済圏に進出した日本に関連した企業組織や機構が抱える問題が挙げられる。台湾は日本の植民地統治を経験した地域であるが、対日感情は中国や韓国と比較して良好であるといわれる。とはいっても、1) 過去の戦争や植民地統治経験などの歴史的経緯及び後の教育により培われた対日感情⁽¹⁷⁾、2) 日本経済のオーバー・プレゼンス⁽¹⁸⁾、3) 慢性的な対日貿易赤字、4) 日本人と華人とは同じアジア人で同文同種ということからくるアンビバレント（愛憎併存）な感情⁽¹⁹⁾、5) 中台兩岸関係の対応に関する日本のジレンマ⁽²⁰⁾ などである。このような、政治経済から歴史、文化社会に起因する国民感情などが複雑に絡みあって、政府当局による対外政策、外資系企業への法制度や規制及び外資系進出企業への選別的な政策⁽²¹⁾に反映されることがあるといわれる。以上の類の課題が当該企業における日系企業特有の組織の課題として示されると推測される。

2-3 親会社に関する問題点

国際合弁企業にとって、親会社からの経営資源のサポートは、進出地域において競争力を維持していく上で重要な意味合いを持つ。特に国際合弁企業の立ち上げ期において、親会社のサポートは

重要な役割を果たしている⁽²²⁾。また、たとえ親企業から自立している国際合弁企業であっても、親企業との連携することにより、経営資源の調達などの面でバーゲニング・パワーを獲得できるなど、グローバルな観点から競争優位な状況を形勢することが可能となる⁽²³⁾。

以下は、台湾を中心とした華人経済圏に進出した日系合弁企業を中心として、親会社に関する経営課題として、第一に、親会社間の目的の違いとパートナー間のマネジメントに関する認識ギャップ、第二に、日本側親会社及び現地経営パートナーからの経営資源サポートに関する主な課題をまとめた。

国際合弁企業における経営課題として懸念される課題の1つは、当該合弁企業の親会社間の目的は往々にして異なること。また、国籍の異なる親会社は、概して、当該合弁企業に対して異なった目的や利益を期待するものである⁽²⁴⁾。さらに、当該合弁企業が追求する目的や利益について、当該合弁企業の設立当初は各々の親会社が納得していたとしても、後になって、利益の分配、配当金の支払い、収益の再投資、原料や部品の調達などの意思決定の際、パートナー間で意見や見解などが対立することがある⁽²⁵⁾。その結果、親会社間の調整がつかずに事業計画が頓挫し、当該合弁事業の解散、進出地域での事業から撤退するという例は少なくなく、国際合弁事業の成功率は高いことは既存の調査研究において報告されている通りである⁽²⁶⁾。

(17) 西原（1999），pp. 55-83。

(18) 江夏（1989），pp. 213-217。宮内（2001）。

(19) 前掲，江夏（1989），p. 212。石田（1992），p. 102。

(20) 台北週報 2054 号，2002 年 6 月 27 日。これに関連しては、金融機関及び報道関連の支店開設、高速鉄道（新幹線）などの大型プロジェクトの受発注、台湾の前総統である李登輝の訪日ビザ発給問題などが挙げられる。

(21) 台湾の政府当局は、慢性的な対日貿易赤字に対処するため、1992 年に「対日貿易赤字改善委員会」を設置した。2001 年 3 月にはその役割を果たしたとして当該組織の活動を終了したことが伝えられている。

(22) ガーラック（1991），pp. 63-64。ルイス（1993），pp. 214-215，pp. 238-242。

(23) Steensma & Lyles（2000），pp. 831-851。

(24) ハリガン（1987），p. 27。前掲，コリンズ & ドーリー III（1993），pp. 243-244，pp. 256-257。

(25) 村松（1991），pp. 20-21。前掲，竹田・島田（1994），p. 64。

(26) Killing（1983），pp. 23-24。Geringer & Hebert（1991），pp. 249-263。Reece（1998），pp. 42-44。

次に、日本側及び現地経営パートナー間のマネジメントに関する認識ギャップが挙げられる。つまり、日本側親会社と現地経営パートナー間における経営理念、哲学、価値観、ビジネス慣行及び商習慣の認識ギャップが経営課題として挙げられる。中には、業績が良いにもかかわらず、日本側親会社と現地経営パートナーの意見が対立し、撤退を余儀なくされた例が指摘されている⁽²⁷⁾。

具体的には、当該企業における具体的な経営課題としては、親会社間における経営理念や価値観の違いが挙げられる。中でも、台湾などの華人経済圏における企業の経営管理の特徴として、世襲制、同族企業など、血族・親族重視の姿勢が指摘されている⁽²⁸⁾。このような親族重視が当該企業の組織の中でも反映され、能力のない現地経営パートナーの血縁親族が次々と高い地位に抜擢される一方、有能な従業員が企業を去っていくことになる⁽²⁹⁾。なお、このような親族縁故重視の経営は、経営パートナーの世代が交代した時に合併事業の解消などの重大問題が発生しやすいといわれる⁽³⁰⁾。これは、華人経営パートナーの所有と経営の分離が不十分なことに関連しているといえよう。

また、日本人と中国人は同文同種であるにもかかわらず、人生観、価値観は大きく異なることが指摘されている⁽³¹⁾。例えば、華人パートナーを含めたアジア地域における経営パートナーは、閉鎖的かつ旧態依然とした経営感覚、長期投資リス

クの回避、商道德のなさ、モラルの低さが指摘されている⁽³²⁾。加えて、華人社会などでは、企業経営の堅実性の脆弱さが指摘されている⁽³³⁾。この背景には、中国語で「白手起家」と称されるように、無一文からビジネスを起し、短期間で投機的なビジネスで成功した者や成長性の高い事業グループのトップにのし上がった者が地域社会から称賛されたり、政財界などの各種団体への抜擢、社会やマスコミなどから著名人として注目される風潮がある⁽³⁴⁾。したがって、現地経営パートナーの中にも「白手起家」を目指し、短期間での事業成功をもくろんで、ビジネス・プランがしっかりと練られないうちから事業の拡大路線を主張したりすることがある⁽³⁵⁾。また、主要事業との関連性の少ない事業推進を意図するなど、投機的なビジネスに強い関心を示す傾向は強いと推測される。

当該合併企業の親会社に関するもう 1 つの課題として、親会社からの当該合併企業へのサポートの課題が挙げられる。中でも、日本側親会社による当該合併企業へのマネジャーなどの人材派遣が課題の 1 つとして挙げられる。つまり、日本型マネジメント・システムの運営にあたって、人的資源管理との連動が不可欠であることが指摘されている⁽³⁶⁾。また、海外拠点への支援についても、ヒトを通じて経営ノウハウ・技術などの経営情報が移転されることがその特徴として示されている通りである⁽³⁷⁾。

(27) 前掲、市村（1992），pp. 48-53。

(28) 前掲、チェン（1998），pp. 104-117。前掲、莊（1998），pp. 70-73。

(29) 前掲、莊（1998），pp. 74-78。前掲、小川・高橋（1992），pp. 32-34。前掲、日本中小企業学会（1994），p. 11。

(30) 前掲、市村（1992），pp. 39-43。中小企業診断士国際企業マネジメント研究会（1998），p. 51。前掲、西原（1999），pp. 81-82。なお同調査において、日系合併企業の台湾側経営パートナーの世代交代が進んでいることを示唆している。

(31) 石田（1999），pp. 238-239。

(32) 前掲、市村（1992），pp. 33-36。前掲、小川・高橋（1992），pp. 32-34。前掲、日本中小企業学会（1994），p. 11。

(33) 前掲、市村（1992），pp. 36-39。

(34) 前掲、莊（1998），pp. 55-57。

(35) 梁（1998），pp. 114-117。

(36) ルイス（1993），pp. 82-84。

(37) 日本在外企業協会（1997），pp. 7-8。前掲、林（1994），pp. 12-21 などを参照。

しかし、近年は、日本企業の海外事業が進展する中、日本側親会社による派遣マネジャーの人材供給が需要に追いつかない状況にあるだけでなく、派遣マネジャーやスタッフの要件は高度化する傾向にある⁽³⁸⁾。したがって、当該合弁企業への人材派遣が十分でないなど、充当なポジションとは異なる補充が行われる可能性は否定できない⁽³⁹⁾。このような場合、当該組織の士気は高まらず、行動成果に悪影響を及ぼすことが憂慮される⁽⁴⁰⁾。さらに、海外への人材派遣には、派遣要員の各々の事情から、異文化環境に適応できないというリスクも伴っている⁽⁴¹⁾。

以上の通り、日本側経営マネジャーを含めた派遣要員の選択や育成、適任者の派遣など、当該合弁企業への経営資源サポートのうち、日本側親会社に対しては、経営資源としてのヒトの面でのサポートへの課題は少なくないと考えられる。

他方、現地経営パートナーの経営資源サポートに関する課題も挙げられる⁽⁴²⁾。つまり、台湾を含む華人経済圏などの発展途上国及び新興工業国では、外資系企業にとって、現地企業、あるいは、現地有力者との合弁形態による参入が、現地側の諸々の事情で有利だったことが背景にあった⁽⁴³⁾。

他方、外資系企業にとって進出地域での業界動向及び信用調査などに関する情報収集は容易でなかったことから、現地経営パートナーの周到な選択は困難だったと判断される⁽⁴⁴⁾。その結果、業務を推進していく上で、日本などの外資側から、現地経営パートナーに対して、政府当局との交渉力や販売能力の欠如、現地経営パートナーの経営能力に対して疑問視する声が挙げられることは少なくないようである⁽⁴⁵⁾。

このように、当該企業においても国際合弁企業の特有の経営課題である親会社やそのサポート体制、パートナーなどに関する経営課題は少なからず指摘されると推測される。

2-4 当該企業における経営管理の課題

台湾に進出した日系合弁企業を含む新興工業国及び途上国に進出した海外日系企業における共通の課題として、当該企業のマネジメントの現地化の遅れが指摘されている⁽⁴⁶⁾。中でも、マネジャー・クラスの現地化及び当該企業への権限委譲が進んでいないことが問題点として挙げられる⁽⁴⁷⁾。

このような、マネジメントの現地化に関する指摘について、多国籍企業など、国際経営活動に携わっている企業やその担当者からは、マネジメントの現地化それ自体が当該企業の主要目的でないこと。また、そのような方針があったとしても、

(38) 前掲、石田 (1999), pp. 8-10, pp. 230-232。前掲、今西 (1990), pp. 246-247。前掲、日本在外企業協会 (1994), pp. 2-3。

(39) 白木 (1999), p. 26。

(40) 前掲、ルイス (1993), pp. 271-272。

(41) 永井 (1999), pp. 121-133。Black; Mendenhall; Oddou, (1991), pp. 291-317。Zeira & Banai (1987), pp. 38-40。Ashamalla & Crocitto (1997), pp. 106-114。

(42) 前掲、小川・高橋 (1992), p. 24。ASEAN センター「対アセアン諸国投資動向調査」, 1990年3月。

(43) 前掲、大泉 (1980), pp. 66-74。前掲、今西 (1990), p. 246。前掲、市村 (1992), p. 29。前掲、小川・高橋 (1992), p. 33。前掲、コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 7-8。前掲、竹田・島田 (1994), pp. 64-65。

(44) 前掲、小川・高橋 (1992), pp. 28-30。

(45) 前掲、市村 (1992), p. 29。堀 (2000), pp. 27-31, pp. 36-37。

(46) 前掲、石田 (1985), pp. 66-67, pp. 86-87。前掲、石田 (1999), pp. 55-57。上野 (1990), p. 205。前掲、日本在外企業協会 (1994), p. 1。

(47) 前掲、今西 (1990), pp. 309-310。前掲、吉原 (1997), pp. 199-211, pp. 261-264。なお、吉原は、海外日系企業における経営の現地化のうち、ヒトの現地化、特に経営トップの現地化が最も遅れていることを指摘している。

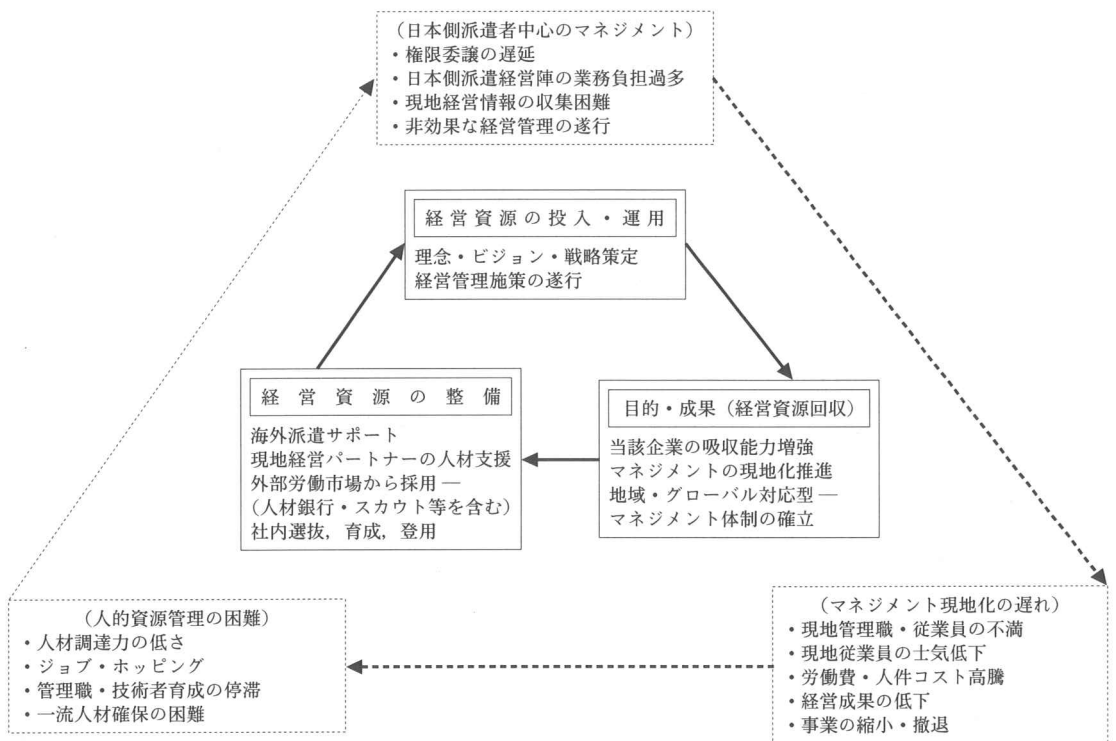
関連業務の担当者や責任者からは、現地経営の改善とローカル・スタッフの登用は二律背反であるという現状。また、どうすれば現地人に仕事を任せられるか知りたいという反論が挙げられるであろう⁽⁴⁸⁾。このような問題は、華人経済圏などの発展途上国や新興工業国において強く見られるようであるが、その要因として、進出地域の人材不足が挙げられる⁽⁴⁹⁾。

以下は、台湾に進出した日系合併企業を含む新興工業国及び途上国に進出した海外日系企業における共通課題に関して、人的資源の管理を中心とした経営課題のしくみについてである（図表 2 参照）。

当該合併企業は、進出地域においてマネジメントを行うは投入する経営資源の整備を図らなければならない。人的資源、つまり、ヒトを経営資源の中心として捉えた場合、当該合併企業における経営資源の調達には主として、1) 日本側親会社からの海外派遣者のサポート、2) 現地経営パートナーからの人材支援、3) 現地の外部労働市場から現地管理職・従業員の採用、4) 社内での選抜、育成、登用などによる。なお、現地の外部労働市場からの採用の中には、人材銀行やスカウト、ヘッド・ハンターなども含まれる。

次に、経営資源の投入及び運用の段階では、調達した経営資源を投入して、当該企業の経営理

図表 2 人的資源の観点から見た海外日系合併企業の経営課題
— アジア新興工業国及び途上国を中心として —



(48) 前掲、石田 (1985), p. 68, p. 77。

(49) 前掲、石田 (1985), pp. 82-83。前掲、小川・高橋 (1992), pp. 79-81, pp. 89-91。前掲、白木 (1999), p. 26。

念・戦略、ビジョンの策定を行い、それらに沿って、経営管理施策を遂行することになる。その結果として、当該企業の経営目的及び成果が達成され、投入した経営資源の回収につながるようになる。

以上を総括すると、経営資源の整備、投入・運用、回収というサイクルを経ることによって、当該組織の吸収能力 (absorptive capacity)⁽⁵⁰⁾ が増強されてマネジメント層に厚さが増し、当該合弁企業におけるマネジメントの現地化が推進されることになる⁽⁵¹⁾。また同時に、親会社との連携という点では、進出地域及びグローバル対応型のマネジメント体制確立のための海外拠点として重要な役割を担うようになる⁽⁵²⁾。

つまり、当該合弁企業における経営資源としてのヒトを中心としたマネジメント・システムは、図表の内郭のトライアングルに示したような循環を繰り返しながら、当該組織の経営資源は整備されていくことになる (図表 2 参照)。

一方、海外進出日系企業の中には、進出地域において人的資源管理の困難さに直面している企業は少なくないといわれる。したがって、経営資源としてのヒトを中心としたマネジメント・システムの問題も同様に循環的なものであると想定される。

海外進出日系企業における経営管理の問題については、日本在外企業協会の報告書に、「海外の日系企業は現地化していないから良い人材が定着

しない。良い人材が定着しないからマネジメントの現地化ができない」というように、その悪循環を指摘している⁽⁵³⁾。また、石田は、アジア進出日系企業について、「現地化していないので良い人材がいつかない。よい人材がいつかないから現地化できない」として、当該企業が悪循環に陥っていることを指摘している⁽⁵⁴⁾。さらに、白木は、「マネジメントの現地化の停滞は、内部の優秀人材の動機付けが阻害され、優秀人材の多企業へのスカウト、優秀人材の採用難、ひいては現地でのマネジメント層の薄さという悪循環を招来することになる」と指摘している⁽⁵⁵⁾。

この件に関しては、日本企業における最大の経営資源はヒトであること⁽⁵⁶⁾。また、日本企業のマネジメント・システムが、その人的資源管理と密接な関係にあるといわれている⁽⁵⁷⁾。しかしながら、海外進出日系企業からは、人的資源管理において最も多くの課題を抱えていることが報告されている⁽⁵⁸⁾。

当該企業が経営資源を整備する段階における問題は、1) 海外での人材調達能力の低さ⁽⁵⁹⁾、2) 現地管理職及び従業員の移動率の高さ・ジョブ・ホッピング⁽⁶⁰⁾、3) 管理職・技術者育成の停滞⁽⁶¹⁾、

(53) 前掲、日本在外企業協会 (1994), p. 1。

(54) 前掲、石田 (1999), p. 57 を参照。

(55) 前掲、白木 (1999), p. 26。

(56) 堀江 (1999)。

(57) 前掲、石田 (1985), pp. 3-10。前掲、ルイス (1993), pp. 83-84。

(58) 前掲、石田 (1985), pp. 103-104。前掲、小川・高橋 (1992), pp. 69-71。前掲、白木 (1999), p. 26。上野 (1990), p. 205。

(59) 前掲、石田 (1985), p. 166。石田 (1999), pp. 6-8。前掲、コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 366-367。

(60) 前掲、石田 (1985), pp. 82-83, p. 165。前掲、小川・牧戸 (1991), p. 17。小川・高橋 (1992), p. 70。前掲、市村 (1992), pp. 108-110。岡本 (1998), pp. 286-287。

(61) 前掲、石田 (1999), pp. 59-60。

(50) Cohen & Levinthal (1990), pp. 128-152。なお、同論文では、吸収能力 (absorptive capacity) について、新しい価値の認知、吸収、商業目的として応用する能力であると指摘している。

(51) 前掲、石田 (1999), pp. 58-59。

(52) 丸山・成田 (1995), pp. 25-28。前掲、小川・高橋 (1992), pp. 15-17。前掲、伊藤 (1997), pp. 50-52, pp. 64-70。

4) 一流人材確保の困難⁽⁶²⁾などが挙げられる。このように、海外日系企業の多くから、人的資源管理を中心とした経営管理に関する問題点が指摘されており、華人経済圏に進出した日系合併企業においても、人的資源の面の整備において問題を抱えているものと推測される。

次に、経営資源の投入及び運用の段階では、経営資源としてのヒトの面での整備が図れなかったため、現地人管理職や従業員への権限委譲が進まず、海外親会社派遣者が中心となって当該企業のマネジメントにあたることになる⁽⁶³⁾。このような、慣れない地域での組織運営は、業務に当る担当者らの負担が過多になるだけでなく、現地の有用な情報収集には限界があり、不十分なものとなる⁽⁶⁴⁾。したがって、当該合併企業は非効率な経営管理を遂行しなければならない状況に陥ることになる。

その結果として、現地管理職・従業員の不満、現地従業員の仕事への士気の低下を招くことになる。また、企業への帰属意識や忠誠心も高まらず、優秀な人材は当該企業に残留せず、時間を経ても当該企業における吸収能力（absorptive capacity）の増強は図れないことになる。したがって、マネジメントの現地化は進まないという結果をもたらすのである。

他方、当該合併企業の経営成果に関しては、親会社からの派遣者の比率の高さから、人件コスト及び労働経費の高騰を招き、当該企業の目的や成果に負の影響を与えるだけでなく、ことによって進出地域からの撤退を余儀なくされることもある⁽⁶⁵⁾。

つまり、経営資源としてのヒトを中心としたマネジメント・システムは、図表の外郭のトライアングルで示された悪循環が繰り返されるということになる。このような、悪循環の状況に陥っている当該合併企業は少なくないと推測される（図表 2 参照）。

今後、日本企業では、海外市場や進出地域での業務活動がこれまで以上に重要になってきており、華人経済圏に進出した日系合併企業を含めた海外拠点において、経営資源としてのヒトを中心とした経営課題の要因及びそのメカニズムを明らかにし、その解決の糸口を見出すことは急務である。

3 研究方法

3-1 調査目的、調査方法及び対象企業の抽出方法

本研究の目的は、華人経済圏に進出した日系企業の中で、華人経営パートナーとともに、パートナーシップによる企業の経営課題を明らかにすることである。そこで、本研究は、華人経済圏のうち、台湾に進出した日本企業の中で、華人経営パートナーとの間に設立された日台合併企業を研究対象とした。

次に、本研究の調査方法については、台湾を含む華人経済圏のマクロ環境は大きな変化を遂げていることは文献調査の欄において指摘された通りである。そこで本研究は、同じ地域において数年間の間隔をおいて 2 度に及び実地調査を行い、得られた結果の特徴を明確にするだけでなく、双方の調査で得られた結果の共通点、相違点について、時系列の観点から探索し、比較分析を行い、当該合併企業が抱える問題点及び経営課題について明らかにすることを試みた。

本研究が行った第一回目の調査では、台湾研究

(62) 前掲、コリンズ & ドーリー III (1993), pp. 366-367. 前掲、石田 (1999), pp. 6-8.

(63) 前掲、白木 (1999), p. 26.

(64) 吉原 (1989), pp. 164-167.

(65) 前掲、小川・高橋 (1992), pp. 62-64.

所が出版している『在華日本企業総覧』（1991 年版）⁽⁶⁶⁾に記載されている企業の中から、日本側及び台湾側の双方により出資されていることを確認した 278 社の日台合併企業を本研究の調査対象として抽出した⁽⁶⁷⁾。

第二回目の調査は、台湾研究所が出版している『在華日本企業総覧』（1997 年版）⁽⁶⁸⁾に記載されている企業の中から、日本側及び台湾側の双方により出資されていることを確認した 660 社の日台合併企業を本研究の調査対象として抽出した⁽⁶⁹⁾。

3-2 調査の手続き

華人経済圏に進出した日台合併企業の経営管理の課題及び問題点に関して、具体的で幅広い、実質的な結果を得たいという本研究の目的から、自由記入の回答方式による質問票を採用し、定性的要因による分析を試みた。

本研究は、上記の調査対象となった企業に対して質問票を郵送により配付し、必要事項を記入した後に返送してもらうという形式により回収するという手続きを取った。なお、本研究における調査対象への質問票配布及び回収期間は、第一回目の調査は、1992 年 4 月中旬から 5 月までの約 1 ヶ月余りの期間である。また、第二回目の調査は、1998 年 10 月から 12 月までの 2 ヶ月の期間とした。

3-3 質問内容

本研究が調査票において尋ねた質問内容は下記の通りである。

第一回目（92 年度実施）の調査では、「現地の政府機関、現地経営パートナー、現地従業員との間における問題点について（記述式）」である。また、「ここ数年間における台湾での人事管理上、顕著な変化及び問題点について（記述式）」について、2 つの質問を尋ねた。第二回（98 年度実施）の調査では、「貴社（合併企業）のトップマネージャーとして普段苦勞されていること。現地の政府当局、現地経営パートナー、台湾人従業員間との問題点について（自由記入）」の 1 つの質問を採用した。

3-4 質問票の分析方法

回収された調査票の結果は、自由記入による回答方法を採用したため、さまざまな事柄についての指摘があると推測される。そこで、次のプロセスにより、定性情報を分析していくことにした。

第一のステップとして、当該研究において回収された質問票について、有効回答として確認された記述を全て文字データとして記録した。第二に、記録したデータを内容ごとに分離し、箇条書きの形式に修正した。同作業が完了した後、箇条書き

(66) 台湾経済研究所（1991）『在華日本企業総覧』（1991 年版）。

(67) 西原（1992）。なお、第一回目（92 年度）に実施した調査は、同大学・大学院の許士軍教授のもとで質問票を配付、回収した。

(68) 台湾経済研究所（1997）『在華日本企業総覧』（1997 年版）。

(69) 今口・西原・李（1999），pp. 89-103 を参照。
なお、第二回目（98 年度実施）の調査は、慶應義塾大学商学部調査プロジェクト・チーム（研究主幹今口忠政教授）において得られた調査結果にもとづいている。同調査は、慶應義塾大学の大学院研究高度化資金の助成を受けている。また、調査対象となった企業への質問票の配付に際しては、在外日本企業協会から推薦状を頂き、同会員である日本側本社の担当部署にそれを郵送して調査への協力をお願いすると同時に、質問票は調査対象となった企業に郵送する際、会員企業にその推薦状を添え、調査への協力を依頼した。さらに、日本商工会議所からは、台北日僑工商会の紹介を受け、同プロジェクト・チームが台湾に赴いた際、台北日僑工商会における担当役員の方々へのインタビューの協力を頂き、日本より質問票の配付、回収を行った。

となったデータを、KJ 法⁽⁷⁰⁾を参考に、内容に沿って分類し、グループ（欄）の名称を設定した。第三に、グループ別に分類された項目のうち、共通点のある項目はそれらを束ね、小グループとして、同グループの中に新たな項目名を設定し、その項目の後に項目数を件数として記載した。

上記の方法により、第一回（92 年度）の調査及び第二回（98 年度）の調査で得られた結果について、それぞれの特徴、双方間における共通点及び相違点について分析を行い、当該合併企業の経営管理における課題や問題点を明らかにしていく。

なお、本研究とは異なる内容の記載については省き、当該合併企業の経営課題、あるいは、経営管理上の問題点に関する記載は全て採用した。また、個々人の能力に関する表現で、数件、不快と与えると想定された個人の能力等への記載については、適切と考えられる表現に修正した。

3-5 調査対象の企業属性

調査対象となった当該合併企業の属性は次の通

りである（図表 3-1、図表 3-2 参照）。

第一回目（92 年度）の調査で配付した質問票は、278 社であり、そのうちの有効回答数は 69 社、配付総数の 24.8%であった。また、第二回目（98 年度）の調査で配付した質問票は 660 社であるが、配付した質問票の有効回答は 71 社、配付総数の 10.2%であった⁽⁷¹⁾。第一回目（92 年度）の調査では、製造業が占める割合は 82.6%（57 社）、そのうち、最も高い値は輸送用機器であり、14.5%（10 社）を示した。また、電機は 13.0%（9 社）、化学は 11.6%（8 社）が、それに続いて高い値を示した。その一方、非製造業は 17.4%（12 社）であった。次に、同調査の対象となった当該合併企業の従業員総数については、対象企業の平均人数（標準偏差）は、286.8 人（754.4）で、最大は 5,704 人、最小は 4 人だった。

第二回目（98 年度）の調査では、製造業が占める割合は 88.7%（63 社）であった。そのうち、最も高い値を示したのは電機、化学の 2 つの業界で、共に全体の 16.9%（12 社）を占めた。これ

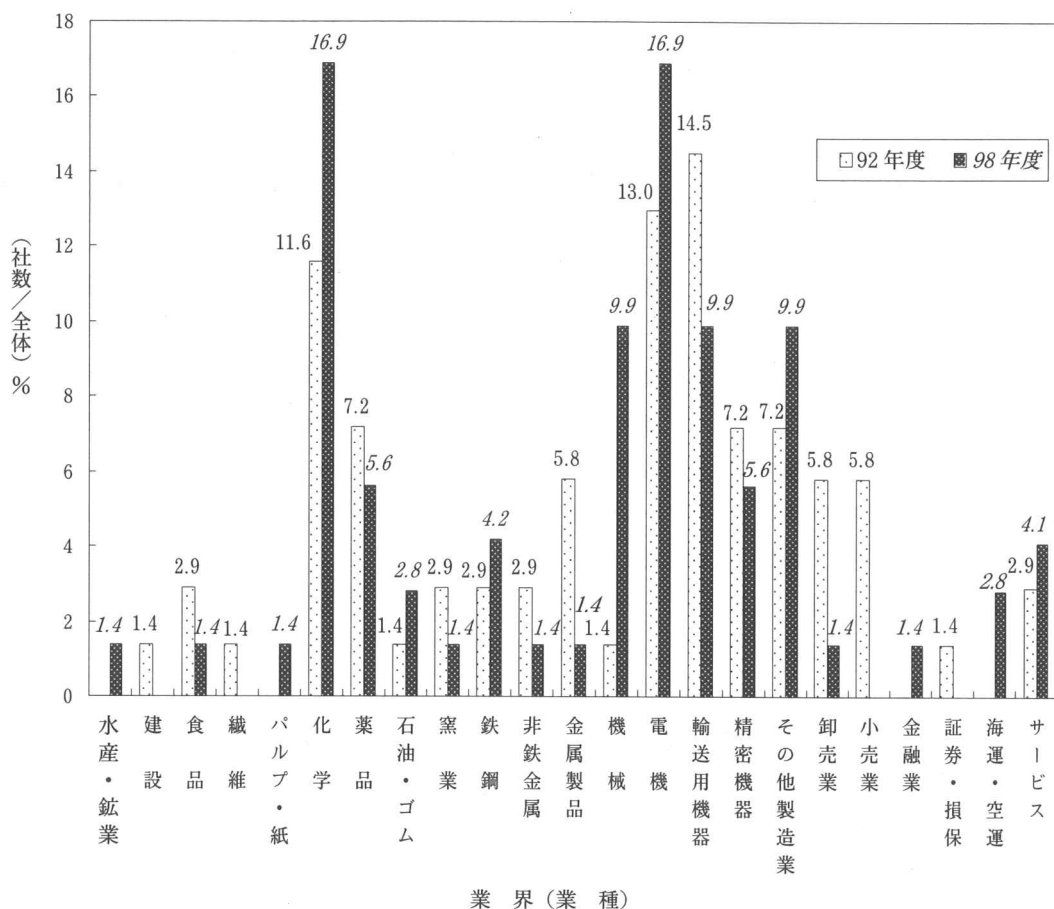
図表 3-1 対象企業及び項目の概要

(実施期間) 調査回数	第一回（92 年度）	第二回（98 年度）
質問票配付総数	278 社	660 社
有効回答数（比率）	69（24.8%）	71（10.2%）
従業員数平均（標準偏差）	286.8 人（754.4）	219.7 人（375.4）
従業員総数（最大 — 最小）	（5,704 — 4）	（1,600 — 4）
項目の累計	197 件	149 件
1 社当りの平均（標準偏差）	2.9 件（1.8）	2.1 件（1.1）
最大 — 最小（レンジ）	9 — 1（8）	7 — 1（6）
最頻項目の件数（社数）	2 件（21 社）	2 件（32 社）

(70) 川喜田二郎氏が考案したデータ整理方法。経験事実に基づいて概念化理論化を行うための方法で、カードなどを用いて問題点を明確化していくための定性情報による分析手法。

(71) 本研究の第一回（92 年度）の調査対象では、1987 年以前に営業許可を得ていること。また、日本側派遣経営トップが董事長、副董事長、総経理、代表及び責任者として、当該合併企業の経営管理に直接携わっていることを条件として抽出したため、対象企業の数が減少したと想定される。

図表 3-2 対象企業の業種 (92年度：98年度)



らに続いて、機械、輸送用機器、その他製造業の3業種が、それぞれ9.9% (7社) の値を示した。これに対して、非製造業は、全体の11.3% (8社) のみであった。次に、同調査の対象となった当該合併企業の従業員総数は、対象企業の平均人数 (標準偏差) は、219.7人 (375.4) で、最大は1,600人、最小は4人であった。次に、記載された内容に従って項目化した件数は次の通りである。

第一回の調査結果における有効回答数69社のうち、同調査で得られた内容を項目化した件数は総計197件となった。つまり、1社当たりの平均件数 (標準偏差) は2.9件 (1.8) であった。また、1社につき、最も多く指摘された項目の件数は9

件となった。さらに、同調査において指摘された項目の件数で頻度が最も高かったのは、1社当たり2件 (21社) であった。

第二回 (98年度) の調査結果における有効回答数71社のうち、同調査で得られた内容を項目化した件数は総計149件となり、第一回の調査結果と比較して、その累計数は約4分の3に減少した。なお、第二回の調査では、1社当たりの平均件数 (標準偏差) は2.1件 (1.1) となり、1社につき最も多く項目化された件数は7件であった。また、同調査における項目の件数で頻度が最も高かったのは、1社当たり2件 (32社) となった。

4 調査結果

本研究は、第一回（92 年度）及び第二回（98 年度）の 2 度に渡って調査を行った。当該合併企業の課題及び問題に関する記載について、内容ごとに分類し、項目化を図ったが、その調査結果の概要は下記の通りである（図表 4-1、図表 4-2 参照）。

なお、調査の結果については、①外的環境、②現地政府当局の政策及び外資への対応、③当該合併企業に関する規約及び法制の問題点、④日本側親会社の問題点、⑤台湾側経営パートナーの問題点、⑥異文化経営に関する問題点、⑦現地人管理職及び従業員（意識、特質、志向性）、⑧当該合併企業における経営管理上の諸問題について、8 つのグループ（欄）に分類することにした。

4-1 第一回目（92 年度）の調査結果について

4-1-1 外的環境（マクロ環境など）

マクロ環境などの外的環境に関する項目を累計すると 12 件の項目が指摘された。中でも、第二次産業から第三次産業へと労働集約型から技術集約型の移行、業種間の給与格差の増大など、1) 産業構造の変化に伴う就労人口の減少に関する項目は 10 件示された。また、中国と台湾間の「兩岸」貿易の活発化などによる、2) 台湾の経営環境の激変、経営の困難化について 2 件の指摘があった。

4-1-2 現地政府当局の政策及び外資への対応

現地政府当局の政策及び外資（日系企業）への対応についての内容の項目は、合計して 14 件が指摘された。

同欄の中でも、1) 貿易不均衡問題などによる

日系企業に対する非協力的な対応が最も多く、5 件指摘された。また、3) 日系企業に関しては、政府当局（衛生署）の思考方式がアメリカナイズしており、日本からの新製品の導入がやりにくいという内容が 1 件指摘された。

次に多かった項目は、2) 政府機関の非効率な業務の内容に関する項目で、4 件の指摘があった。また、これ以外の政府機関及び当局の問題点として、4) 事情調査に必要な諸資料不備、非協力的な対応、5) 保険制度や交通安全などの、民衆的生活上の政策が不成熟な点について、それぞれ 1 件ずつ指摘された。

さらに、政府当局に対する批判的な見解として、6) 相変わらずお金に汚い、7) 環境の整備等、直接的なことが重要視されがちなことが、それぞれ 1 件ずつ挙げられた。

4-1-3 当該合併企業に関する規約及び法制度の問題点

当該合併企業に関する規約及び法制度の問題点に関する内容の項目として 11 件が指摘された。同欄の中でも、上記の日台間貿易不均衡に起因すると想定される、1) ビザ発給、居留期間、役職者数等、諸々の申請許可の困難化が最も多く、3 件指摘された。また、5) 外国投資条例による制約の厳しさが 1 件指摘されており、政府当局の当該合併企業に対する申請許可の困難性が指摘された。

次に、現地政府当局の当該合併企業に直接係わる規約及び法制度の問題点に関しては、2) 労働基準法、税法、環境法、輸出入規制などの法律・規則の多さが 2 件、3) 労働者優先に偏り勝ちな、労働法規のため、問題のある従業員の取扱いが困難なことが 2 件、4) 企業の経営管理および発展上、不合理で不経済な法律、規則が多いことが 2

図表 4-1 第一回（92 年度実施）調査結果の概要

（項目総計：197 件／有効回答社数：69 社）

4-1-1 外的環境（マクロ環境など）：12 件

- 1) 産業構造の変化に伴う就労人口の減少（第二次産業から第三次産業へ、労働集約型から技術集約型の移行、業種間の給与格差の増大など）[10]。
- 2) （中台間）兩岸貿易の活発化により、台湾の経営環境が激変。経営が困難化 [2]。

4-1-2 現地政府当局の政策及び外資（日系企業）への対応：14 件

- 1) 貿易不均衡問題などによる日系企業に対する非協力的な対応 [5]。
- 2) 政府機関の非効率な業務 [4]。
- 3) 政府当局（衛生署）の思考方式がアメリカナイズ。日本からの新製品の導入がやりにくい。
- 4) 事情調査に必要な諸資料不備、非協力的な対応。
- 5) 民衆的生活上の政策の不成熟（例、保険制度、交通安全等）。
- 6) 相変わらずお金に汚い（政府）。
- 7) 環境の整備等、直接的なことが重要視されがち。

4-1-3 当該合併企業に関する規制及び法制度の問題点：11 件

- 1) （日台間貿易不均衡に伴う）ビザ発給、居留期間、役職者数等、諸々の申請許可の困難 [3]。
- 2) 法律・規則（労基法、税法、環境法、輸出入規制など）の変更 [2]。
- 3) 労働者優先に偏りがちな労基法（問題のある従業員の取扱いが困難）[2]。
- 4) 企業の経営管理および発展上、不合理で不経済な法律、規則が多い [2]。
- 5) 外国投資条例による制約の厳しさ。
- 6) 法に対する各機関の回答が異なることがある。

4-1-4 日本側親会社に関する問題点：1 件

- 1) （日本側派遣経営）トップが定期的に交替するため、求心力にかける。

4-1-5 台湾側経営パートナーに関する問題点：14 件

- 1) 短期的利益、投資の短期回収の重視（再投資に対する考え方の違い）[3]。
- 2) 業績に応じた一定以上の配当の要求。（日本式の安定配当は受け入れられない）[2]。
- 3) （日本側との）経営理念の違い。
- 4) 日本式経営の理解度の低さ。
- 5) 長期的展望に沿った経営が出来ない。
- 6) 現地人董事長（会長に相当）がいるが、日本人総経理（社長に相当）に任せられている。
- 7) 営業上、利益が拡大すると当初の精神からずれ、パートナーは自分自身でやりたがる。
- 8) 問題提起はあるが、対策までの案がなかなか出てこない。
- 9) 縁故者の優遇（問題点）。
- 10) お金に汚い。

4-1-6 異文化経営に関する問題点：14 件

- 1) 言語、コミュニケーションの問題 [7]。
- 2) ビジネス慣習、経営手法、価値観の違い（理解しないとトラブル発生、仕事が進まない）[5]。
- 3) 日本人派遣者の健康・安全の確保。
- 4) 出向している日本人同志の人間関係が悪い。

[] カッコは件数を示す

4-1-7 現地人管理職及び従業員の問題点（意識・特質・志向性）：99 件

- 1) 従業員の定着率、ジョブ・ホッピング [17]。
- 2) 賃金の高騰（ペース・アップ、賞与、人件費など）[16]。
- 3) 個人主義（個人の利益優先）、組織的行動の困難（自己中心、理屈が多い）[14]。
- 4) 賃金・待遇への要求及び不満（相対比較への不満、管理職昇進を喜ばない等を含む）[12]。
- 5) 勤労意欲の低さ [7]。
- 6) 従業員の忠誠心、帰属意識、愛社精神の欠如 [6]。
- 7) 管理意識水準の低さ（改善努力不足、台湾人同志の管理の甘さ）[5]。
- 8) 非道德的（お金に汚い、ワイロ、不正行為の多様化と巧妙化、機密資料の紛失）[5]。
- 9) 報告が下手（経過状況把握が困難、対策が後手に回る）[3]。
- 10) 目先のことを重視（長期的視点に立てない。来年のことより今日のお金）[3]。
- 11) 金銭主導型の風土（福利厚生より現金、物事は全て金銭で評価、問題の多くは金銭に起因）[3]。
- 12) 責任回避の姿勢 [2]。
- 13) 賃金より他の事を重視（仕事内容重視、残業より休暇を取りたがるなど）の傾向が見られる [2]。
- 14) 人間的なしつけが不足（いいかげんなど）[2]。
- 15) 動きが遅い。
- 16) 時間、約束に対する意識（問題点）。

4-1-8 当該合併企業における経営管理上の諸問題：32 件

- 1) 求人難・人材不足 [11]。
- 2) 組合交渉・組合活動関連の活発化 [8]。
- 3) 労働時間の短縮 [3]。
- 4) 日本型 HRM の修正（年功序列方式から能力主義に変更）[2]。
- 5) 教育訓練の効果が発揮されない（再教育に時間がかかる）[2]。
- 6) 集団退職は組合ができる以前から実施、組合とは無関係に悪習が一人歩き。
- 7) 適性公平な給与を支給しないとトラブルの要因になる。
- 8) 組織的な指導体制作りが困難。
- 9) 台湾式会計システムの確立が難しい。
- 10) 台湾の会社は董事長（会長に相当）の力が強すぎる。
- 11) 生産性は相変わらず低水準、企業収益を圧迫。

* 本研究の調査をもとに作成。なお、上図の記載方法は、各欄別に項目数の多い順に列記した。

** 4-1-1～4-1-8 部分におけるカッコ内 [-] の数は、指摘された内容の項目件数の累計を示す。

*** 第一回（92 年度実施）の調査の場合、調査対象企業は 1 社当たり平均 2.86 件の項目を回答している計算になる。

件挙げられた。なお、このような規定や規約や法制度に対して、6) 各機関の回答が異なることがあると、政府当局側の対応についての問題点が 1 件指摘された。

るいは、経営陣をサポートする管理職などの派遣管理職らが、数年単位で定期的に交替するため、当該合併企業の経営管理に対する求心力にかけるという項目が 1 件指摘された。

4-1-4 日本側親会社に関する問題点

日本側親会社の問題点については、日本側親会社から当該合併企業に派遣される経営トップ、あ

4-1-5 台湾側経営パートナーに関する問題点

台湾側経営パートナーに関する問題点の内容は、累計して 14 件の項目が指摘された。同欄の中で

最も多く指摘された項目は、1) 再投資に対する考え方の違いによる短期的利益、投資の短期回収の重視について、3つの項目が挙げられた。また、2) 業績に応じた一定以上の配当の要求、日本式の安定配当は受け入れられないという、現地経営パートナーからの配当の要求に関する内容の項目が2件指摘された。さらに、3) 日本側との経営理念の違いについて、4) 日本式経営の理解度の低さ、5) 長期的展望に沿った経営ができないについて、指摘された項目はそれぞれ1件ずつであるが、日本側との価値観、理念、考え方の違いに起因する項目を合計すると、8件に及ぶことが分かった。

次に、台湾側経営パートナーの経営管理への姿勢や態度については、6) 現地人董事長（会長に相当）は存在するが、経営実務は、日本人総経理（社長に相当）に任せられているというように、経営には無関心なタイプのパートナーが指摘された一方、営業上、7) 利益が拡大すると当初の精神からずれ、パートナーは自分自身でやりたがるということが1件ずつ指摘された。

また、台湾側経営パートナーの当該合併企業における経営管理の問題点として、8) 問題提起はあるが、対策までの案がなかなか出てこない、9) 縁故者の優遇、10) お金に対する汚さについて、それぞれ1件ずつ挙げられた。

4-1-6 異文化経営に関する問題点

異文化経営に関する問題点の内容は、累計して14件の項目が指摘された。中でも、1) 言語、コミュニケーションの問題は7件が指摘され、同欄の項目としては最も多かった。また、2) ビジネス慣習、経営手法、価値観の違いに関する内容の項目が5件示された。その中には、これらの違いを理解しないとトラブルが発生、仕事が進まない

という指摘のみならず、中には、ストライキに至ることさえあるということが指摘された。

なお、異文化経営に関する問題のうち、日本人派遣社員に関しては、3) 日本人派遣者の健康・安全の確保について、4) 出向している日本人同志の人間関係が悪い、日本側の親会社からはサポートが難しい問題がそれぞれ1件ずつ挙げられた。

4-1-7 現地人管理職及び従業員の問題点

現地人管理職及び従業員の問題点に関しては、全体の過半数を占める99件の項目が指摘された。同欄の中で最も多かったのは、1) 従業員の定着率、ジョブ・ホッピングの内容に関する項目で、合計して17件が指摘された。これに関しては、現地人管理職及び従業員側に対して、4) 賃金・待遇に対する要求及び不満が12件指摘されたが、このような背景が要因の1つであると推測される。

なお、賃金・待遇に関しては、当該合併企業では、ベース・アップ、賃金、賞与及びインセンティブの高騰、人件費に係わるコストの上昇など、2) 賃金の高騰が問題点として、16件の項目が指摘された。

これらの結果から、進出地域の外的環境の変化並びに現地管理職・従業員の当該合併企業に対する賃金・待遇への要求及び不満への圧力など、当時の当該合併企業における内外環境の厳しさを如実に現わしているといえよう。

次に、現地管理職及び従業員の組織行動上の特質、志向性の問題点に関しては、3) 個人の利益を優先する個人主義が強く、組織的行動が困難であるという内容の項目が14件指摘された。また、5) 勤労意欲の低さについて7件、6) 従業員の忠誠心、帰属意識、愛社精神の欠如について6件、改善努力の不足及び台湾人同志の管理の甘さなど、7) 管理意識水準の低さが5件、9) 報告が下手な

ため、経過状況把握が困難、対策が後手に回ってしまうという指摘が3件、12) 責任回避の姿勢についての内容の項目が2件指摘された。さらに、お金に汚い、ワイロ、不正行為の多様化と巧妙化、機密資料の紛失などの、8) 非道徳的な行為に関する内容が5件指摘された。

以上、現地管理職及び従業員の組織行動における問題点に関する内容の項目の累計は約40件に及んだ。これらの結果から、当該合併企業における現地管理職及び従業員の組織行動に関する問題点の多さ、課題の大きさなどが明らかになった。

現地管理職及び従業員の意識、特質、志向性に関しては、長期的視点に立てず、来年のことより今日のお金を重視するなど、10) 目先のことを重視する姿勢に関して3件、14) いいかげんなど、人間的なしつけの不足が2件、15) 動きが遅いが1件、16) 時間、約束に対する意識が問題点として1件が指摘された。つまり、個々の現地管理職及び従業員の意識、特質、志向性の問題点については、累計して7件が挙げられた。

さらに、現地管理職及び従業員の価値観に関する内容については、問題の多くは金銭に起因する、物事はすべて金銭で評価をするなど、11) 金銭主導型の風土に関する指摘が3件挙げられた。

一方、仕事内容の重視や残業の増加による給与の増加より、休暇を取りたがるなど、13) 賃金より他のことを重視する姿勢について、2件が指摘された。以上により、現地管理職や従業員らの価値観の多様化を垣間見る結果が示された。

4-1-8 当該合併企業における経営管理上の諸問題

当該合併企業における経営管理上の諸問題に関する内容の項目は、累計して32件が指摘された。

同欄の中で最も多かったのが、1) 求人難・人材不足について、11件が指摘された。次に多かつ

たのは、2) 組合交渉・組合活動関連の活発化に関する内容で、8件の項目が指摘された。また、これに関して、3) 労働時間の短縮についての項目が3件挙げられ、組合活動に関する項目に次いで多く指摘された。一方、6) 集団退職は組合ができる以前からあり、組合とは無関係に悪習が一人歩きするということが1件指摘された。

次に、経営管理上の諸問題として、人事及び評価に関連する項目が複数指摘された。例えば、4) 年功序列方式から能力主義に変更など、日本型HRM（人的資源管理）方式の修正が2件指摘された。また、5) 再教育に時間がかかるなど、教育訓練の効果が発揮されないことが2件指摘された。中には、7) 適性公平な給与を支給しないとトラブルの要因になることが1件指摘された。さらに、8) 組織的な指導体制作りが困難であるという指摘も1件挙げられた。

その他、当該合併企業における経営管理上の諸問題に関しては、9) 台湾式会計システムの確立が難しい、10) 台湾の会社は董事長（会長に相当）の力が強すぎる。11) 現地側の不満や要求は高まるばかりだが、生産性は相変わらず低水準で、企業収益を圧迫しているとして、それぞれ1件ずつ挙げられた。

4-2 第二回目（98年度）の調査結果について

4-2-1 外的環境（マクロ環境など）

外的環境に関する内容の項目においては、マクロ環境、取引先、競争相手などの内容について、合計で7件の項目が指摘された。

その中でも、1) 当該市場の景気低迷による収益減少についての内容が最も多く、4件が指摘された。また、2) 収益に影響のある為替の変動を問題視した指摘が1件挙げられた。さらに、同地域の経済低迷に伴う、3) 販売先などの取引先の

信頼性、信用不安について1件が指摘された。

なお、当該合併企業の外的環境に関しては、4) 日本製品に対するコピーの問題、そのコピー製品が競争相手となる場合があることが問題点として1件指摘された。

4-2-2 現地政府当局の政策及び外資への対応

現地政府当局の政策及び日系企業など、外資企業への対応に関する内容の項目は、累計して7件が指摘された。

そのうち、複数指摘された項目は、1) 政府当局の方針や政策の不整合・不明瞭な変更が多過ぎるという内容の項目が3件挙げられた。これに関して、2) 政府方針の不明瞭な変更に対抗する産業団体や組織がでにくい風土で、先の見通しがつかないことが1件指摘された。また、現地政府当局については、3) 行政手続の非効率さが1件指摘された。さらに、現地政府当局の外資への対応については、4) 外国企業に対する要求度は国内企業に比べ厳しく対応される傾向があることについて、1件指摘された。

なお、このような現地政府当局の政策及び外資への対応について、5) 政治主導であることが問題点であるという指摘が1件挙げられた。

4-2-3 当該合併企業に関する規制及び法制度の

問題点

当該合併企業に関する規制及び法制度の問題点に関する内容の項目は、累計して10件が指摘された。そのうち、1) 法律制度の未整備に関して3件が挙げられ、同欄では最も多くの項目が指摘された。

これに関しては、例えば、労働基準法に関して、3) 日本以上に労働者にとって有利な内容であるため、企業コストの上昇要因の1つとなっている

ことが問題点として1件、知的財産権等に関しては、4) 日本側の知的財産所有権を盾に、日本と同様のマーケティングや品質保持のノウハウがつかめないこと。投資条例に基づき設立許可を受けた企業からは、5) 会社の変更・資金の流動には、都度、許可を要し、煩雑な手続が必要であるということについて、それぞれ1件ずつ指摘された。また、海外派遣者当人の居留に関する法律、手続きに関しては、6) 以前より改善されたものの、当人の子女については、成人すると居留資格がなくなるなど、派遣者の配偶者及び子女の扱いは改善されるべきであるという意見が1件指摘された。

なお、上記の類の当該合併企業に対する規制及び法制度の問題点に関しては、2) 法の曖昧さ、担当官ごとの解釈の差異、ネゴ・裁量範囲の広さに戸惑うなどの問題点が2件挙げられた。

4-2-4 日本側親会社に関する問題点

日本側親会社の問題点に関する内容の項目としては6件が指摘された。その主な内容は日本側親会社側の現地での経営管理に関する理解及び関心の不足についてである。同欄の中でも、1) 華人・台湾の価値観、職業観、商習慣、経営事情などの理解・関心が足りないことに関する指摘が最も多く、4件の項目が挙げられた。また、中には、3) 日本側の出資会社は、合併会社の経営管理に無関心、無関与であるということが問題点として1件指摘された。さらに、日本側親会社に対して、3) いまだに、台湾は後進国と思っているふしがあるという指摘が1件挙げられた。

4-2-5 台湾側経営パートナーの問題点

台湾側経営パートナーの問題点に関しては、累計で16件の項目が指摘された。

中でも、1) 台湾企業も二代目が経営者となり、

図表 4-2 第二回（98 年度実施）調査結果の概要

（項目総計：149 件／有効回答社数：71 社）

4-2-1 外的環境（マクロ環境・取引先、競争相手など）：7 件

- 1) 当該市場の景気低迷による収益減少 [4]。
- 2) 収益に影響のある為替の変動。
- 3) 取引先（販売先）の信頼性、信用不安。
- 4) 日本製品に対するコピー、コピー製品が競争相手となる場合がある。

4-2-2 現地政府当局の政策及び外資への対応：7 件

- 1) 政府当局の方針や政策の不整合・不明瞭な変更が多い [3]。
- 2) 政府方針の不明瞭な変更に対抗する産業団体や組織がでにくい風土で、先の見通しがつかない。
- 3) 現地政府当局の非効率な行政手続き。
- 4) 外国企業に対する要求度は国内企業に比べ厳しく対応される傾向。
- 5) 政治主導（問題点）。

4-2-3 当該合併企業に関する規制及び法制度の問題点：10 件

- 1) 法律制度の未整備 [3]。
- 2) 税法等に関して、法の曖昧さ、担当官ごとの解釈の差異、ネゴ・裁量範囲の広さに戸惑う [2]。
- 3) 日本側の知的財産所有権を盾に、日本と同様のマーケティングや品質保持のノウハウが掴めない。
- 4) 労働基準法が日本以上に労働者有利の内容、企業コストの上昇要因の 1 つとなっている。
- 5) 投資条例に基づき設立許可を受けたため、会社の変更・資金の流動には、都度、許可を要し、煩雑な手続が必要。
- 6) 居留に関する法律、手続きでは、配偶者・子女は改善されるべき（子女は成人すると居留資格がない）。

4-2-4 日本側親会社に関する問題点（現地経営への理解・関心不足）：6 件

- 1) 台湾の価値観、職業観、商習慣、経営事情などの理解・関心の欠如 [4]。
- 2) 日本側出資会社は合併会社の経営に無関心、無関与。
- 3) いまだに、台湾は後進国と思っているふしがある。

4-2-5 台湾側経営パートナーに関する問題点：16 件

- 1) 台湾企業も二代目が経営者となり、従来の価値観でない経営者が増加 [3]。
- 2) 合併企業内幹部に同族が多く、人事関係に配慮が必要 [2]。
- 3) 会社利益の確保・配当重視 [2]。
- 4) 会社の運営への管理意識が稀薄 [2]。
- 5) パートナーが企業でなく複数の個人とその家族。企業の株式所有を企業の私有と取り違えている。
- 6) 社員を会社の財産と考えない。
- 7) 価値観が業態に不適合。信用を重んじる業態なのに、今日、そして、明日、どれだけの利益が期待できるかといった考え方。
- 8) 資本構成の比率に関係なく、現地役員株主の発言力は強い。
- 9) 販路拡大への現地経営パートナーの協力（問題点）。
- 10) 現地経営パートナーが同業者であるため、同一市場を取り合うことがあり、
- 11) 時としてパートナーの人脈等が拡販を阻害する。

4-2-6 異文化経営に関する問題点：46 件

- 1) 言葉・コミュニケーションの問題 [14]。
- 2) ビジネス慣習や経営手法が異なる [11]。
- 3) 日台間の国民性・文化差異 [9]。
- 4) 親会社間との調整の苦勞 [5]。
- 5) 経営マインドの違い [5]。
- 6) 異国生活での苦勞 [2]。

[] カッコは件数を示す

4-2-7 現地人管理職及び従業員の問題点（意識・特質・志向性）：44 件

- 1) 従業員の定着率、ジョブ・ホッピング [7]。
- 2) 従業員の企業への忠誠心・帰属意識の欠如 [5]。
- 3) 私事・個人利益が優先 [5]。
- 4) 自己主張が強烈、協調精神が薄弱、組織行動が困難 [4]。
- 5) 従業員の責任回避姿勢 [3]。
- 6) 報告、相談等が少ない（問題点が明確になりにくい）[3]。
- 7) 人件費の高騰 [2]。
- 8) プライドが高く、面子重視 [2]。
- 9) 時間、約束事などが放漫（個人による差が多い）[2]。
- 10) 台湾従業員は上司からの指示には従うが、自から仕事を拡大し作り出そうとする考えがない。
- 11) 能力主義の査定を嫌い、公平化を求める（昇給、賞与等を見せ合い、差があればストライキに至ることもある）。
- 12) 転職者が多く、秘密保持に注意が必要。
- 13) こちらが疑いの目で見れば、必ず相手側も同様の目で見ると誤解が生み、一心同体になれない。
- 14) オーナーの企業私有化について、多くの台湾従業員が抵抗なく受け入れているようである。
- 15) 諸事を改善改良する考えが脆弱。
- 16) 客観的視野が狭い。
- 17) 思考が断片的で継続性がない。
- 18) 理解度が低く、実行のスピードが遅い。
- 19) 相手に対する思いやりの表現が下手。

4-2-8 当該合併企業における経営管理上の諸問題：13 件

- 1) 現地人幹部、管理職、従業員の育成が困難 [4]。
- 2) マネジメントの現地化の遅延 [2]。
- 3) 現地会社従業員（幹部）の中途採用は見込み薄 [2]。
- 4) 人材不足（結局は日本人に頼る）[2]。
- 5) 管理システムが定着しにくい。
- 6) 上下間の縦のつながりはあるが、横との関係が少ない。
- 7) 財務面での現地調達などで、役員株主構成の変化に伴う経営体制の変化。

* 本研究の調査をもとに作成。なお、上図の記載方法は、各欄別に項目数の多い順に列記した。

* * 4-2-1～4-2-8 部分におけるカッコ内の数 [-] は、指摘された内容の項目件数の累計を示す。

* * * 第二回（98 年度実施）の調査においては、調査対象企業は 1 社当たり平均 2.10 件の項目に回答している。

従来の価値観でない経営者が増加していることが問題点であるとの指摘が 3 件に及んだ。なお、これに関して、2) 合併企業内幹部に同族が多く、人事関係に配慮が必要であるという指摘が 2 件示された。また、5) パートナーが企業ではなく、複数の個人とその家族であるため、企業の株式所有を企業の私有と取り違えていること。その一方で、6) 社員を会社の財産と考えることが問題であるということについて、それぞれ 1 件ずつ挙げられた。

次に、現地経営パートナーの価値観、志向性などに関しては、企業の経営において、3) 会社利益の確保、配当を何よりも重視する姿勢がその特徴として 2 件示された。また、現地経営パートナーの価値観について、7) 業態に不適合。信用を重んじる業態なのに、今日、そして、明日、どれだけの利益が期待できるかといった考え方であるとの指摘があり、経営パートナーとしての資質に懐疑を抱く内容が 1 件挙げられた。さらに、現地経営パートナーの特徴として、8) 資本構成の比率

に関係なく、現地役員株主の発言力は強いという指摘が 1 件示された。

なお、現地経営パートナーの問題点については、4) 会社の運営への管理意識が稀薄であることが 2 件挙げられた。また、自社の現地経営パートナーについて、9) 販路拡大への現地経営パートナー側の協力を問題視する内容の指摘が 1 件、10) 現地パートナーが同業者のため、同一市場を取り合うことがあり、時にパートナーの人脈等が当該合併企業の拡張を阻害するといった問題点が 1 件指摘された。

これらの結果が示すように、現地経営パートナーの周到的な選択が行われていなかったことを推測させる内容の問題点が数多く指摘された。

4-2-6 異文化経営に関する問題点

異文化における経営管理に関する問題点についての内容の項目が最も多く、46 件が指摘された。

同欄の中でも、1) 言葉及びコミュニケーションの問題についての指摘は、第二回目（98 年度）の調査において最も多く、累計で 14 件の項目が指摘された。次に多く指摘された項目は、2) ビジネス慣習や経営手法が異なるという内容について、11 件が指摘された。三番目に多く指摘された項目は、3) 日台間の国民性・文化差異に関する内容の項目で、合計で 9 件が示された。なお、日本人派遣マネジャー当人を示した内容として、6) 異国生活での苦労に関する内容について 2 件が挙げられた。

その他、異文化経営に関する問題点として、4) 親会社間との調整の苦労、5) 経営マインドの違いについて、それぞれ 5 件が指摘された。

これらの結果により、異文化経営に関する問題は、当該合併企業における経営管理の課題として顕著に示されたことが同調査の結果で明らかになっ

たといえよう。

4-2-7 現地人管理職及び従業員の問題点

現地人管理職及び従業員の問題点については、第二回目（98 年度）の調査では二番目に多い 44 件の項目が指摘された。同欄では、現地人管理職及び従業員の意識、特質、並びに志向性に関する内容が数多く示された。

中でも、現地人管理職及び従業員の直接的な問題点として、1) 従業員の定着率、ジョブ・ホッピングの問題に関する内容が同欄で最も多く、7 件が指摘された。また、7) 人件費の高騰が問題点として、2 件が指摘された。これらの問題の要因としては、2) 従業員の企業への忠誠心・帰属意識の欠如が挙げられるが、同調査の結果では、5 件が指摘された。

次に、現地人管理職及び従業員の組織における行動の特性及び志向性については、3) 私事・個人利益が優先するという内容が 5 件、4) 自己主張が強烈、協調精神が薄弱、組織行動が困難であることについて 4 件が指摘された。また、現地管理職及び従業員らの、5) 責任を回避する姿勢について 3 件、6) 報告、相談等が少ない。あるいは、事後の報告のみであるため、問題点が明確になりにくいという指摘が 3 件、10) 台湾従業員は上司からの指示には従うが、自ら仕事を拡大して作り出そうとする考えがないということが 1 件指摘された。

その他の現地管理職及び従業員に関する問題点としては、11) 能力主義の査定を嫌い、公平化を求めることから、昇給、賞与等を見せ合い、差があればストライキに至ることもあるという指摘が 1 件挙げられた。さらに、12) 転職者が多く、秘密保持に注意が必要であるということが 1 件指摘される一方、13) こちらが疑いの目で見れば、必

ず相手側も同様の目で見えるため誤解が誤解を生み、一心同体になれないということが1件示された。

なお、現地経営パートナーの問題の欄において既に指摘された、「オーナーの企業私有化」の問題点については、14) 多くの台湾従業員が抵抗なく受け入れているという指摘が1件示された。

以上により、当該合併企業における現地管理職及び従業員らに関する問題点は数多く、当該合併企業における組織行動の困難性が浮き彫りになる結果が示された。

当該合併企業における現地管理職及び従業員の個々の意識、特質及び志向性についての問題点としては、8) プライドが高く、面子重視の姿勢が2件、個人差があるとはいえ、9) 時間、約束事などが放漫であるという内容について2件が指摘された。また、15) 諸事を改善改良する考えが脆弱である、16) 客観的視野が狭い、17) 思考が断片的で継続性がない、18) 理解度が低く、実行のスピードが遅い、19) 相手に対する想いやりの表現が下手について、5つの内容の項目がそれぞれ1件ずつ示された。

上記の結果から、日本側経営トップの現地管理職及び従業員に対するイメージは、概して、厳しく、辛らつな内容の指摘が少なくなかった。

4-2-8 当該合併企業における経営管理上の諸問題

当該合併企業における経営管理上の諸問題に関する内容の項目は、累計すると13件が指摘された。

当該合併企業における経営管理上の諸問題の主要な課題は、マネジメントの現地化に関する内容で、2) マネジメントの現地化の遅延について、2件挙げられた。その要因の1つと推測される指摘として、1) 現地人幹部、管理職、従業員の育成が困難であることが、同欄の中では最も多く、4

件が挙げられた。また、2) 現地経営幹部、管理職らの中途採用は見込み薄であることが2件、4) 人材不足が2件指摘され、結局は日本人（派遣経営トップや管理職ら）に頼る体制であることが問題点として指摘された。

次に、当該合併企業における経営管理上の諸問題としては、5) 管理システムが定着しにくいこと、6) 上下間の縦のつながりはあるが、横との関係が少ないことが問題点として、それぞれ1件ずつ指摘された。また中には、7) 財務面での現地調達などがあり、役員株主構成の変化に伴う経営体制の変化に伴う課題が生じているという指摘が1件挙げられた。

これらの結果から、当該合併企業では、人材不足、人材育成の困難さ、日本人に頼る傾向など、マネジメントの現地化が停滞している企業が少なくないことがわかった。

4-3 第一回（92年度）調査 — 第二回（98年度）調査における比較分析の結果

本研究では、第一回（92年度）調査 — 第二回（98年度）調査で得られた比較分析の結果は次の通りである⁽⁷²⁾。

「外的環境」については、第一回（197件）の92年度に実施した調査、第二回（149件）の98年度に実施した調査で、それぞれ12件（6.1%）— 7件（4.7%）が指摘され、双方の調査結果における項目数の比率には大きな差異は見られなかった。ただし、その内容に関しては、第一回の調査の特徴は、産業構造の変化に伴う就労人口の減少に関する内容が10件指摘された。また、兩岸貿易の

(72) 項目件数の後ろに指摘されたカッコ内の(%)は、当該項目の累計数に、当該項目が実施された項目の総計を除いて得られた値の百分率を示す(当該項目の累計数÷当該項目が実施された項目の総計×100)。以下は全て同様である。

活発化による経営環境の激変し、経営が困難化しているという指摘が 1 件、累計して 11 件（5.6%）指摘された。一方、第二回の調査では、当該市場の景気低迷による収益減少について 4 件、取引先（販売先）の信頼性、信用不安が 1 件指摘された。つまり、いずれの調査においても、調査当時のマクロ環境を反映させた結果が示されたといえよう。

「現地政府当局の政策及び外資への対応」については、第一回（92 年度）の調査—第二回（98 年度）の調査において、それぞれ 14 件（7.1%）—7 件（4.7%）が指摘された。つまり、第一回と比べ、第二回の結果で得られた項目数の比率は幾分か減少したことになる。なお、その詳細に関して、第一の共通点として、法制度の問題が挙げられる。例えば、政府当局の非効率な業務について、第一回の調査で 4 件（2.0%）、第二回の調査では 1 件が指摘された。また、政策の未成熟及不整合などに関しては、第一回の調査で 2 件（1.0%）、第二回の調査で 3 件（2.0%）が指摘された。第二の共通点として、外資に対する非協力的な対応が挙げられるが、第一回の調査で 5 件（2.5%）、第二回の調査では 1 件が指摘された。

「当該合併企業に関する規制及び法制度の問題点」の欄については、第一回（92 年度）の調査—第二回（98 年度）の調査において、それぞれ 10 件（5.1%）—10 件（6.7%）が指摘され、対全体比率としては第二回が微増したといえる。同欄の詳細に関しては、第一回及び第二回の調査の結果は、第一の共通点として、第一回の調査では、法律・規則の変更が 2 件、企業の経営管理および発展上、不合理で不経済な法律、規則の多いことが 2 件、規制及び法律の未整備に関する内容の項目は累計 4 件（2.0%）が挙げられた。一方、第二回の調査では、法制度の未整備が 3 件（2.0%）指摘されている。また、規制及び法制度の解釈の

違いについては、第一回の調査で 1 件、第二回の調査では 3 件（2.0%）が指摘された。さらに、許可申請の問題点については、第一回の調査で 3 件、第二回の調査で 1 件が指摘された。

「日本側親会社に関する問題点」については、第一回（92 年度）の調査—第二回（98 年度）の調査において、それぞれ 1 件—6 件（4.1%）が指摘された。このように、項目数の絶対数は、第二回が圧倒的に大きい。第一回の調査では、質問票に「日本側親会社」を特定した記載をしなかったことから、1 件の指摘しか得られず、質問の仕方に工夫が必要であったと判断される。なお、同欄で挙げられた内容の詳細に関しては、第一回の調査では、日本側派遣経営トップが定期的に交替するため、求心力にかけることが指摘された。一方、第二回の調査では、日本側親会社の問題点として、現地経営への理解及び関心の不足が 6 件（4.1%）指摘された。なお、その中には、日本側親会社は、いまだに台湾は後進国と思っているふしがあるという指摘が 1 件挙げられた。

「台湾側経営パートナーに関する問題点」については、第一回（92 年度）の調査—第二回（98 年度）の調査において、それぞれ 13 件（6.6%）—16 件（10.7%）が指摘された。つまり、第二回の調査で指摘された項目数の対全体比率は、第一回のそれと比較して増加したといえる。

なお、その詳細に関しては、第一回及び第二回の調査の結果における、第一の共通点は、縁故優遇が問題点として挙げられる。縁故優遇については、第一回の調査で 1 件、第二回の調査では、合併企業内幹部に同族が多く、人事関係に配慮が必要であるという指摘が 2 件（1.3%）挙げられた。また、台湾企業も二代目が経営者となったという指摘が 3 件あり、これらも縁故優遇の類として挙げられる。第二の共通点としては、価値観に関す

る問題についてであるが、第一回の調査では5件(2.5%)件、第二回の調査では3件(2.0%)、また、二代目が経営者となったが、従来の価値観でない経営者が増加したという指摘が3件、累計して6件(4.0%)挙げられた。第三の共通点は、管理意識や経営能力に関する問題点であるが、第一回の調査で2件(1.0%)、第二回の調査では、管理意識の希薄について2件、販路拡大への現地協力を問題点としている内容が1件、累計して3件(2.0%)指摘された。第四の共通点は、台湾側経営パートナーの配当及び短期的な利益を強く求める姿勢が問題点として挙げられた。例えば、第一回の調査では、短期的利益、投資の短期回収の重視が3件、業績に応じた一定以上の配当の要求が2件、累計して5件(2.5%)指摘された。また、第二回の調査では、会社利益の確保、配当重視が2件、価値観が業態に不適合。信用を重んじる業態なのに、今日、そして、明日、どれだけの利益が期待できるかといった考え方であるという指摘が1件、累計して3件(2.0%)示された。

次に、第一回の調査及び第二回の調査の相違点に関しては、全般的な傾向として、縁故優遇の問題、価値観の差異において、第二回の調査では増加する傾向が見られた。また、同調査では、現地経営パートナーが同業者であるため、同一市場を取り合うことがあり、時としてパートナーの人脈等が拡販を阻害するとの指摘が1件挙げられた。

「異文化経営に関する問題点」については、第一回(92年度)の調査—第二回(98年度)の調査において、それぞれ16件(8.1%)—46件(30.9%)が指摘された。その詳細は次の通りである。第一回及び第二回の調査の結果としては、第一の共通点は、言語及びコミュニケーションの問題である。第一回の調査で7件(3.6%)、第二回の調査では、14件(9.4%)挙げられた。第二

の共通点は、ビジネス慣習、経営手法、価値観などの差異に関してある。第一回の調査では、5件(2.5%)、第二回の調査では11件(7.4%)が指摘された。また、第二回では、その結果として、親会社間との調整の苦勞が5件(3.4%)指摘され、異文化経営での苦勞が指摘された。第三の共通点は、派遣経営トップら、日本からの派遣社員らの異国生活での苦勞である。第一回の調査では、日本人派遣者の健康・安全の確保について1件、第二回の調査では、日本側派遣要員に関して、異国生活での苦勞に関して2件、問題点として指摘された。

次に、第一回の調査及び第二回の調査の相違点であるが、概して、言語・コミュニケーションの問題点、ビジネス慣習や経営手法が異なる点などが、第二回の調査結果の項目数、対全体比率共に大幅に増加する傾向が見られた。

第七に、「現地人管理職及び従業員の問題点」の欄では、第一回(92年度)の調査—第二回の調査において、それぞれ99件(50.3%)—44件(29.5%)と双方の調査共に数多くの項目が指摘された。しかし、第二回で指摘された項目の比率は、第一回の調査で指摘された項目数の比率と比べて大きく減少した。

なお、同欄の詳細に関しては次の通りである。第一回及び第二回の調査の結果の共通点は、第一に、従業員の定着率、ジョブ・ホッピングの問題である。この件に関しては、第一回の調査で17件(8.6%)、第二回の調査では、7件(4.7%)挙げられた。第二の共通点としては、賃金の高騰が指摘されたが、第一回の調査では、16件(8.1%)件、98年度の調査では2件(1.3%)が挙げられた。第三の共通点は、組織行動の困難性に関する項目が指摘された。この件については、第一回の調査では、個人主義、組織行動の困難性について14件(7.1%)、第二回の調査では、私事、利益が

優先について 5 件、自己主張が強烈、協調精神が薄弱、組織行動が困難について 4 件、上司の指示に従うが、自から仕事を拡大して作り出そうとしない、能力主義の査定を嫌うについて、それぞれ 1 件ずつ示され、企業における組織行動の困難性に関する指摘は累計して 11 件（7.4%）となった。第四の共通点は、従業員の企業への忠誠心・帰属意識の欠如に関する項目が指摘されたが、第一回の調査では 6 件（3.0%）、第二回の調査では 5 件（3.4%）となった。第五の共通点は、従業員の責任回避の姿勢に関する項目であるが、第一回の調査で 2 件（1.0%）、第二回の調査では 5 件（3.4%）となった。第六の共通点は、報告に関する項目について、第一回の調査では、報告が下手であるが 3 件（1.5%）、第二回の調査においては、報告が少なく、問題点が明確になりにくいについて 3 件（2.0%）が指摘された。第七の共通点は、従業員の責任回避の姿勢に関する項目について、第一回の調査では 2 件（1.0%）、第二回の調査では 5 件（3.4%）が指摘された。第八の共通点は、個人の性格や人格に関する項目が示された。この件については、第一回の調査では、いい加減など、人間的なしつけの不足に関して 2 件（1.0%）、第二回の調査では、時間などが放漫について 2 件、プライドが高く、面子重視について 1 件、思いやり表現が下手について 1 件、累計して 5 件（3.4%）が問題点として指摘された。第九の共通点は、非道徳的な行為に関する項目について、第一回の調査では 5 件（2.5%）、第二回の調査でも 1 件が指摘された。

一方、第一回の調査及び第二回の調査の相違点であるが、概して、定着率、ジョブ・ホッピング、賃金の高騰、非道徳的な行為に関する指摘には減少の傾向が見られた。

「当該合併企業における経営管理上の諸問題」

の欄については、第一回（92 年度）の調査 — 第二回（98 年度）の調査において、それぞれ 32 件（16.2%）— 13 件（8.7%）が指摘された。

なお、同欄の詳細は次の通りである。第一回及び第二回の調査の結果として、第一の共通点は、求人難、人材不足に関する問題である。この件については、第一回の調査結果では 11 件（5.6%）、第二回の調査では、2 件（1.3%）が挙げられた。第二の共通点は、現地管理職及び従業員に対する教育訓練についてで、第一回の調査では 2 件（1.0%）件、第二回の調査では 4 件（2.7%）が指摘された。第三の共通点は、当該合併企業における経営管理方式及びその体制作りについてである。また、第一回の調査では、年功序列方式から能力主義に変更するなど、日本型 HRM の修正について 2 件、組織的な指導体制作りが困難について 1 件、累計して 3 件（1.5%）が指摘された。一方、第二回の調査ではマネジメントの現地化の遅延が 2 件、管理システムが定着しにくいことについて 1 件、累計して 3 件（2.0%）が指摘された。

次に、第一回の調査及び第二回の調査の相違点については、第一回の結果において、労働組合関連の指摘が数多く指摘されたことである。例えば、第一回の調査では、組合活動関連の活発化について 8 件（2.0%）、労働時間の短縮について 3 件（2.0%）指摘された。他方、第二回の調査では、その類の指摘は見られなかった。また、共通項目として指摘されたものの、人材不足については、第一回の調査では 11 件（5.6%）が指摘されたにも係わらず、第二回の調査では、2 件（1.3%）と大幅に減少したことが挙げられる。

したがって、当該合併企業における経営管理上の諸問題に関しては、第二回の調査結果への指摘は、第一回のそれと比較して、同欄における項目数及び対全体比率は大幅に減少することになった。

5 比較分析の総括及び本研究から明らかになった当該合併企業の経営課題

本研究では実態調査として、第一回（92年度）の調査、第二回（98年度）の調査及び第一回調査—第二回調査間の比較分析を行ってきた。以下は、これら二回の調査結果及びそれらの比較分析から得られた結果をもとに、台湾を中心とした華人経済圏に進出した日系合併企業の経営課題を明らかにしていくことにする。

第一に、「外的環境」については、第一回の調査では、産業構造の変化に伴う就労人口の減少に関する指摘が数多く挙げられた。また、兩岸貿易の活発化による経営環境の激変し、経営が困難化しているという指摘も見られた。一方、第二回の調査では、当該市場の景気低迷による収益減少についての指摘と、それに関して、取引先（販売先）の信頼性、信用不安が示された。

このような、調査対象企業のマクロ環境に関する経営課題として示された背景として、第一回の調査期間を含む90年代中期までは、台湾の経済成長は著しく、それに伴って同地域の労働賃金コストは急騰した⁽⁷³⁾。その結果、域内の多くの労働集約型の製造業がASEAN諸国や中国などへ移転する一方、台湾では産業構造の変遷が顕著になったこと⁽⁷⁴⁾。その一方で、第二回の調査が行われた90年代後半には、アジア地域における景気低迷、台湾から中国への生産拠点の移転が本格化し、中台兩岸関係の経済依存度が増加するなど、当該合併企業を取り巻くマクロ環境の厳しさが顕

著になったことが挙げられる⁽⁷⁵⁾。

当該合併企業のマクロ環境に関する経営課題を総括すると、当該合併企業では、第一回、第二回の調査結果の内容には差異が見られたものの、概して調査当時のマクロ環境を反映しているものであったと判断できる。

第二に、「現地政府当局の政策及び外資への対応」については、第一回及び第二回の調査結果の共通点として、政府当局の非効率な業務、政策の未成熟及不整合、外資に対する非協力的な対応など、現地政府当局に関する内容が指摘された。一方、相違点は、第一回の調査では、日台間の貿易不均衡問題に伴い、政府当局の日系企業への非協力的な対応が指摘されたのに対し、第二回の調査では日系企業を特定した問題点は見られなかった。また、第二回の調査に指摘された項目の累計は、第一回と比較して減少する傾向が見られた。

当該合併企業において経営課題として示された現地政府当局の政策及び外資への対応に関する背景としては、発展途上国や新興工業国などの地域では、急成長が招くマイナス要因として、政府行政手続の遅延が挙げられている⁽⁷⁶⁾。また、当該合併企業の進出地域である台湾では、慢性的な対日貿易赤字を解消するために政府当局は、その対策及び活動の一環として92年に「改善対日貿易逆差行動委員会」（対日貿易赤字改善委員会）を設立した⁽⁷⁷⁾。それから数年経た90年代後半には対日貿易赤字総額が減少したが、2000年には再び増加した⁽⁷⁸⁾。ただし、近年の日台貿易はハイテク分野において国際的な水平分業が進み、同委員

(73) 行政院主計處「臺灣地區受雇員工薪資調查統計指標摘要」, 2002年8月。日本労働協会(1987), pp. 62-72。

(74) 前掲, 小川・牧戸(1991), pp. 18-19。

(75) 経済産業省(2002)。経済産業省対外経済総合サイト, 「中国・台湾のWTO加盟」などを参照。

(76) 前掲, 小川・高橋(1992), pp. 58-62。

(77) 「行政院經濟部施政成果及計畫摘要」1992年12月17日。

(78) 財政部進出口貿易統計を参照。

会の目的は達成されたとして2000年には同委員会は解散に至ったという経緯がある⁽⁷⁹⁾。

以上の通り、当該合併企業における現地政府当局の政策及び外資への対応に関する経営課題については、第一回及び第二回の調査における相違点では、概して調査当時の経済や貿易などのマクロ環境を反映したものとなった。一方、外資に対する現地政府当局の非協力的な対応は、双方の調査において共通に指摘されていることから、当該合併企業はこの面での準備と対策が不可欠といえよう。

第三に、「当該合併企業に関する規制及び法制度の問題点」に関しては、第一回及び第二回の調査結果の共通点として、規制及び法律の未整備に関する内容、規制及び法制度の解釈の違い、許可申請の問題点が指摘された。一方、相違点としては、政府当局の政策及び外資への対応の調査で得られた結果と同様、第二回の調査においては、第一回の調査で見られた「日系企業」を特定した規制や法制度についての問題点は指摘されなかった。

当該合併企業の関する規制及び法制度に関しては、華人経済圏などの発展途上国や新興工業国においては、急成長が招くマイナス要因として進出業種と地域の制限強化など、外資に関するインセンティブの後退、外国人ワーキングビザの締めつけなどが指摘されている⁽⁸⁰⁾。これらに関しては、当該合併企業の調査結果では、第一回の調査において、域内同業者や団体のみに政府当局からの補助があり、それが間接的に外資の進出を妨げ、業

界の発展にマイナスであるという指摘があった。また、ビザ発給、居留期間、役職者数等の問題に関しては、その背景として、現地政府当局の政策において示した通り、慢性化する台湾の対日貿易赤字などのマクロ環境がその要因であると推測される。したがって、第一回の調査では、当該合併企業の関する規制及び法制度に関する内容は複数指摘された。一方、第二回の調査では1件のみに留まったとはいうものの、そこでは、派遣者本人の配偶者や子女の居留問題が指摘されており、この件に関する付帯的な問題への解決には至っていないと判断される。

次に、政府当局による規制及び法制度に関する全般については、許可申請、解釈、未整備などの問題点への指摘は、第一回よりも第二回の調査において増加する傾向が見られた。したがって、政府当局による規制及び法制度が改善されるまでには時間を要すると想定され、当該合併企業は、経営活動に関する規制及び法制度に対して注意を怠ってはならないといえよう。

第四に、「日本側親会社に関する問題点」については、他の内容の欄と比較して、指摘された項目数は少なかった。なお、その概要については、第一回の調査では、日本側派遣経営トップが定期的に交替するため、求心力に欠けることが指摘された。一方、第二回の調査では、日本側親会社の問題点として、現地ビジネス事情や当該合併企業の経営への理解及び関心の欠如が複数指摘された。

日本側親会社に関する問題については、海外日系企業の派遣要員に求められる要件が年々高度化しており、派遣マネジャーなどの不足が挙げられる⁽⁸¹⁾。また、同時に、海外拠点のニーズに合致

(79) 台湾の行政院経済部国貿局の担当者から、日本一国のみを対象とした「政策」への疑問点が立法院で提議されたこと。また、台湾経済の発展や産業レベルの向上には日本とのパートナーシップが不可欠であることが政財界において認識され始め、対日政策に変化が見られたことがその背景にあるというコメントを頂いた。

(80) 前掲、小川・高橋(1992), pp.58-62。今西(1994), pp.146-147。

(81) 前掲、石田(1999), pp.8-10, pp.230-232。
前掲、今西(1990), pp.246-247。前掲、日本在外企業協会(1994), pp.2-3。

した派遣要員の派遣期間、職務内容など、親会社によるサポート体制が十分でないことがその背景にあると推測される⁽⁸²⁾。さらに、既存の調査研究において、日本側派遣マネジャーから、コミュニケーション・ギャップの対象として、日本側本社が最も多く取上げられたことが指摘されている⁽⁸³⁾。本研究の調査結果は、これを裏付けるかのように、日本側親会社側の現地ビジネス事情や当該合併企業の経営への理解及び関心が低いことが示された。つまり、当該合併企業と日本側親会社間において、現地ビジネス事情や当該合併企業のマネジメントに関する情報コミュニケーションのやり取りはそれ程多くないことを示唆する結果が示された。

第五に、「台湾側経営パートナーに関する問題点」については、第一回及び第二回の調査の共通点として、縁故優遇、価値観の違い、管理意識や経営能力の問題、配当及び短期的な利益を強く求める姿勢が挙げられたがこれは、既存の文献において指摘された通りである⁽⁸⁴⁾。一方、相違点については、全般的な傾向として、第一回の調査と比べ、第二回の調査において、縁故優遇の問題、価値観の差異に関する指摘が多くなったことが挙げられる。

当該合併企業における現地経営パートナーに関する問題点の背景には、現地経営パートナーの世代交代が進んでいることが要因の1つとして挙げられる⁽⁸⁵⁾。

また、本研究では、現地経営パートナーの人脈等が拡張を阻害するという調査結果が示された。

これは、現地経営パートナーが、潜在的には競争相手となるリスクを有していること⁽⁸⁶⁾。また、現地経営パートナーのキャッチアップにより、相互補完関係が崩れた時に、パートナーシップの問題が発生しやすくなることが指摘されている⁽⁸⁷⁾。つまり、日本側親会社の立場から進出地域での企業活動の存続ということを考慮した場合、現地経営パートナーの選択の重要性を示唆する結果が示されたといえよう。

第六に、「異文化経営に関する問題点」については、第一回及び第二回の調査結果の共通点として、言語及びコミュニケーションの問題、ビジネス慣習、経営手法、価値観などの差異、異国生活での苦勞が問題点として指摘された。一方、相違点としては、概して、第二回の調査結果において、言語・コミュニケーションの問題点、ビジネス慣習や経営手法が異なる点などの指摘が増加する傾向が見られた。

海外日系企業の経営に関する問題は、十数年間において一向に変わる様相はないと林は指摘しているが、その要因として、日系企業における異文化経営の特殊性を挙げている⁽⁸⁸⁾。この件に関しては、当該合併企業への調査結果においても同様、経営課題として異文化経営の問題が時間を隔てた双方の調査結果で数多く示され、第二回の調査では、当該合併企業の経営課題として最も多くの項目が指摘された。

このように、台湾に進出した当該合併企業が、第二回の調査結果において、異文化経営に関する問題が増加した背景としては、第一に、現地経営パートナーの欄で紹介したように、当該合併企業では日本統治時代を経験し、日本に一定の理解が

(82) 西原 (1998), p. 107. 前掲, 石田 (1999), pp. 8-10.

(83) 前掲, 石田 (1999), p. 135.

(84) 日本中小企業学会 (1994), p. 11.

(85) 前掲, 市村 (1992), pp. 36-39. 前掲, 中小企業診断士国際企業マネジメント研究会 (1998), p. 51. 前掲, 西原 (1999), pp. 60-63.

(86) 前掲, コリンズ & ドーリー III (1993), p. 47.

(87) 前掲, 市村 (1992), pp. 52-53.

(88) 前掲, 林 (1994), pp. 12-21.

ある世代が日本側親会社とマネジメントの現場の橋渡し役を担ってきた。しかし、当人らの高年齢化が進み、企業活動の第一線から減少している状況との関連性があると推測される⁽⁸⁹⁾。第二は、時が経つにつれ、当該合併企業における経営管理情報が、これまでの日本側経営陣から現地管理職及び従業員への一方向的な流れから、現地経営情報の重要性が高まるにつれ、情報が双方向の流れに変化してきたため、異文化経営に関する問題が増加したと考えられる⁽⁹⁰⁾。

第七に、「現地人管理職及び従業員の問題点」については、第一回及び第二回の双方の調査結果共に多数の項目が指摘された。したがって、当該合併企業の日本側経営マネジャーにとって、現地管理職・従業員に関する問題は最大の関心事の1つであることが明らかになった。なお、本研究の調査結果として現地管理職・従業員に指摘された内容の共通点は、定着率、ジョブ・ホッピング、賃金の高騰、組織行動の困難性、従業員の企業への忠誠心・帰属意識の欠如、責任回避の姿勢、報告に関する問題点、個々人の性格及び人格に関する問題点、非道徳的な行為などが挙げられた。一方、相違点は、概して、第二回の調査結果において、定着率、ジョブ・ホッピング、賃金の高騰、非道徳的な行為に関する指摘が減少する傾向が見られた。

当該合併企業における現地管理職・従業員に関する問題の背景として、その共通点に関しては、アジアなどの海外日系企業で聞かれる現地管理職・従業員の問題点に関する指摘と同様であった⁽⁹¹⁾。また、台湾などの新興工業国などで急成長が招く

マイナス要因として、現地管理職・従業員の賃金高騰、引き抜きなどによる人件費の大幅コストアップが挙げられた⁽⁹²⁾。さらに、交流協会が1992年に実施した調査では、350社の台湾に進出した日系企業のうち高離職率や人手不足などの対策として、その過半数の企業が賃金など労働条件の改善を図っていること⁽⁹³⁾。また、1998年に行われた同協会の調査では、台湾進出日系企業の過半数が賃金水準の上昇を問題点として挙げている⁽⁹⁴⁾。

一方、第二回の調査で、定着率、ジョブ・ホッピング、賃金の高騰などの指摘が減少する傾向が見られた。その背景として、第二回の調査が実施された98年後半には、東南アジア地域における金融危機、その後の台湾における景気低迷及び失業率の増加など、当時のマクロ環境が、当該合併企業に従事する現地管理職及び従業員の意識や行動に影響したものと推測される⁽⁹⁵⁾。

第八に、「当該合併企業における経営管理上の諸問題」に関しては、第一回及び第二回の共通点としては、第一に、求人難・人材不足、現地管理職及び従業員への教育訓練の困難性など、経営資源としてのヒトに関する内容が挙げられた。第二は、当該合併企業における経営管理方式及びその体制作りなど、マネジメントの現地化の難しさを示唆する内容が示された。一方、相違点については、第一回の結果では、組合活動関連の活発化、労働時間の短縮など、労働組合の組織化と労働運動の活発化の高まりを示す内容が数多く指摘されたが、第二回では同様の内容は示されなかった。

当該合併企業における経営管理上の問題に関する背景として、既存の調査研究には海外日系企業

(89) 西原（1999），pp. 60-63。

(90) 前掲，林（1994），pp. 179-183。

(91) 前掲，石田（1985），pp. 76-77。前掲，今西（1994），pp. 142-143。板垣（1997），pp. 213-216。高倉（1998），pp. 315-319などを参照。

(92) 前掲，小川・高橋（1992），pp. 58-62。

(93) 交流協会（1993），pp. 11-12。

(94) 交流協会（1999），pp. 39-40。

(95) 臺灣地区人力資源調査統計指標摘要，2002年10月22日。経済日報，2002年9月26日。

の人材調達力の低さが指摘されている⁽⁹⁶⁾。また、発展途上国や新興工業国などの経済成長が著しかった地域では、中間管理職及び熟練労働者の不足、労働組合の組織化と労働運動の活発化が顕著になることが指摘されている⁽⁹⁷⁾。さらに、交流協会が1992年に実施した調査では、台湾進出日系企業の7割以上が人手不足に直面していること⁽⁹⁸⁾。また、同協会の1998年の調査では4割が人材供給不足による専門職、技術者の採用難を指摘している⁽⁹⁹⁾。このように、ヒトを中心とした経営資源の循環で改善の様相は見受けられない場合、マネジメントの現地化は停滞していると判断される⁽¹⁰⁰⁾。上記の調査結果においても、当該合弁企業におけるマネジメントの現地化が停滞している企業は少なくないことが明らかになった。

一方、相違点として、第一回に、労働組合の組織化と労働運動の活発化の高まりを示す内容が数多く指摘された。その背景として、発展途上国や新興工業国などでは、成長の過程において労働組合の組織化と労働運動の活発化することが挙げられる⁽¹⁰¹⁾。また、当該合弁企業が進出した台湾では、1984年に労働基準法が制定⁽¹⁰²⁾、87年には戒厳令解除がきっかけとなり、労働運動が始まった⁽¹⁰³⁾。その後、90年初期まで、労働争議によるストライキや工場の操業停止などが数多く発生するようになったことが影響したためであると推定される。

本研究は、日台合弁企業を対象に、自由記入に

よる定性情報の質問票を用いて、第一回（92年度）及び第二回（98年度）の二回に渡る調査を行い、その経営課題を明らかにしてきた。

それらの調査結果として、同調査が実施された当該地域におけるマクロ環境などが調査結果に影響を与えていると考えられる内容がそれぞれの調査結果の欄に数多く示されたのは事実である。しかしながら、その一方で、6年以上の期間を置いて実施された調査結果にもかかわらず、双方の調査結果の間には共通点が多数見受けられたと同時に、既存の調査研究と比較しても同様の問題を抱えていることが明確になった。海外日系企業では、十数年に渡って全く同じ問題が反復して発生していると林は指摘している⁽¹⁰⁴⁾。本研究の調査対象においても、その主張を支持する結果が示されたといえよう。

6 研究の限界及び問題点

本研究では、当該合弁企業が抱える問題点や経営課題が何か具体的に明らかになりやすいという特性から、定性情報による比較分析方法を用いたことは先に示した通りである。しかし、本研究の分析方法に関しては、下記の通り、幾つかの研究課題に言及しておく必要がある。

第一に、定性情報による分析方法は、概して、他の質問票を用いた調査結果と比較してその回答率の低くなるという問題が挙げられる。つまり、本研究では、質問票による自由記入欄を採用したが、その記入欄に記載がないからといって、経営課題や問題点がないと解釈するわけにはいかない。第二に、調査で得られた結果について、定量化することが困難なため、他の調査結果との比較は容

(96) 前掲、石田(1985), p. 166. 前掲、石田(1999), pp. 6-8. 前掲、コリンズ & ドーリーⅢ(1993), pp. 366-367.

(97) 前掲、小川・高橋(1992), pp. 58-62.

(98) 前掲、交流協会(1993), pp. 11-12.

(99) 前掲、交流協会(1999), pp. 39-40.

(100) 日本在外企業協会(1994), p. 1. 前掲、石田(1999), p. 57. 前掲、白木(1999), p. 26.

(101) 前掲、小川・高橋(1992), pp. 58-62.

(102) 交流協会(1995), p. 31.

(103) 前掲、交流協会(1995), pp. 66-68.

(104) 前掲、林(1994), pp. 12-21.

易でない。第三に、調査として得られた結果は、定量情報と比較して、調査結果には回答者の主観が強く反映されることが問題点として挙げられる。

第二の研究課題として、本研究の調査設計に関する問題点が挙げられる。第一に、調査対象の設定では、第一回の調査において日本側経営トップが当該合併企業のマネジメントに直接携わっていること。また、質問票の配付当時において、5年以上の営業経験があることを条件としてその範囲を狭めたため、第一回の調査対象の企業数は減少したと推測される。第二は、質問設計に関する問題点が挙げられる。同研究で用いた質問内容として双方の調査が用いた質問は、当該合併企業の経営課題に関する内容であるが、完全に一致しているわけではない。例えば、第一回の調査では、人的資源管理の質問を加えた2つの質問事項を採用した。一方、第二回の質問は一項目のみである。

しかしながら、第一回（92年度）—第二回（98年度）の調査結果の時系列による比較分析について、第一回の調査結果では、日本側親会社に関する内容において複数の指摘が見られなかったことに反省点はあるものの、その他の調査結果においては、経営課題の特徴のみならず、数多くの共通点、相違点、調査結果の傾向などが示された。したがって、当該合併企業の経営管理における課題や問題点を明らかにするという同研究の目的は、一応の成果は得られたと考える次第である。

主要参考文献

- Ashamalla, H. Maali; Crocitto, Madeline (1997) Easing Entry and Beyond: Preparing Expatriates and Patriates for Foreign Assignment Success, *Journal of Commerce & Management*, pp. 106-114.
- アジア経済研究所総合研究部 [編]「台湾における環境意識と公害紛争処理：発展途上国環境問題総合研究報告書」, 海外共同研究（台湾）平成3年度, アジア経済研究所。
- Black, J. Stewart; Mendenhall, Mark; Oddou, Gary (1991) Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 16, no. 2, April, pp. 291-317.
- Chen, Min (1995) *Asian Management System*, International Thomson Business Press, A Division of International Thomson Publishing Inc. (チェン, ミン著, 長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳 [1998]『東アジアの経営システム比較, 新評論』。
- 中小企業診断士 国際企業マネジメント研究会 (1998)『海外企業進出ビックバン』, 東洋経済新報社。
- Cohen, M. Wesley and Levinthal, A. Daniel (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Collins, M. Timothy and Doorley III, L. Thomas (1991) *Teaming up for The 90s*, Deloitte; Touche. (コリンズ, M. ティモシー & ドーリーⅢ, L. トーマス著, 監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳 [1993]『グローバルアライアンス戦略の実践』, ダイアモンド社)。
- 江夏健一 (1989)『多国籍企業要論』, 文真堂。
- ガーラック, マイケル (1991)「日本における国際ジョイント・ベンチャー企業」『ビジネス・レビュー』(一橋大学) Vol. 38 no. 4 August, pp. 62-88.
- Geringer, J. Michael and Hebert, Louis (1991) Measuring Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 249-263.
- Harrigan, R. Kathryn (1986) *Managing for Joint Venture Success*, D. H. Heath and Company (ハリガン, R. キャサリン著, 佐伯光彌監訳 [1987]『ジョイント・ベンチャー成功の戦略』, 有斐閣)。
- 林吉郎 (1994)『異文化インターフェイス経営』, 日本経済新聞社。
- 堀正幸 (2000)『松下の海外経営』, 同文館。
- 堀江義人 (1999)『信念の人 土光敏夫：発想の原点』, 三心堂出版社。
- 市村真一編著 (1992)『アジアに根づく日本的経営』, 東洋経済新報社。
- 今口忠政・西原博之・李新建 (1999)「資料「在台日系合併企業のマネジメントに関する調査」結果——日本側トップマネジメントについて——」『三田商

- 学研究』(慶應義塾大学)第42巻第2号, pp. 89-103.
- 今西伸二(1990)『海外経営戦略』, マネジメント社。
- 今西伸二編(1994)『日本企業の国際化戦略』, 同文館。
- 石田英夫(1985)『日本企業の国際人事管理』, 日本労働協会。
- 石田英夫編著(1992)『国際経営の人間問題』, 慶應通信。
- 石田英夫(1999)『国際経営とホワイトカラー』, 中央経済社。
- 板垣博編(1997)『日本の経営・生産システムと東アジア』, ミネルヴァ書房。
- 伊藤賢次(1997)『国際経営』, 創成社。
- 金田近二(1940)『日支合辦事業を論ず』『國民經濟雑誌』(神戸商業大學), pp. 1-24。
- Killing J. Peter (1983) *Strategies for Joint Venture Success*, Croom Helm.
- Kolde, J. Endel (1974) *The Multinational Company: Behavioral and Managerial Analysis*, Lexington Books, D. D. C. Company (コールド, J. T. 著, 天野明弘監修, 中川功訳(1976)『多国籍企業』, 東洋経済新報社)。
- 経済産業省(2002)『通商白書』2002年版。
- 交流協会編(1993)「在台日系企業経営動向調査」, 交流協会。
- 交流協会編(1994)「台湾の環境保護問題の現状」, 交流協会。
- 交流協会編(1995)「台湾の労働事情」, 交流協会。
- 交流協会編(1999)「1998年 在台日系企業活動実態調査」, 交流協会。
- 梁覺 (Leung, Kwok) 著, 山口勸訳「中国人の社会的行動1—中国文化における対人関係のダイナミクス—」, 山口勸編著『社会心理学』, 放送大学教育振興会。
- Lewis, D. Jordan, *Partnerships for Profit*, Structuring and Managing Strategic Alliance. (ルイス, D. ジョルダン著, 中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会訳 [1993]『アライアンス戦略』, ダイアモンド社)。
- 丸山恵也・成田幸範編(1995)『日本企業のアジア戦略』, 中央経済社。
- 水橋祐介(2001)『電子立国台湾の実像』, ジェトロ。
- 宮内義彦(2001)『宮内義彦 経営論』, 東洋経済新報社。
- 村松司叙編著(1991)『国際合弁』, 中央経済社。
- 永井裕久(1999)「日本企業のグローバル化と海外派遣者の異文化適応」『慶應経営論集』(慶應義塾大学)第17巻第1号, pp. 121-133。
- 日本中小企業学会編(1994)『新しいアジア経済圏と中小企業』, 同友館。
- 日本労働協会編(1987)『台湾の労働事情』, 日本労働協会。
- 日本在外企業協会編(1994)『マネジメント現地化の今日的課題—マネジメント現地化問題研究委員会報告書—』, 日本在外企業協会。
- 日本在外企業協会編(1997)『ASEANにおける日本企業の子会社経営と人的資源のあり方』, 日本在外企業協会。
- 西原博之(1992)「日資海外事業人事管理問題—臺灣地区中日合資企業為例—」, 國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 西原博之(1998)「在中日系企業における人的資源管理とその課題—中国人ホワイトカラー従業員と日本人派遣社員間における認識ギャップの定性要因からの分析—」『組織行動研究』(慶應義塾大学)第28号, pp. 97-109。
- 西原博之(1999)「在台日系合弁企業のパートナーシップ・マネジメント—日本側経営トップ・マネジメントと台湾側経営パートナーの比較—」『経済研究』(明治学院大学)第116号, pp. 55-83。
- 小川英次・牧戸孝雄編著(1991), 『アジアの日系企業と技術移転』, 名古屋大学出版会。
- 小川政道・高橋英明著, 住信基礎研究所監修(1992)『アジアにおける経営ローカライゼーション』, 中央経済社。
- 大泉光一(1980)『国際合弁企業』, 亜紀書房。
- 岡本康雄編(1998)『日系企業』, 有斐閣。
- Ryce, Richard (1998) *Successful Joint Venture in Russia*, World Trade, August, pp. 42-44.
- Root, R. Franklin (1982) *Foreign Market Entry Strategies*, AMACOM, a division of American Management Associations. (ルート, R. フランクリン著, 桑名義晴訳・中村元一監訳(1984)『海外市場戦略』, ホルト・サウンダース・ジャパン)。
- 関満博(2001)『日本企業/中国進出の新時代』, 新評論。
- 白木三秀(1999)『アジアの国際人的資源管理』, 社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- 莊勝雄(1998)「日, 台企業における戦略的組織変革の比較研究」(杏林大学)平成10年度博士論文。
- Steensma, H. Kevin and Lyles, A. Marjorie (2000) Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives, *Strategic Management Journal*, Aug., pp. 831-851.

台湾經濟研究所（1991）『在華日本企業総覧』，1991
年版，台湾經濟研究所。
台湾經濟研究所（1997）『在華日本企業総覧』，1997
年版，台湾經濟研究所。
高橋亀吉（1937）『現代台湾經濟論』，千倉書房。
高倉信明（1998）『海外進出の企業戦略』，財經詳報社。
竹田志郎・島田克美（1994）『国際経営論』，ミネルヴァ
書房。
上野明（1990）『多国籍企業の経営』，有斐閣。
吉原英樹（1989）『現地人社長と内なる国際化』，東洋

經濟新報社。

吉原英樹（1997）『国際経営』，有斐閣アルマ。
Zeira, Yoram and Banai, Moshe（1987）Selecting
Managers for Foreign Assignments, *Management Decision*, Vol. 25, pp. 38-40.
張宗漢（1985）『光復前臺灣之工業化』，台北，民國 69
年，聯經出版社。

（2005 年 10 月 13 日經濟学会受理）