

# 台湾における「日本的労務管理」の適応性

孫

元

- 一、はじめに
- 二、ケース・スタディの内容
- 三、ケース・スタディの分析
- 四、台湾企業の所属型組織への移行方法
- 五、むすび

## 一、はじめに

世界経済全体が低成長とインフレ、失業の増大等であえいでいる中で資源のない日本がすぐれた国際競争力を世界に示している。その原因をめぐっては諸説あるが、一つの有力な見解として日本の経営論がある。すなわち、安定した雇用関係に基いた日本の経営が、日本の経済成長とすぐれた国際競争力を支える重要なモメントであるというものである。

この日本の経営論は、年功賃金、稟議制といった企業制度面からのアプローチや日本人論あるいは日本文化論につながる集

台湾における「日本的労務管理」の適応性

団論的アプローチ、更には経営戦略論からの研究が行なわれているが、同時に国際経営比較の方向でも研究がなされている。①②そして日本の経営を各国に導入する必要性とそのプロセスが研究されている。但し、国際比較といっても日本と欧米先進国との経営比較が中心で、日本と発展途上国との比較研究の例は極めて少ない。とりわけ発展途上国の企業における日本の経営の適応性に関する研究は皆無と言ってよい。このような状況の中で、われわれは日本の経営の中心に位置すると考えられる日本の労務管理の台湾企業における適応性を研究テーマに選び、実態調査を行った。本稿は、台湾企業七社の訪問インタビューをもとにした実証分析である。

まず最初に第二節では、調査した七社がどの程度日本の労務管理を実施しているのかを項目別にみてみることにする。

次に第三節では、調査結果をもとに各社の日本の労務管理の実施程度と行動成果との関係を比較考察する。日本の労務管理

の特徴であるといわれる理念、戦略、制度・慣行を実施する度合と行動成果との関係が如何なるものであるかを、『セオリーZ』で打ちだされた「Jタイプ組織・Zタイプ組織」の考え方及び三戸公教授の「所屬型組織・契約型組織」の理論を援用することによって説明する。

第四節では、台湾企業の所屬型組織への移行方法を分析する。台湾では従業員の間強い「仕事の財産権」の觀念と激しい労働移動があるため所屬型組織への移行は容易ではないし、移行をめぐっては様々な方法があると思われる。調査対象にした七社での具体例をみながら、組織の所屬的性格強化の方途をさぐりたい。

最後の結びでは、今回の実態調査に基いて、日本的労務管理の台湾企業への適応性に関してまとめることにする。

なお、調査に用いた質問表の明細、調査企業別の詳細な資料、一九八四年七月三〇日公布の中華民国労働基準法（全文）は紙幅の都合で割愛せざるをえなかった。これらの資料を御入用の方には実費で配布する予定である。御連絡を願いたい。

## 二、ケース・スタディの内容

### 1 調査対象

台湾の有力企業八社を選び調査対象にした。業種は、家庭電器製造業、石油化学、貿易、コンピューター販売業、コンテナ海運業、ヨット製造業の計八業種である。一業種一社とした。

しかし、ヨット製造業のD社は資料不足のため途中で分析を断念せざるを得ず、結局七社の調査・分析を行った。また、S社は一九八四年の経営危機を境に管理システムに大幅な変更が生じたため、同一企業ながらシステム変更以後はS社として區別して銘記することにした。

### 2 調査方式

各社の人事部門に連絡をとり、質問表を事前に渡し、インタビューと工場見学をアレンジしてもらった。原則として一社につき社長、中間管理職、人事担当者、一般社員の計四人に対し質問表の回答とインタビューを実施した。調査の公平を期すため出来るだけ異なるバック・グラウンド（性別・学歴・勤続年数・入社方式）を持つ社員への質問とインタビューを行うように配慮した。一人当りのインタビュー時間は、30分から2時間半までの範囲で行なった。被面接者の承諾が得られた場合はテープ・レコーダーを使用した。それ以外は筆記によった。

### 3 調査地区

台湾省台北市、台中縣、高雄縣

### 4 調査表

今回の調査で用いた調査表は、齊藤茂編『高齢化社会における人事管理の指針』<sup>(5)</sup>（高年齢者雇用開発協会、一九八三）および日本労働協会編『わが国海外進出企業の労働問題—台湾編』<sup>(6)</sup>（日本労働協会、一九七五）の二書を参考にして作成したものである。特に日本の労務管理の特徴としてあげた三〇項目は、『高

齡化社会における人事管理の指針』所収の石田英夫「日本企業の人的資源管理システム」で示された石田指標をもとにして作成した。

この調査で日本の労務管理の特徴として石田教授の指摘された三〇項目を用いた理由は、次の三点である。

(1) 日本の労務管理の特徴としてあげられている石田指標は三〇項目あり、数が多く、包括的かつよく整理されているため。

(2) 項目を大きく分けると理念、戦略、制度・慣行、行動成果の四つにまとめられることができ、行動様式(理念、戦略、制度・慣行)と行動成果との相互関係を調査するのに有効である。

(3) 各項目がすべて詳しく定義づけられているため、被面接者に各項目の意味を誤解のないように正確に説明することができる。

## 5 調査の問題点とその解決方法

### 調査の問題点

(1) 台湾企業では、会社の人事状況と制度を外部に公開しませんが、インタビューを行っても本音が仲々ひきだせない。また必要な資料の入手が困難である。

(2) 一部の会社では調査表には回答をもらえたが、インタビューには応じてもらえない場合があった。

(3) 被面接者の中には自社に対する理解不足から他の被面接者と矛盾する回答をだした。

台湾における「日本的労務管理」の適応性

(4) 日本の労務管理の特徴としてあげた項目は制度的な事柄よりも価値観にかかわることが多く、人によって回答の基準が大きく異なるらざるをえない。また被面接者のほとんどが日本企業の実態を知らないため、説明を十分しても各項目の理解不足から回答にひずみが生ずることが推測される。

(5) 被面接者として異なるバックグラウンドをもつ人を選んだため、回答が所属部門を基準にしてだされ、会社全体の状況と一致しないケースがみられる。

### 問題解決の方法

(1) 回答が会社の公式見触にかたよることを避けるために経営者だけでなく一般社員からも回答をもらい、公正な分析に努めた。

(2) インタビュー・テープを参考にして誤解・理解不足から生じる誤った回答は訂正した。例えば、六五歳定年を誤って六〇歳定年と回答した場合など訂正した。

## 6 分析方法

(1) 各被面接者には質問事項ごとに「○」、「△」、「×」で回答を出してもらい、「○」は一〇〇、「△」は五〇、「×」は〇で換算して統計処理を行なった。

(2) 平均値とは、各社における各被面接者の平均値である。

(3) 七社の総平均値とは、各社の平均値を平均したものである。但し、S社は七社総平均値の計算には含まれていない。またYグループの総平均値は田平均値である。

(4) 個人総平均値とは、個人別の三〇項目の平均値である。以上が今回の分析方法である。なお、調査対象七社の概要は表二一一、七社の調査内容は表二一二に掲げた。

## 7 調査項目

### A. 理念

#### △人的資源の管理▽

総平均値は八二・九八。Y社の五〇を除くと他の台湾企業の各平均値は八七・五から一〇〇までと高い。日系企業N社の平均値は七〇である。台湾の大手企業は、人的資源を企業にとって重要な戦略的資源と考えていると言えよう。

#### △共同体志向▽

総平均値は七四・〇五。台湾人社員は、会社を単に仕事をし賃金をもらう場所ではなく、更に高い欲求を満足させる場であることを期待している。高いポストについている社員は共同体志向が強い。

#### △集団主義▽

総平均値は七五・二四。三社が一〇〇であるのに対して、Y社が二五と極端に低い。

#### △階層平等主義▽

総平均値は六五・四八。階層平等主義とは階層の上下による権力や報酬の差を大きくしなむとする価値観である。T社、P社、S・S社、N社の各平均値は八〇から一〇〇と高く、階層平等主義の理念は強い。他方、L社、Y社、E社の各平均値は

二五から四〇と低く、階層平等主義の理念は弱い。

#### △能力平等主義▽

総平均値は三六・〇七。能力平等主義とは、能力や業績により公然と差別をつけず、集団としてのモラルを維持しようとする考え方である。全体の数値が低いのは、台湾が流動的労働市場であり、熟練と能力を持つ社員は一つの会社で短期間に昇進しなければすぐに別の会社に移動する傾向があることがその理由である。社員の多数は早期エリート選抜制を支持しており、能力平等主義はとりにくい。但し、日系企業N社と会社規模が拡大し賃金水準の高いE社では能力平等主義の理念がみられる。

### B. 戦略

#### △労働市場の内部化▽

総平均値は八〇。台湾系企業の平均値は五〇から一〇〇までであるが、日系企業N社は四〇にすぎない。内部労働市場の具体的な特徴は内部昇進、内部配転、内部教育・訓練である。そして内部労働市場形成の度合は企業の賃金水準と採用方式によって左右されると考えられる。すなわち賃金水準が高く、新卒採用を行う会社は内部労働市場を形成しやすい。N社の値が四〇と低いのは、同社が台湾で労働移動率の非常に高いコンピュータ業であり、且つ歴史が短いために内部労働市場を深く形成しえないためであらう。

### C. 制度・慣行

#### △新卒採用▽

表2-1 7社の概要

企業名	T	P	S'	N	L	Y	E
関係会社数	31社	8社	1社	1社	2社	9社	14社
業種	家電製造業	石油化学業	貿易会社	コンピューター販売業	語学テープ販売業	自動車製造業	コンテナ海運業
資本金	273億円 (1982)	1305億円 (1983)	/	/	1億円 (1984)	360億円 (1981)	/
売上高	1192億円 (1981)	6492億円 (1983)	36億円 (1982)	30億円 (1984)	12億円 (1983)	1673億円 (1981)	2400億円 (1985)
経常利益	2億円 (1981)	215億円 (1983)	/	/	/	61億円 (1981)	240億円 (1985)
日本投資比率	5%	0	0	100%	0	0	0
総資産額	1700億円 (1981)	3816億円 (1981)	/	/	/	1590億円 (1981)	/
被面接者数	5人	5人	3人	5人	4人	4人	5人
従業員数	25,000人 (1981)	39,165人 (1983)	70人 (1982)	120人 (1984)	605人 (1085)	11,792人 (1981)	2,599人 (1984)
創業年数	66年	30年	6年	2年	8年	31年	16年

(出所) 各会社調べ。

N 社					L 社				Yグループ					Eグループ					7 社 総 平 均 値					
AS	SA	CB	LX	SS	ES	CC	CW	WS	EA	EB	PC	LS	CC	EE	TC	CK	CS							
営業	営業	営業	総	平	営業	営業	営業	平	人事	品管	船運	YCH	人事	人事	営業	営業	天下							
社長	経理	主任	社員	社員	会長	経理	副社長	社員	課長	課長	社員	経理	課長	社員	社員	社員	編集							
男	男	男	女	女	男	男	男	女	男	男	男	男	男	女	男	男	女							
40	30	20	20	20	30	30	20	20	30	30	28	30	50	30	20	20	25							
1年	2年	2年	2年	2年	8年	5年	2年	4年			3年		10年	1年	1年	1年								
本社	中	新	新	新	創	中	中	中			新		中	新	新	新	社外							
日本	台	台	台	台	台	台	台	台	台	台	台	台	台	台	台	台	台							
○	△	△	○	△	70	○	○	○	△	87.5	○	△	×	△	50	33.33	○	○	○	○	○	100	82.98	
○	△	△	△	○	70	○	○	○	×	75	○	△	△	×	50	33.33	○	○	○	○	△	90	74.05	
△	○	△	○	○	80	○	○	○	○	100	△	×	×	△	25	16.67	○	○	○	○	○	100	75.24	
○	△	○	○	○	90	○	×	×	×	25	△	○	×	×	37.5	33.33	△	△	×	△	△	40	65.48	
△	○	△	○	○	80	×	×	△	×	12.5	△	×	×	×	12.5	0	△	○	○	○	○	90	36.07	
80	70	60	90	90	78	80	60	70	30	60	70	40	10	20	35	23.33	80	90	80	90	80	84	66.76	
△	×	△	△	△	40	○	○	○	○	100	○	△	△	△	62.5	50	○	○	○	○	○	100	80	
50	○	50	50	50	40	100	100	100	100	100	100	50	50	50	62.5	50	100	100	100	100	100	100	80	
×	×	×	×	×	0	×	×	×	×	0	○	×	×	×	25	0	○	○	○	○	○	100	41.43	
△	△	△	○	○	70	×	×	×	×	0	×	×	×	×	0	0	△	△	○	△	△	60	51.43	
○	×	△	△	×	40	○	○	○	△	87.5	△	○	△	△	62.5	66.67	△	○	○	△	△	70	72.02	
△	×	×	×	×	10	×	×	×	×	0	×	△	△	×	25	33.33	○	○	○	○	○	100	48.57	
○	△	△	△	△	60	○	○	○	○	100	○	×	×	×	25	0	○	○	○	○	○	100	77.62	
○	○	○	△	○	100	○	○	○	×	75	△	△	△	△	75	83.33	○	△	△	○	○	90	85.95	
△	○	△	△	△	60	△	△	△	×	37.5	△	△	△	△	62.5	66.67	○	△	○	○	△	80	53.45	
△	○	○	×	○	70	×	△	×	×	12.5	△	×	×	×	12.5	0	○	○	△	○	○	90	41.31	
○	×	△	△	△	50	△	△	○	○	87.5	△	△	△	△	50	50	△	△	○	○	○	80	75.36	
○	○	○	○	○	100	×	△	△	△	37.5	○	○	○	○	100	100	△	△	△	△	△	60	76.79	
△	×	×	×	×	10	×	×	×	×	0	○	○	○	○	100	100	△	△	×	×	△	30	54.29	
×	×	×	×	×	0	×	×	×	×	0	△	×	×	×	12.5	0	△	△	×	×	×	10	11.43	
△	○	△	△	×	50	△	△	△	×	37.5	△	△	△	×	37.5	33.33	○	○	○	○	○	100	66.31	
△	××○	××△	×△○	×	30	×△△	×△○	×△○	×△△	41.67	△	×○△	△	×○×	45.83	44.44	○	○	△	○×○	○×○	76.67	53.89	
×	×	×	×	×	0	×	×	×	×	0	○	○	○	○	100	100	×	×	×	×	×	0	42.86	
○	△	○	○	○	90	×	×	×	×	0	△	△	△	×	37.5	33.33	△	△	△	○	○	70	31.9	
59.38	42.71	44.79	43.75	40.63	46.25	30.21	40.63	37.5	20.83	32.29	59.38	50	93.75	39.58	48.18	44.44	75	68.75	65.63	69.79	69.79	69.79	55.29	
△	△	△	△	△	50	△	○	○	△	75	○	△	×	×	37.5	16.67	○	△	△	○	△	90	59.76	
○	△	△	△	○	90	○	○	○	○	100	○	△	×	×	37.5	16.67	○	○	○	○	○	100	72.38	
○	△	△	△	△	60	○	○	○	○	100	○	○	△	△	75	66.67	○	○	○	○	○	100	73.33	
△	○	△	△	○	70	△	○	○	○	87.5	○	○	△	×	62.5	50	○	○	○	△	○	90	73.86	
△	△	○	△	△	60	△	△	○	×	50	△	△	×	×	25	16.67	○	○	○	○	○	100	67.14	
○	○	○	○	○	100	△	△	△	×	37.5	○	○	○	○	100	100	○	○	○	○	○	100	80.12	
△	○	△	○	○	80	○	○	○	○	100	○	○	○	×	75	66.67	○	○	○	○	○	100	89.52	
○	○	△	○	○	90	○	○	△	○	87.5	○	○	○	△	87.5	83.33	○	○	○	○	○	100	88.21	
75	81.25	62.5	75	81.25	75	75	87.5	87.5	68.75	79.69	93.75	81.25	50	25	62.5	52.08	100	100	100	100	67.5	100	67.5	75.55
66.67	56.11	52.22	60	60	59	52.78	58.33	58.33	37.78	51.81	71.67	56.67	40	32.78	50.28	43.15	83.33	81.67	78.33	78.29	69.56	80.56	63.43	

4. 個人総平均値とは、個人30項目の平均値である。  
 5. 「経営参加」という項目における左の記号は資本参加についての回答であり、まん中の記号は、利潤参加についての回答であり、右の記号は、意志決定に関する回答である。

台湾における「日本の労務管理」の適応性

企 業 名	Tグループ					平均	Pグループ					S社	S'社			平均			
	人 名	CX	CE	LE	CW		KW	LX	CB	LC	PA		PS	KX	KT		KM	KK	
	部 門	人事	学校	訓練	主任		職員	P社	P社	総	P社		総						社長
	職 位	副学	学級	主任	主任		職員	助	高	高	助		助	平	平		平	平	
性 別	男	男	男	男	男	男	男	男	女	女	均	均	均			均			
年 齢	50	40	40	28	28		20	30	30	20	20	30	28	28	30				
勤 続 年 数				3年	2年							6年	2年	2年	6年				
入 社 方 式	新	新	新	新	新		新			新	新	創	新	新	創				
国 籍	台	台	台	台	台		台	台	台	台	台	台	台	台	台				
A 理 念	a. 人的資源の重視	○	○	○	△	○	90	○	○	○	○	○	100	○	100	○	○	○	100
	b. 共同体志向	○	○	○	×	△	70	△	○	○	△	○	80	△	50	○	○	○	100
	c. 集団主義	○	○	△	×	△	60	△	△	○	△	○	70	×	0	○	○	○	100
	d. 階層平等主義	△	○	△	○	○	80	△	○	○	○	○	90	×	0	○	○	○	100
	e. 能力平等主義	△	△	△	○	△	60	△	×	×	×	×	10	×	0	×	×	×	0
	平均値	80	90	70	50	70	72	60	70	80	60	80	70	30	30	80	80	80	80
B 略	a. 労働市場の内部分化	△	○	△	○	△	70	○	○	○	○	○	100	×	0	○	○	○	100
	平均値	50	100	50	100	50	70	100	100	100	100	100	0	0	100	100	100	100	
C 制 度 ・ 慣 行	a. 新卒採用	△	○	×	×	△	40	△	△	△	△	△	50	×	0	○	○	○	100
	b. 男女区別・差別	△	○	○	○	○	90	○	△	○	○	○	90	△	50	△	△	△	50
	c. 継続的教育投資	○	○	○	△	○	90	○	○	○	○	○	100	△	50	△	×	○	50
	d. 幅広い内部異動	△	△	△	△	△	50	○	○	○	△	△	80	×	0	△	△	△	66.67
	e. 内部昇進	○	○	○	○	○	100	○	○	○	○	○	100	×	0	△	○	○	83.33
	f. 全人格の評価	△	○	△	△	○	70	○	○	○	○	○	100	○	100	○	○	△	83.33
	g. 年功・能力賃金	△	○	△	○	○	80	△	△	×	△	○	50	×	0	×	×	×	0
	h. 系統的残業	○	○	○	○	○	100	×	×	×	×	×	0	×	0	×	△	×	16.67
	i. 低水準の休暇	○	○	○	○	○	100	△	○	△	△	△	60	○	100	○	○	○	100
	j. 雇用保障	○	○	○	○	○	100	△	△	×	△	△	40	○	100	○	○	○	100
	k. 企業内福祉	○	○	○	○	△	90	△	△	△	△	△	50	○	100	○	○	○	100
	l. 早期定年	×	×	×	×	×	0	△	○	×	○	○	70	×	0	×	×	×	0
	m. 情報共有	○	△	○	△	○	80	○	△	○	○	○	80	○	100	○	○	△	83.33
	n. 経営参加	△	△	△	△	△	50	×	○	×	×	×	40	△	50	○	○	○	94.44
	o. 企業内組合	○	○	○	○	○	100	○	○	○	○	○	100	×	0	×	×	×	0
p. 稟議制	×	△	△	×	×	20	△	×	×	×	×	10	×	0	×	×	×	0	
	平均値	68.75	81.25	71.88	65.63	75	72.5	68.75	63.75	65.63	51.04	68.75	63.75	40.63	40.63	55.21	59.38	59.38	57.99
D 行 動 成 果	a. 組織コミットメント	○	○	△	△	△	70	△	△	○	×	△	50	△	50	○	○	×	66.67
	b. 労働意欲	△	△	○	×	△	50	△	△	○	×	△	50	△	50	○	○	○	100
	c. 技能向上	○	○	○	○	○	100	○	△	○	△	△	70	△	50	×	△	×	16.67
	d. チーム・ワーク	○	△	○	△	△	70	○	○	○	○	○	100	○	100	△	△	△	50
	e. 弾力的な職務行動	○	△	○	△	△	70	○	△	○	○	○	90	○	100	○	○	△	83.33
	f. 定着性	○	△	△	△	○	70	○	△	○	△	△	70	○	100	○	○	△	83.33
	g. 勤怠・規律	○	△	△	○	○	90	○	○	○	○	△	90	○	100	○	○	○	100
	h. 協調的労使関係	○	○	○	○	○	100	○	○	○	○	△	90	○	100	○	○	×	66.67
		平均値	93.75	68.75	87.5	62.5	75	77.5	87.5	68.75	100	62.5	62.5	76.25	81.25	81.25	81.25	87.5	43.75
個人総平均値	76.67	80	75	63.33	73.33	73.67	73.33	67.78	78.33	57.22	70	69.33	48.33	48.33	67.78	71.67		66.48	

(注) 1. “×”は0点、“△”は50点、“○”は100点である。  
 2. 平均値とは、各社における各被質問者の平均値である。  
 3. 7社の総平均値とは、各社の平均値を平均したものである。但し、S社は7社総平均値に計算されていない。  
 Yグループの平均値は(B)平均値である。

総平均値は四一・四三。次の三つのタイプに分類できる。

① 完全新卒採用

E社とS社で行なわれている。

② 新卒者、経験者ともに採用するが、経験者の熟練を会社が認めない場合

P社、T社、L社で行なわれている。

③ 完全中途採用

S社、N社、Y社で行なわれている。

新卒採用と中途採用を比較すると、新卒採用のメリットとしては会社に対する忠誠心が強く、定着性が高いこと、また社風に適合した会社人間を育成しやすいという点があげられるが、その一方で膨大な教育・訓練の費用と時間がかかるといふデメリットもある。他方、中途採用方式は、教育・訓練に費用と時間をかけなくてもO・J・Tを通じて仕事を遂行できるようになるというメリットがある反面、会社に対するコミットメントが弱く、定着性が低い、また社風に適合できないケースが多いというデメリットがある。

△男女区別・差別▽

総平均値は五一・四三。次の三つのタイプに分類できる。

① 男女区別・差別の大きい会社

P社、T社、N社。各社とも女性を採用しても簡単な事務にしかつかせず、また昇進、賃金の面でも男性社員との間に大きな差が設けられている。

② 男女の間に部分的な区別・差別のある会社

S・S'社、E社。男女の区別なく同一の仕事をとせる部門もあるが、一部は男性社員のみが担当する。男女の賃金格差は小さく、女性でも上級管理者になれる。例えばS社には女性課長があり、E社には女性協理がいる。

③ 男女の間にほとんど区別・差別がない会社

L社、Y社。この二社では絶対平等主義の原則に立ち、昇進・賃金に関する男女差別はみられない。

△継続的教育投資▽

総平均値は七二・〇二。台湾企業の教育訓練はO・J・Tが主力で、off・J・Tとしては海外の大学院(主にアメリカ)への留学、技術提携先(主に日本)への見学などが行なわれている。

教育訓練は次の四つに分けられる。一、新入社員訓練。二、基層管理者訓練。三、中階層管理者訓練。四、昇進訓練。

七社のうちT社、P社の教育制度が最もよく整備されている。

△幅広い内部移動▽

総平均値は四八・五七。E社とP社では内部移動が制度化されている。他の五社では中階層管理者のみを対象に実施されている。内部移動のメリットとして社員の相互理解の深化、熟練の獲得、労働意欲の向上、といった点があげられる。

△内部昇進▽

総平均値は七七・六二。一般に台湾企業の社員は社外から採



用された管理者に強い反抗意識をもつため、頻繁な社外人事は社員のモラールを損う恐れがある。そのため内部昇進中心の人事がなされる。但し、次のような場合には外部から人材を登用しても社員の反発は小さい。

① 企業内部で適当な人材を調達ないし訓練出来ない場合。例えば会計士、コンピューター・デザイナー等があげられる。

② 会社の歴史が短かく、上階層管理者を社内から調達出来ない場合。例えばN社の営業部經理。

③ 経営の失敗で内部では再建不能な場合。

#### △全人格的評価▽

総平均値は八五・九五。制度・慣行の一六項目のうち最も高い値である。ブルー・カラーの人事考課は生産高、熟練度、勤続年数を基準にされるが、ホワイト・カラーは職務遂行力、勤続年数、更に協調性、忠誠心も基準にされる。

#### △年功・能力賃金▽

総平均値は五三・四五。台湾の従業員の場合、年功賃金の占める割合が高いと労働意欲にマイナスの影響があることが指摘出来る。従業員は、賞金決定に個人の職務遂行力を適度に反映させるべきだと考える。例えばP社、T社、N社の若い社員は年功賃金の占める割合の高いことに不満をもっており、P社、T社ではここ数年、年功賃金の占める割合を徐々に減らしている。賃金水準の高いE社では、年功賃金に対する不満はない。

#### △系統的残業▽

台湾における「日本的労務管理」の適応性

総平均値は四一・三一。恒常的に残業を行うT社、N社、E社と行わないP社、S社、L社、Y社の二グループに分れる。T社は長期雇用制度をとり、不況になってもレイ・オフをしない。景気がよい時には残業と臨時工の雇用で対応し、不況になると残業をやめ臨時工の解雇できりぬける。残業は長期雇用制度を支える一つのクッションであると言える。またT社、E社では仕事に応じて自発的に残業を行う。更にE社では祭日でも必ず一部の社員が出勤する。これは会社の経営理念の具体化と言える。

#### △低水準の休暇▽

総平均値は七五・三六。台湾の米系大手企業では、週労働時間は五日、四〇時間の場合が多い。これに対して七社の労働条件は悪く、従業員に不満が多い。T社、L社、P社では一週間の労働時間は六日であり、S・S'社、N社、Y社、E社では五日半である。有給休暇を実施しているのはT社、P社、N社、Y社で、S・S'社、L社、では実施されていない。台湾の大手企業のほとんどが有給休暇を実施しているが、中小企業では実施していない場合が多い。新労働基準法ではすべての企業に有給休暇が義務づけられた。

#### △雇用保障▽

総平均値は七六・七九。N社、P社の女性社員を除けば、面接した人々は雇用保障について満足している旨の回答を出している。

台湾人は社員の解雇を不道徳とみなす面があり、会社は出来るだけ社員の解雇を避ける。そのため会社が余剰人員を多くかかえることになり、これが経営効率を低くする原因の一つと考えられる。台湾の従業員は、雇用保障に対する関心が日本人社員より極めて低い。それは労働移動の機会が多いからであろう。但し、上階層管理者や長期勤続者は転職すればマイナスになる場合が多いため雇用保障に対する関心は一般社員より高い。

△企業内福祉▽

総平均値は五四・二九。台湾では社会福祉制度は整備されておらず、国民年金、国民健康保険、失業保険は実施されていない。七社のうち企業内福祉が比較的すぐれているT社、S社は住宅ローン、制服、通勤手当、社内食堂、食事手当、寮などの福利制度があるが、他社ではほとんどみられない。従業員の間にも企業内福祉に対して強い要望があり、社員の忠誠心と定着性を高めるためにも、企業内福祉を積極的に展開する必要がある。

△早期定年▽

総平均値は十一・四三。次の二つのグループに分けられる。

① 定年制度と退職金制度の相方とも整備されていない会社。S・S'社、N社、L社。

② 定年制度と退職金制度の相方とも整備されている会社。

a. 五五歳志願定年、六〇歳強制定年。P社。

b. 五五歳志願定年、強制定年なし。T社、Y社。社員は、

六〇歳になると退職金をもらえ、更に仕事を継続出来る。

C. 六五歳定年。E社。

△情報共有▽

総平均値は六六・三一。台湾企業では情報は、会議、文書等を通じて交換される。

△経営参加▽

総平均値は五三・八九。経営参加は資本参加、利潤参加、意思決定参加に分けられる。

① 資本参加。T社、S社は全員持株制度があり、E社、S'社では中間層管理者以上に持株制度がある。他の四社では資本参加は実施されていない。

② 利潤参加。E社を除く六社では、年度ボーナス額をその年の利潤によって計算している。

③ 意思決定参加。E社、N社を除く五社では、決定が上から一方的に流され一般社員が意思決定に参加するチャンスは少ない。

△企業内組合▽

総平均値は四二・八六。製造業のP社、T社、Y社には企業内組合がある。サービス業の他の四社では、組合は組織されていない。台湾の組合法によると、同じ地区または同じ工場内で二〇歳以上の労働者が三〇人以上いる場合は産業別組合または職業別組合を組織する義務がある。

△稟議制▽

総平均値は三一・九。稟議制を実施しているという日系企業のN社では、実際に意思決定を行っているのは日本人管理者であり、台湾人社員にはそれに参加する機会がほとんどないことがインタビューの際指摘された。E社は稟議制と経営者決定制の両方を行っている。他の五社では稟議制は実施されていない。

#### D. 行動成果

##### △組織コミットメント▽

総平均値は五九・七六。行動成果の八項目のうち最も低い。但し、E社が九〇、Y社が一六・六七と極端に離れている他は各社とも五〇から七五の数値がでた。

##### △労働意欲▽

総平均値は七二・三八。新卒採用を行っているS社、E社では平均値は一〇〇と高い。個人販売業績によって賃金が決定されるL社も労働意欲の平均値は一〇〇である。他方、T社、P社、Y社の平均値は一六・六九から五〇と低く、これら三社は共通して従業員数一万人を越す大企業であることが指摘できる。

##### △技能向上▽

総平均値は七三・三三。社員の技能向上は会社の教育投資と正の相関関係がある。特に台湾人従業員には「仕事の財産権」の意識が強く、会社を「職業訓練所」とみなし、O・J・Tに限らずOff・J・Tの実施をも強く要求するという側面がある。

##### △チーム・ワーク▽

総平均値は七三・八六。例えば日系企業N社の台湾人社員の

台湾における「日本的労務管理」の適応性

平均値が七五であるのに対し、日本人社長はこれより低い回答を出している。T社社員からは、台湾企業のチーム・ワークは実際には必ずしもよくないことが指摘された。

##### △弾力的な職務行動▽

総平均値は六七・一四。台湾人社員は弾力的な職務行動をとるという考えが稀薄で、社員が急に欠勤しても上司の指示がない限り欠勤者の仕事は放置される。代理人制度を実施している会社もあるが、社員間での自発的な仕事の代理は行なわれていない。こうした点が日系企業N社の日本人社長が強く不満を感じる部分である。

##### △定着性▽

総平均値は八〇・一二。今回調査した七社は台湾では比較的教育・訓練の整備された企業であり、社員は入社後二、三年で熟練を身につけると中小企業にスカウトされる対象になる。数字を見る限り各企業の定着性は高くても、潜在的には社員の転職の可能性は極めて高い。労働移動率の高い台湾企業において如何に定着性を高めるかが、重要なポイントであることが指摘できよう。

##### △勤怠・規律▽

総平均値は八九・五二。三〇項目のうち最も高い平均値である。しかし、例えば日系企業N社では、台湾人社員四人の平均値が八七・五であるのに対し、日本人社長は五〇という回答を出しており、日本人社長の基準からすれば感覚的なズレがある

ことも拒めない。

### 〈協調的労使関係〉

総平均値は八八・二一。台湾には戒厳法と労使糾紛処理法があり、事実上労働者のストは禁止されている。労使間の公然たる衝突は見られず、会社への不満は社員の転職という形で解消される。

### 三、ケース・スタディの分析

本節では調査で得た七社の各平均値ならびに総平均値を比較検討することによって、行動様式（理念、戦略、制度・慣行）と行動成果との相互関係が如何なるものであるかを明らかにする。

#### 3・1 調査の信憑性

今回の実証分析をするにあたっては次のような二つの問題点がある。

(1) 日本的労務管理の特徴としてあげた三〇項目が日本企業を対象にして実証されたものでなく、実際にどの程度このような特徴を有しているのか明らかでない。そしてこれら三〇項目だけを日本の労務管理の特徴としてよいのかどうか、といった問題がある。

(2) 各社四人ずつ実施した調査の回答の信頼性をどの程度のものかと判断するか。

まず第一の問題点となる日本的労務管理の特徴を指定するにあたっては学会内でも定説があるわけではなく、論者によって

様々な点が指摘されている。従ってすでに「調査方法」の項で述べたように、本調査でとりあげることにした石田指標が三〇項目と数が多く、また包括的かつ整理されているため、現在までのところ考えられる最良のものであると判断した。また行動様式と行動成果の比較を行う上でも便利であり、更に各項目が明確に規定されていて調査の厳密性を高める上で大きなメリットがあると考えた。

第二に回答の信憑性をめぐっては、可能な限り信頼度の高いデータを得るために調査表とインタビュー質問を併用した。また同一項目に関する回答が管理職と社員との間でかけ離れているケースがあるため、一社当りの平均値とは別に、更に細かく各社の管理者と社員それぞれの平均値をとって比較し、回答の信頼性の順位をつけた。これが分析を行う上での一つの特徴である。

以上の諸点を前提にして分析をすすめる。

各データは次のような表にまとめた。表三―一は、七社の被面接者全員から得た回答の平均値である。表三―二は、各社の被面接者のうち一般社員の回答の平均値である。表三―三は、管理者の回答の平均値である。表三―四は、各社ごとの理念、戦略、制度・慣行、行動成果それぞれの項目の平均値を管理者と社員別に分けて示し、その差をとって比較したものである。この表三―四では、各社ごとに管理者と社員別の総平均値の差の大小から順位をつけ、信頼性の高さを示す指標とした。すな

表 3-1 7社の被面接者全員の回答の平均値

企業名		T	P	S'	N	L	Y	E	総平均
理念	人的資源の重視	90	100	100	70	87.5	33.33	100	82.98
	共同体志向	70	80	100	70	75	33.33	90	74.05
	集団主義	60	70	100	80	100	16.67	100	75.24
	階層平等主義	80	90	100	90	25	33.33	40	65.48
	能力平等主義	60	10	0	80	12.5	0	90	36.07
平均値		72	70	80	78	60	23.33	84	66.76
戦略	労働市場の内部化	70	100	100	40	100	50	100	80
	平均値	70	100	100	40	100	50	100	80
制度・慣行	新卒採用	40	50	100	0	0	0	100	41.43
	男女区別・差別	90	90	50	70	0	0	60	51.43
	継続的教育投資	90	100	50	40	87.5	66.67	70	72.02
	幅広い内部異動	50	80	66.67	10	0	33.33	100	48.57
	内部昇進	100	100	83.33	60	100	0	100	77.62
	全人格の評価	70	100	83.33	100	75	83.33	90	85.95
	年功・能力賃金	80	50	0	60	37.5	66.67	80	53.45
	系統的残業	100	0	16.67	70	12.5	0	90	41.31
	低水準の休暇	100	60	100	50	87.5	50	80	75.36
	雇用保障	100	40	100	100	37.5	100	60	76.79
	企業内福祉	90	50	100	10	0	100	30	54.29
	早期定年	0	70	0	0	0	0	10	11.43
	情報共有	80	80	83.33	50	37.5	33.33	100	66.31
	経営参加	50	40	94.44	30	41.67	44.44	76.67	53.89
	企業内組合	100	100	0	0	0	100	0	42.86
票議制	20	10	0	90	0	33.33	70	31.9	
平均値		72.5	63.75	57.99	46.25	32.29	44.44	69.79	55.29
理念、戦略、制度・慣行の総平均値		72.27	66.82	64.90	53.18	53.81	39.90	74.39	59.02
行動成果	組織コミットメント	70	50	66.67	50	75	16.67	90	59.76
	労働意欲	50	50	100	90	100	16.67	100	72.38
	技能向上	100	70	16.67	60	100	66.67	100	73.33
	チーム・ワーク	70	100	50	70	87.5	50	90	73.86
	弾力的な職務行動	70	90	83.33	60	50	16.67	100	67.14
	定着性	70	70	83.33	100	37.5	100	100	80.12
	勤怠・規律	90	90	100	80	100	66.67	100	89.52
	協調的労使関係	100	90	66.67	90	87.5	83.33	100	88.21
平均値		77.5	76.25	70.83	75	79.69	52.08	97.5	75.55
総平均値		73.67	69.33	66.48	59	51.81	43.15	80.56	63.43

台湾における「日本的労務管理」の適応性

表 3-2 7社の一般社員の回答の平均値

企 業 名		T	P	S'	N	L	Y	E
理 念	人的資源の重視	75	100	100	75	50	0	100
	共同体志向	25	66.67	100	75	0	50	100
	集団主義	25	66.67	100	100	100	0	100
	階層平等主義	100	83.33	100	100	0	0	25
	能力平等主義	75	16.67	0	100	0	0	100
	平均値	60	66.67	80	90	30	10	85
戦 略	労働市場の内部化	75	100	100	50	100	50	100
	平均値	75	100	100	50	100	50	100
制 度 ・ 慣 行	新卒採用	25	50	100	0	0	0	100
	男女区別・差別	100	100	50	100	0	0	75
	継続的教育投資	75	100	25	25	50	50	75
	幅広い内部異動	50	66.67	50	0	0	50	100
	内部昇進	100	100	75	50	100	0	100
	全人格の評価	75	100	100	100	0	50	75
	年功・能力賃金	100	66.67	0	50	0	50	100
	系統的残業	100	0	25	50	0	0	75
	低水準の休暇	100	50	100	50	100	50	100
	雇用保障	100	33.33	100	100	50	100	50
	企業内福祉	75	33.33	100	0	0	100	0
	早期定年	0	50	0	0	0	0	0
	情報共有	75	83.33	100	25	0	50	100
	経営参加	50	38.89	91.67	25	33.33	50	58.33
企業内組合 稟議制	100 0	100 16.67	0 0	0 100	0 0	100 50	0 75	
	平均値	70.31	61.81	57.29	42.19	20.83	43.75	67.71
行 動 成 果	組織コミットメント	50	33.33	100	50	50	0	75
	労働意欲	25	33.33	100	100	100	0	100
	技能向上	100	66.67	25	50	100	50	100
	チーム・ワーク	50	100	50	75	100	50	75
	弾力的な職務行動	50	100	100	50	0	0	100
	定着性	75	66.67	100	100	0	100	100
	勤怠・規律	100	83.33	100	100	100	100	100
	協調的労使関係	100	83.33	100	100	100	100	100
	平均値	68.75	70.84	84.38	78.13	68.75	50	93.75
総 平 均 値		68.33	66.30	69.72	60	37.78	40	78.61

表 3-3 7社の管理者の回答の平均値

企 業 名		T	P	S'	N	L	Y	E
理 念	人的資源の重視	100	100	100	66.67	100	50	100
	共同体志向	100	100	100	66.67	100	25	100
戦 略	集団主義	83.33	75	100	66.67	100	25	100
	階層平等主義	66.67	100	100	83.33	33.33	50	50
	能力平等主義	50	0	0	66.67	16.67	0	75
	平均値	80	75	80	70	70	30	85
	労働市場の内部化	66.67	100	100	33.33	100	50	100
	平均値	66.67	100	100	33.33	100	50	100
制 度 ・ 慣 行	新卒採用	50	50	100	0	0	0	100
	男女区別・差別	83.33	75	50	50	0	0	50
	継続的教育投資	100	100	100	50	100	75	75
	幅広い内部異動	50	100	100	16.67	0	25	100
	内部昇進	100	100	100	66.67	100	0	100
	全人格の評価	66.67	100	50	100	100	100	100
	年功・能力賃金	66.67	25	0	66.67	50	75	75
	系統的残業	100	0	0	83.33	16.67	0	100
	低水準の休暇	100	75	100	50	83.33	50	50
	雇用保障	100	50	100	100	33.33	100	75
	企業内福祉	100	50	100	16.67	0	100	50
	早期定年	0	100	0	0	0	0	25
	情報共有	83.33	75	50	66.67	50	25	100
	経営参加	50	41.67	100	33.33	44.44	41.67	100
	企業内組合	100	100	0	0	0	100	0
稟議制	33.33	0	0	83.33	0	25	50	
平均値	73.96	65.1	59.38	48.96	36.11	44.79	71.88	
行 動 成 果	組織コミットメント	83.33	75	0	50	83.33	25	100
	労働意欲	66.67	75	100	83.33	100	25	100
	技能向上	100	75	0	66.67	100	75	100
	チーム・ワーク	83.33	100	50	66.67	83.33	50	100
	弾力的な職務行動	83.33	75	50	66.67	66.67	25	100
	定着性	66.67	75	50	100	50	100	100
	勤怠・規律	83.33	100	100	66.67	100	50	100
	協調的労使関係	100	100	0	83.33	83.33	75	100
平均値	83.33	84.38	43.75	72.92	83.33	53.13	100	
総平均値	77.22	73.06	60	58.33	56.48	44.72	82.5	

台湾における「日本的労務管理」の適応性

## の動動様式の比較

慣行		行動成果				総計			
差	順位	管理者	一般社員	差	順位	管理者	一般社員	差	順位
4.17	3	100	93.75	6.25	5	82.50	78.61	3.89	6
15.28	1	83.33	68.75	14.58	2	56.48	37.78	18.70	1
3.65	4	83.33	68.75	14.58	2	77.22	68.33	8.89	3
3.29	5	84.38	70.84	13.54	4	73.06	66.30	6.76	4
6.77	2	72.92	78.13	5.21	6	58.33	60	1.67	7
2.09	6	43.75	84.38	40.63	1	60	69.72	9.72	2
1.04	7	53.13	50	3.13	7	44.72	40	4.72	5

わち同一項目に対する被面接者の回答のばらつきが小さいものほど回答の信頼度が高いと推測した。

### 3・2 各社の行動様式と行動成果の相互関係の検討

日本的労務管理は日本企業の生産力の高さを支える一つの大きな要因であると考えられる。台湾企業においても日本的労務管理を適用することが生産力アップにつながるであろうか。この問題を考えるにあたっては、まず七社において日本的労務管理に共通する特徴をもつ行動様式の度合と行動成果との関係が如何なるものであるか明らかにすることが重要であると思われる。各社の行動様式（理念、戦略、制度・慣行）と行動成果の比較を行うために表三―五を作成した。この表を見る限り行動様式と行動成果との間に特別な相関関係は見いだせない。ところが表三―四の中で信頼度の低いと思われるL社とS'社の二社を除き、あらためて行動様式と行動成果を比較すると、表三―六に示されているように正比例関係にあることがわかる。行動様式の平均値が高い企業ほどその企業の行動成果の平均値は高い。これはすなわち日本的労務管理の特徴と言われるような行動様式を強くもつ会社ほど行動成果も高くなるということを意味する。しかし、このような日本の労務管理の採用をめぐる行動様式と行動成果との間に正の相関関係があることを立証するには対象企業が五社と少なく、この結果のみから判断することには慎重にならざるをえない。そこでわれわれは視点をかえて、アメリカにおける日本的経営の適応性をテーマにした著作『セオ



表 3-4 7社の一般社員と管理者

企業名	理 念				戦 略				制 度	
	管理者	一般社員	差	順位	管理者	一般社員	差	順位	管理者	一般社員
E	85	85	0	6	100	100	0	3	71.88	67.71
L	70	30	40	1	100	100	0	3	36.11	20.83
T	80	60	20	2	66.67	75	8.33	2	73.96	70.31
P	75	66.67	8.33	5	100	100	0	3	65.10	61.81
N	70	90	20	2	33.33	50	16.67	1	48.96	42.19
S/	80	80	0	6	100	100	0	3	59.48	59.29
Y	30	10	20	2	50	50	0	3	44.79	43.75

台湾における「日本の労務管理」の適応性

リーZ』で打ちだされた理論をもとに先の仮説を検討することにする。

3・4 Jタイプ組織とZタイプ組織

『セオリーZ』の著者W・G・オオウチは、アメリカ企業のうち安定的な特徴を有す企業をAタイプ組織、日本企業で安定的な特徴を有す企業をJタイプ組織と呼ぶ。両者の特徴をまとめると表三三七のようにあらわされる。対照的な特徴を有していることがわかるであろう。

ところがオオウチ教授はJタイプ組織を研究していくうちに、アメリカ企業にもJタイプ組織と類似した特徴を有す企業があることを見いだす。これらは言わゆる超一流企業であり、例えばIBM、P&G、ヒューレット・パッカード、イーストマン・コダック、アメリカ陸軍等がそれである。オオウチ教授はこのタイプの組織をZタイプ組織と呼ぶ。

Zタイプ組織の特徴はJタイプ組織のそれとほぼ同じと言ってよく、①終身雇用、②非専門的な昇進コース、③非明示的な管理機構、④集団による意思決定、⑤人に対する全面的な関わり、の五点において共通する。他方、次の二点において両者は異なるという。

- (1) Zタイプ組織における昇進と人事考課は、Jタイプ組織のそれより早い。
- (2) Zタイプ組織においては個人責任が重視されるが、Jタイプ組織においては集団責任が問題となる。

表 3—5 7社の行動成果と行動様式の比較

会社名	被面接者の行動成果の平均値	値 順	被面接者の行動様式（理念、戦略、制度、慣行）の平均	順 位
E	77.5	1	74.39	1
L	79.67	2	53.81	5
T	77.5	3	72.27	2
P	76.25	4	66.82	3
N	75	5	53.18	6
S'	70.83	6	64.90	4
Y	52.08	7	39.90	7

表 3—6 5社（Y社とS'社を除く）の成果と行動様式の比較

会社名	被面接者の行動成果の平均値	順 位	被面接者の行動様式（理念、戦略、制度、慣行）の平均	順 位
E	97.5	1	74.39	1
T	77.5	2	72.27	2
P	76.25	3	66.82	3
N	75	4	53.18	4
Y	52.08	5	39.90	5

以上がJタイプ組織とZタイプ組織の共通点と相違点である。Jタイプ、Zタイプともすぐれた経営力を発揮しており、従ってこれらと共通する特徴を有す組織は行動成果も高いことが推論できる。

では先に分析対象にした五社（L社とS'社を除く）はJタイプ、Zタイプの有す特徴との共通点をどれほどもち、また行動成果との関連は如何なるものであろうか。表三—八は、『セオリ—Z』で示されたJタイプ組織、Zタイプ組織の有す特徴と今回の調査項目とを対応させたものである。但し、「非明示的な管理機構」に対応する項目が今回の調査にはないため比較対象からは除外した。対応関係は次のようになる。終身雇用—雇用保障。遅い人事考課と昇進—能力平等主義。非専門的な昇進コース—幅広い内部移動。集団による意思決定—稟議制。人に対する全面的な関わり—共同体志向。

表三—八をみるとJタイプ、Zタイ

表 3-7 Jタイプ組織とAタイプ組織の特徴の比較

Jタイプ組織の特徴	Aタイプ組織の特徴
終身雇用	短期雇用
遅い人事考課と昇進	早い人事考課と昇進
非専門的な昇進コース	専門化された昇進コース
非明示的な管理機構	明示的な管理機構
集団による意思決定	個人による意思決定
集団責任	個人責任
人に対する全面的関わり	人に対する部分的関わり

台  
済  
に  
お  
け  
る  
「  
日  
本  
的  
労  
務  
管  
理  
」  
の  
適  
応  
性

表 3-8 5社（L社とS社を除く）の調査結果と『Theory Z』の結果との比較

Jタイプ組織とZタイプ組織の共同特徴	対応する項目	E	T	P	N	Y
終身雇用	雇用保障	60	100	40	100	100
遅い人事考課と昇進	能力平等主義	90	60	10	80	0
非専門的な昇進コース	幅広い内部異動	100	60	80	10	33.33
非明示的な管理機構						
集団による意思決定	稟議制	70	20	10	90	33.33
人に対する全面的な関わり	共同体志向	90	70	80	70	33.33
平均値		82	60	44	70	40
順位		1	3	4	2	5
行動成果の順位		1	2	3	4	5

一  
二  
七

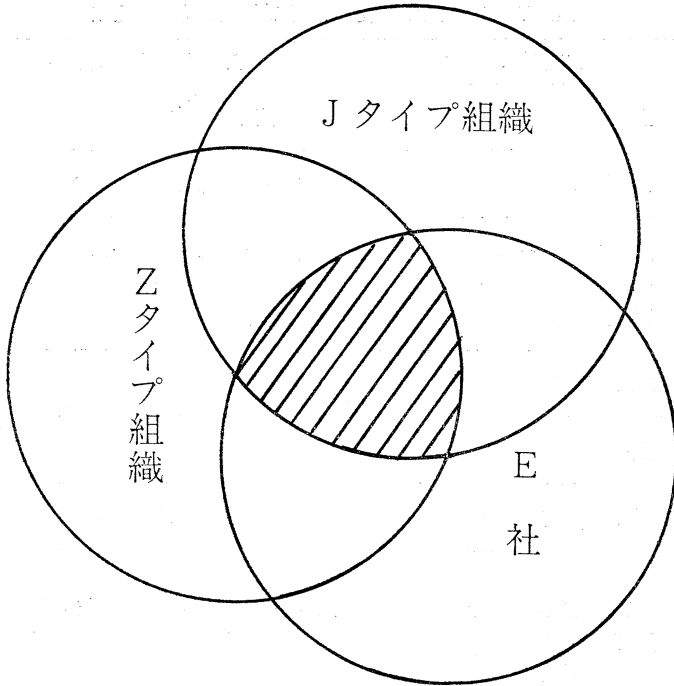


図 3-1 Jタイプ組織、Zタイプ組織とE社

プの特徴を有す度合と行動成果との対応関係は完全な比例関係にはないが、かなり密接な関係にあることがわかる。すなわち両タイプの組織特徴を強く有す企業ほど行動成果が高いことがこの表から看取できよう。これら五社のうち行動成果が最も高く、またJタイプ、Zタイプと最も類似した組織特徴を有すのがE社である。組織特徴を基準にJタイプ組織、Zタイプ組織、E社の関係を図示すると図三-1-1のようになる。Jタイプ、ZタイプとE社の相違点はE社の雇用保障が若干弱いことである。ZタイプとJタイプの相違点は、Zタイプの人事考課と昇進がJタイプより早い点である。そして斜線の部分で示した共通特徴は、「非専門的な昇進コース」、「集団による意思決定」、「人に対する全面的な関わり」の三点であるが、「遅い人事考課と昇進」「終身雇用」の二点も大きく相違するわけではなく、結局これら五項目の特徴をJタイプ組織、Zタイプ組織、E社も持っていると言ってよいであろう。

3・3 所属型組織・契約型組織

Jタイプ組織、Zタイプ組織、E社においてみられた共通点はどのような意味をもち、またそれは如何に解釈すればよいのであろうか。われわれはこの問題を三戸教授の「所属型組織・契約型組織」の理

論を援用することによって究明することにする。三戸教授は、所属型組織と契約型組織について次のように述べておられる。

「組織への個人の参加様式、組織と個人との基本的な関係のタイプとして、契約と所属の二者が考えられる。諸個人が契約に基づいて組織を形成し、組織を成立せしめていけば契約型組織となり、個人が組織に所属という形で参加していれば、その組織は所属型組織と特徴づけられる。たとえば軍隊は一般的に所属型であるし、企業は契約型である。それは、日本も欧米も同じである。ところが、日本の企業と欧米の企業をとってみると、日本の企業は契約的側面をもつと同時により以上に所属的性格を強固にもち、欧米の企業は所属的性格がなくはないが圧倒的に契約に基づいて企業組織が形成されていると見てよい」<sup>(11)</sup>。

また「所属型組織は全人格的・無限定的・長期持続的に参加しているメンバーによって形成されたものであり、契約その他限定的・短期的な関係において組織と関係し、組織を形成しているメンバーは組織成員とはみなされない。全人格的・長期持続的参加のメンバーによって織りなされる範囲のみが組織の境界として意識され、『ウチとソト』のはっきりした意識が形成されることになる。……また、全人格・長期持続的な参加となればそれに必然的に年功制的な分配が誘因体系として生ずることになる」<sup>(12)</sup>。

この説明から明らかなように、あらゆる組織は所属と契約の二つの特性を持ち、欧米企業は契約的性格が強く所属的性格は

弱いのに対し、日本企業は所属的性格が強く契約的性格は弱い。そして注目されなければならない点は、Jタイプ組織、Zタイプ組織、E社の共通特徴である①終身雇用、②遅い人事考課と昇進、③非専門的な昇進コース、④集団による意思決定、⑤人に対する全面的な関わり、の五点は、ほとんどが所属型組織の特徴とみなされることである。三戸教授は、非専門的な昇進コース、集団による意思決定の二点については言及されていないため、これらが所属型組織の特徴であるか否か明確な判断はできない。しかし、Jタイプ組織、Zタイプ組織、E社の共通点は、所属的性格が強いことであると言ってさしつかえないであろう。

さてJタイプ組織、Zタイプ組織、E社の行動成果は高く良好である。だが、所属的性格の強い組織はみな行動成果が高いと言えるのであろうか。この点を解明するために五社（L社とS'社を除く）の所属的性格の強弱と行動成果とを比較し、相互関係をみてみることにする。

表三一九は、三戸教授が提示した所属型組織の諸特徴である。今回の調査で用いた三〇項目のうち四項目が所属型組織の特徴と対応するので、この四項目を用いて五社の所属的性格と行動成果との相互関係を明らかにする。なお「多面的・長期展望的・年功的」に対応する項目は「能力平等主義」と「年功・能力賃金」の二項目にあたるため二つの平均値によって比較した。

表三一九によれば、五社の所属的性格の強さは、E社、T社、

表 3-9 5社（L社とS'社を除く）の所属の性格と行動成果との相互関係

所属型組織の特徴	調査項目	E	T	P	N	Y
<組織と個人の基本関係>全人格的・全面的・無限定的	共同体志向	90	70	80	70	33.33
<参加期間>無限定的	雇用保障	60	100	40	100	100
<組織離脱>むずかしい						
<組織性格>強制性あり、有機的	弾力的な職務行動	100	70	90	60	50
<伝達体系>インフォーマルが極めて重要						
<オーソリティ>無関心圏広い						
<責任>動機主義						
<価値体系>和						
<誘因>多面的・長期展望的・年功的	能力平等主義、年功・能力賃金	85	70	30	70	33.33
<目的>組織維持中心						
<組織の境界>明確						
平均値		83.75	77.5	60	75	54.17
順位		1	2	4	3	5
行動成果の順位		1	2	3	4	5

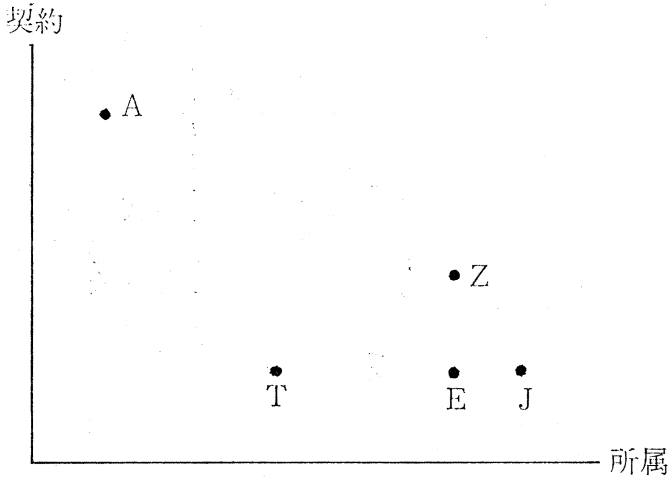


図 3-2 所 属 と 契 約

P社、N社、Y社の順になり、これは行動成果の高い順とほぼ対応する。ここから所属的性格の強い会社は行動成果も高い傾向にあると結論することができよう。

W・G・オオウチ教授は、アメリカ陸軍をIBM等の一流企業と同様にZタイプ組織としてあげているが、軍隊を所属的性格の最も強い組織であるとする三戸教授の主張と一致するのは偶然ではない。何故ならアメリカ陸軍がまさに所属型組織であるからに他ならない。

図三—二は、組織の所属型と契約型との関係を示したものである。横軸は所属的性格、縦軸は契約的性格を意味する。Jタイプ組織は所属的性格が強く、契約的性格が弱いのでJ点にあると考えられる。Aタイプ組織は契約的性格が強く、所属的性格が弱いのでA点にあると考えられる。では台湾の一般企業をT点とすれば、図のどこに位置するのであろうか。これを考察するにあたっては三戸教授の分析方法を採用し、台湾の一般企業の従業員に参加様式をもとに検討してみよう。

さて、三戸教授は次のように述べておられる。

「欧米の場合には、労働者は企業との間に契約書をとりかわす。労働者は企業に、自己の労働力を特定の条件のもとに売り会社はそれに対して賃金を支払うという売買契約をする。労働時間・職務内容・賃金などが契約書の内容をなす。日本の企業もまた労働者は、企業に労働力を売り、企業は労働者に賃金を支払っている。だから、そこには明らかに契約関係が存在して

いる。だが、欧米と同じように契約関係が純粹に買かれているかという点、そうではない。今なお、多くの会社が新入社員に提出することを求めているのは誓約書である。会社に対して「一旦入社いたしましたからには一生懸命に働きます。会社に対して不都合なことはいたしません、会社に御迷惑をおかけいたしました場合には、保証人ともども償います」といったようなことを保証人ともども連署捺印して提出するのである。個人は会社に入社し、会社の一員となり、会社という組織体に所属したのである」。

一般に台湾企業においては、経営者も従業員も契約観念は極めて薄く、欧米のように企業と契約書を取り交わすことをしない。従って台湾企業の契約的性格はJタイプ組織と同一水準にあり、非常に弱いと言えよう。これに対して台湾の労働者は、入社の際一般の日本人社員と同じく会社に誓約書と身元保証書を提出しなければならない。そして、その内容も日本の新入社員が提出する誓約書と身元保証書とほぼ同じである。例えばTグループの誓約書には次のように書かれてある。「一旦入社しましたら、会社に勤務し、すべての規則を守り、一生懸命に働らぎ、命令に服従し、秘密を厳守し、誰にも個人の賞金を申しません。もし誓約書に違反すれば、規定にしたがい厳しい罰を受け、何の異議も申したてないことをここに誓約いたします」。

またし社の身元保証書には次のように書かれてある。「貴社の規則に違反し、貴社に御迷惑をおかけしました場合には保証人

ともども償います」。

このように台湾企業の所屬的性格は日本企業のそれと同程度であると考えられる。しかし、台湾の労働者は強い「仕事の財産権」という考えに基づいて、様々な企業間を異動し、自らより高い熟練を身につけ、よりよい賃金、より高いポストを占めようとする。これは誓約書と身元保証書を形骸化させることになる。従って台湾企業の所屬的性格はJタイプ組織より弱い、Aタイプ組織よりやや強いと考えられる。そこで図三一二の中ではT点に台湾企業は位置すると言えよう。なお、E社は台湾企業であり契約的性格はT点と同レベルと考えられるが、同社は所屬的性格が五社の中で最も強いので、所屬的性格はT点より高い。但し、同社の雇用保障はJタイプ組織より弱いため、所屬的性格もJタイプより弱いと言えよう。E社は図三一二のE点に位置することになる。Zタイプ組織の所屬的性格はE点とほぼ同じであり、契約的性格はAタイプ組織より弱いためZ点に位置する。

以上のような分析から所屬的性格が強ければ、企業の行動成果も高い傾向にあることがわかった。従って如何に企業の所屬的性格を強化するか、すなわち如何にT点からE点に移行させるかが、今後の台湾企業にとって最大の課題であると言えよう。

#### 四、台湾企業の所屬型組織への移行方法

これまでの分析で会社が行動成果を高めようとするれば所屬的



表 4-1 台湾地区一般職業紹介所における求人倍率

年	求 職 数 (A)	求 人 数 (B)	求 人 倍 率 (B)/(A)
1966	139,005	77,075	0.55
1967	110,915	109,090	0.98
1968	110,364	141,879	1.29
1969	113,758	163,433	1.44
1970	134,445	181,286	1.35
1971	200,773	258,086	1.29
1972	195,258	398,399	2.04
1973	182,307	423,538	2.32
1974	198,923	323,569	1.63
1975	183,495	385,989	2.10
1976	215,517	500,801	2.32
1977	194,397	393,767	2.03
1978	186,890	481,019	2.57
1979	164,228	397,622	2.42
1980	203,761	396,235	1.94
1981	197,466	317,246	1.61
1982	230,516	271,441	1.18

(出所) 行政院主計処「中華人民72年勞工統設年報」

台湾における「日本的労務管理」の適応性

別労働移動率

(%)

金融・保険業		運輸・通信業		電気・ガス・水道業		サービス業	
台	日	台	日	台	日	台	日
—	31.8	40.48	19.1	13.56	14.4	—	23.1
—	30.9	32.04	18.0	19.20	13.8	—	21.6
—	27.4	22.68	14.5	12.60	12.9	—	19.3
25.20	25.0	23.52	12.7	9	12.4	—	18.9
21.48	24.4	30.60	13.2	9.96	14.1	—	19.9
23.16	23.6	27.24	12.5	13.92	13.4	—	19.6
23.28	21.8	29.28	13.3	9.84	14.1	12	20.1
21.48	22.9	21.12	14.7	12.36	13.6	16.68	20.5
16.56	23.1	19.2	13.8	12.48	13.5	20.64	20.0
17.04	30.9	17.04	14.6	10.56	15.1	25.8	20.6
—	30.2	37.08	19.8	9.36	12.3	—	21.4
—	26.4	33	17.3	14.62	11.6	—	19.5
—	24.5	21.12	16.2	7.92	12.5	—	18.0
19.92	23.9	35.40	13.5	6.72	11.8	—	17.6
16.20	22.8	27.48	13.7	6	14.2	—	18.2
14.40	22.1	20.04	13.6	13.92	11.9	—	18.4
13.92	23.0	25.44	14.3	8.88	13.9	9.12	17.7
13.80	23.0	20.64	14.4	6	13.3	17.64	18.8
13.20	23.0	20.76	14.6	—	13.7	15.24	19.1
17.28	23.2	17.28	14.8	5.28	14.7	27.72	18.9

立教経済学研究第三九卷二号(一九八五年)

表 4-2 台湾 地区 産 業

台湾における「日本的労務管理」の適応性

		建設業		製造業		卸売・小売業	
		台	日	台	日	台	日
入 職 率	1973	170.04	53.8	55.36	24.1	—	28.1
	1974	145.56	47.9	52.80	19.2	—	25.6
	1975	142.32	35.6	55.08	15.6	—	22.2
	1976	113.52	35.3	59.40	16.2	—	21.4
	1977	58.44	32.2	40.44	15.7	—	21.5
	1978	96.16	29.2	51.96	14.6	—	20.3
	1979	40.68	28.9	47.16	16.0	—	22.5
	1980	58.44	25.6	41.76	17.3	44.04	22.6
	1981	53.52	25.6	50.16	17.3	42.48	23.1
	1982	71.68	29.4	38.04	15.9	71.88	22.4
離 職 率	1973	139.56	44.1	44.40	23.4	—	27.9
	1974	108	42.8	46.80	22.2	—	25.6
	1975	119.52	38.1	39.48	20.5	—	22.9
	1976	95.52	35.3	42.48	17.8	—	22.7
	1977	46.68	35.2	38.04	18.2	—	22.6
	1978	75.48	29.3	42.48	17.3	—	21.8
	1979	75.24	28.3	38.28	17.1	—	22.3
	1980	47.16	28.8	40.44	16.8	38.64	22.6
	1981	65.64	24.7	46.92	16.6	37.08	22.9
	1982	83.04	27.9	44.04	16.0	83.04	22.3

(出所) 台湾の資料は、行政院主計処「中華人民72国年勢工統計年報」による。また日本の資料は、労働省「労働白書」昭和58年版による。

性格を強化せねばならないことが明らかになった。しかし、所属組織へ移行すると言っても、異なる価値観、異なる労働市場のもとにある会社を所屬的性の強いものにするとは容易ではないし、また一元的でもない。台湾企業の場合、激しい労働移動と労働者の「仕事の財産権」の觀念が、所属組織への移行をめぐる問題にならざるを得ない。

#### 4・1 台湾におけるジョブ・ホッピングの問題

台湾の労働市場は、表四一で示されているように一九六七年までは労働力供給過剰の状態にあったが、輸出加工産業を中心とした経済発展に伴い一九六八年からは労働力不足が生じるようになった。表から明らかのように一九八二年まで一貫して労働力不足の状態は続いている。またこれに伴って従来は労働者の定着性の高かった分野においても激しい労働移動が惹起された。

表四一二は、一九七三年から一九八二年までの一〇年間の台湾と日本における産業別の就・離職率の統計である。産業別に日本と台湾の労働移動率を比較してみよう。金融、保険、電気、ガス、水道は日台とも同じか若干台湾が低い。卸売・小売業では台湾は日本の二倍の移動率を示している。また建設業、製造業などでは日本と比べて二倍から三倍もの移動率を示している。特に製造業では移動率が四〇％から五〇％にも及び、これは年間で全製造業就業人口の約半分が転職していることを意味する。労働移動が最も激しかったとされる日本の高度成長期

においてさえ製造業の離職率が三〇％前後であったことを考えると、台湾の労働市場における移動率が如何にすさまじいものであるかが理解できよう。

このような台湾の労働市場における激しい労働移動は、所属組織を形成するにあたって次のような二つの阻害要因となっていることが指摘できる。

#### (1) 従業員の忠誠心と愛社心の形成を妨げる。

激しい労働移動と各従業員の「仕事の財産権」の觀念によって企業においては短期雇用関係が形成されてきた。多くの従業員にとって企業は仕事をし熟練を獲得する場であると觀念され、企業の存続・発展には関心は示されない。すなわち従業員の参加様式は、所属組織においてみられる全人格的・無限定的なそれではなく、部分的・限定的なそれにならざるを得ない。従って企業に対する忠誠心や愛社心の形成は困難である。

#### (2) 労使関係の安定を阻害する。

短期雇用関係のもとでは、従業員と企業の間は、共同の利益のために企業発展に努めるといふ発想を伴わないため、従業員と企業の間には協調関係は生まれにくい。激しい労働移動は、所属組織の特徴となっている協調的労使関係を成立せしめない。

以上で明らかのように台湾の労働市場における激しい労働移動は所属組織への移行をめぐる常問題とならざるを得ない。

#### 4・2 台湾企業の階層別分類

台湾企業の従業員を労働移動の大小、会社との関係、の二点を基準に分類すると次の三階層に分けることができる。

##### (1) 底辺階層。

非大卒のブルー・カラー及び女子ホワイト・カラーで占められている。中間管理者になれる機会はほとんどない。労働移動率は四〇％と高い。この階層に属す社員を「非所屬員」と呼ぶことにする。

##### (2) 中間階層

ほとんどが大卒者で占められており、一定期間(二年から五年位)働いて会社に対して能力と愛社心を示せば、中間管理職への道がひらかれている。昇進の可能性が高いため移動率は四〇％以下と「非所屬員」より低い。この階層に属す社員を「準所屬員」と呼ぶことにする。

##### (3) 最上階層

すべて管理者によって占められている。報酬は「準所屬員」よりはるかに高く、会社に対する愛社心も強い。労働移動率は五〇％以下と低く、会社の中堅幹部をなしている。この階層に属す社員を「所屬員」と呼ぶことにする。

台湾企業の従業員は以上のように三階層をなし、階層別に「非所屬員」、「準所屬員」、「所屬員」と呼ぶことにしたが、これら三者の構成に基いて企業を三つのタイプに分類することが出来る。すなわち、「所屬員」だけからなる「単層型企業」、「所

屬員」と「準所屬員」からなる「二階層型企業」、そして三者とも含む「三階層型企業」の三タイプである。

これら三タイプの企業をより詳しくみてみよう。

「三階層型企業」は、更に二つのタイプに分類できる。一つは製造業。例えばT社、P社、Y社があげられる(図四一(A))。これらの会社の「非所屬員」は、ブルー・カラーと高卒の女性ホワイト・カラーである。彼らは中間管理職へ昇進する機会を持たず、「準所屬員」との間に大きなギャップがある。たとえばT社のように職員昇進試験制度を備えている会社でもブルー・カラーは職員に昇進することは極めて難しい。また昇進試験に合格しても中間管理層に昇進する機会は非常に少ない。「準所屬員」はほとんど大卒男性社員であり、「所屬員」の候補生である。彼らは四、五年会社で働けばほとんどが「所屬員」になれる。この四、五年は試用期間あるいは訓練期間として社員の能力と忠誠心を試すと同時に、社員育成の意味を持つ。これらの会社では教育・訓練制度を整備しているので、新入「準所屬員」は会社で三年間教育・訓練を受ければ他の中小企業からより良い条件でスカウトされることが多い。従って労働移動率は三〇％台の水準になる。もし転職またはスカウトされない場合は、ほとんどが中間管理職に昇進し、「所屬員」となる。「所屬員」は権力を掌握し、報酬も「準所屬員」のそれよりはるかに高い。また会社に対する忠誠心が極めて高く、会社の利害は個人のものに優先すべきであるという考え方を持っている。

また「三階層型企業」にはもう一つのタイプがある。販売会社で、例えばL社があげられる(図四一④)。このような会社の「非所属員」は新入営業社員である。彼らはセールス・マンをしながら転職の機会を狙っており、台湾において最も労働移動の激しいグループに属す。「準所属員」は中間管理職であり、製造業の「準所属員」と異なり大卒者ではなく、営業から昇進した階層である。従って「非所属員」と「準所属員」との間には製造業におけるようなギャップは見られない。会社は「準所属員」に対して販売能力とリーダー・シップの訓練の他に彼らの忠誠心を絶えずテストする。二年間のいわば試用期間中に能力を認められなければ自発的に退職するが、もし認められれば営業部責任者に昇進して「所属員」となる。製造業のタイプと同様に彼らは権力、報酬ともに「準所属員」より高く、会社に対する忠誠心も高い。

「二階層型企業」は「準所属員」と「所属員」からなり、「非所属員」は含まれない。例えばN社、S社、E社がこれに該当する(図四一⑤)。これらの会社はすべてサービス業であり、性別に関係なく社員のほとんどが大卒者である。ところが日系企業N社の女性社員は、「準所属員」と見なされているにも拘らず「所属員」への昇進は難しく、また賃金面でも男性社員との間に差別があることを指摘している。これは日本企業の慣行から説明出来るのではないかと思われる。他の二社の女性「準所属員」は、男性「準所属員」と同様に二一五年を経て

「所属員」(N社女性社員を除く)に昇進することができるとインタビューで答えている。昇進の基準は、(一)勤続年数、(二)愛社心、(三)能力の順である。また「所属員」は資本参加も行っている。

「単層型企業」は「所属員」だけで構成されている。このタイプは台湾では極めて少なく、S社がこのタイプに属す(図四一⑥)。この会社は、大学から推薦された新卒者を採用する。新入社員は直ちに「所属員」と見なされる。彼らは利潤参加だけでなく、資本参加も行う。また愛社心は「三階層型企業」や「二階層型企業」の新入社員よりはるかに高い。

#### 4・3 台湾企業における所属型組織への移行方法

台湾企業において行動成果を高めようとすれば所属的性格を強化せざるをえない。しかし、すでにみたように台湾企業は激しい労働移動の中にあるし、また労働者の「仕事の財産権」の観念も強い。そして各企業ごとに異なる階層構造を有すため所属型組織への移行方法も一様ではない。そこで調査対象企業七社において考えられる所属型組織への移行方法を検討するとともに、われわれの考える所属的性格強化の方法を提示してみよう。

##### (一) 新卒採用

七社のうち新卒採用を実施しているのはS社とE社である。これら二社の社員の行動成果は他の五社の社員のそれよりはるかに高い。特に組織コミットメント、労働意欲、弾力的な職務行動、の三項目に関してE社は一〇〇の値がでており、他の五

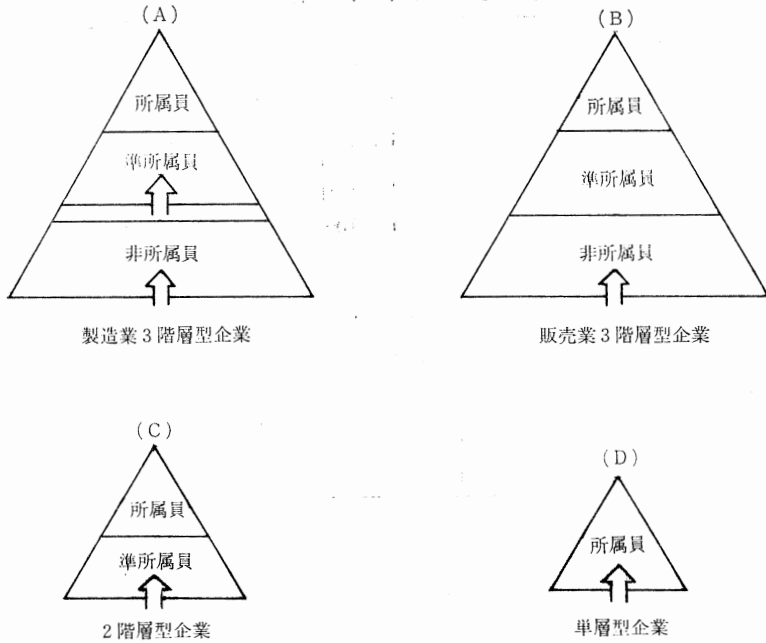


図 4-1 台湾企業の階層別分類

社と比較して圧倒的な高さを示している。  
 E社は創立された際、新卒採用を行なわなかったが、五―六年後には中途採用者が企業の経営理念とどうしても合わないために新卒採用に転換した。E社でのインタビューでは、新卒者は中途採用者より会社の規律・文化・理念になじみやすいだけでなく、労働意欲もはるかに高いことが指摘された。  
 これに対してS社は一九八四年以前には新卒者だけを採用していたが、会社の財務危機で社員の転職がみられたため、中途採用方式に転換された。同社社長は、中途採用者は新卒者より行動成果が高い点を指摘している。表四―四は、同社社長がS社とS'社相手の社員の行動成果を比較評価した結果を示すものである。この表をみると、労働意欲の項目を除く他の五項目すなわち組織コミットメント、技術向上、チーム・ワーク、弾力的な職務行動、定着性、に関してS社社員の評価の方が高い。しかし同社の経営失敗の

表 4-3 7社一般社員の行動成果

行動成果	企 業						
	T	P	S'	N	L	Y	E
組織ユミットメント	50	33.33	100	50	50	0	75
労働意欲	25	33.33	100	100	100	0	100
技能意欲	100	66.67	25	50	100	50	100
チーム・ワーク	50	100	50	75	100	50	75
弾力的な職務行動	50	100	100	50	0	0	100
定着性	75	66.67	100	100	0	100	100
勤怠・規律	100	83.33	100	100	100	100	100
協調的労使関係	100	83.33	100	100	100	100	100
平 均 値	68.75	70.84	84.38	78.13	68.75	50	93.75

表 4-4 S社とS'社の行動成果の比較

行動成果	企 業	S 社	S' 社
組織ユミットメント		50	0
労働意欲		50	100
技能向上		50	0
チーム・ワーク		100	50
弾力的な職務行動		100	50
定着性		100	50
勤怠・規律		100	100
協調的労使関係		100	0
平 均 値		81.25	43.75



主要な原因は財務悪化のためであり、必ずしも新卒採用にその原因があるとは言えない。そしてS社の社員二人の回答をみれば、その行動成果はE社に次いで二番目に位置する。従って新卒採用は台湾企業において社員の会社に対する所属意識を強める有効な方法と言えよう。

しかし、企業が設立されたばかりで新卒採用を行えば、膨大な教育・訓練費用がかかり、当面は利益があがらないことが予想される。従って会社の設立当初は経験者を採用した方が良いでしょう。そして制度が確立した後には新卒採用に変更する方が教育・訓練費用の無駄を避けることができると考えられる。

#### (二) 新入社員合宿訓練

七社のうちT社だけが日本企業と同様に新入社員合宿訓練を行なっている。訓練は新入社員に会社の一般規則を教え、忠誠心と服従心を養成し、会社の文化になじませることを目的とする。この新入社員合宿訓練は、会社に対する忠誠心が強く、また所属的性格の強い社員を育成するために今後台湾企業で実施すべきであると言えよう。

#### (三) 契約

ある会社では、社員を長期間働かせるために社員と契約を交わし、入社後一定期間を経なければ退職は許さず、契約に違反すると一定額の違約金を払わねばならないという規定を設けている。しかし、たとえ会社が社員と契約を交していても退職したい社員をとどめることはできず、もし無理にとどまらせても

労働意欲をひきだすことはできない。従って契約によって社員を長期間働かせることは現実的に無理があると言えよう。

#### (四) 選考を厳しくすること

台湾の一般企業では選考プロセスが非常に簡単である。ブルー・カラーの採用は、ほとんどの場合一度の面接で決定され、ホワイト・カーの場合ですら筆記試験と面接をそれぞれ一度行うだけである。その際、特定の仕事に対する遂行力を選考基準にする。日本企業のように一定の時間をかけて全人格的なものを基準にして社員を選考することはしない。従って、会社の経営理念と必ずしも合わない人も採用することになる。この問題の解決のためには、仕事の遂行力もさることながら応募者の人間性を基準にすることが望ましいと思われる。

#### (四) 内部昇進

N社とY社を除く五社では完全な内部昇進が行なわれている。N社は設立後二年しかたっていないために内部のみで適切な人材を調達できず、外部から経験者を採用して管理職につかせている。またY社では外部から頻りに人材を登用するためこれが社員の所属意識を弱化させていると言えよう。従って内部昇進は社員の所属意識を強化する方法であると考えられる。

#### (六) 賃金水準

高水準の賃金は、台湾労働者の会社に対する所属意識を強化する最も重要な方法と言える。表四一五によると台湾地区労働

表 4—5 台湾地区転職者の離職の理由

転職する原因	1979年		1980年		1981年	
	人数 (人)	%	人数 (人)	%	人数 (千人)	%
解雇	7	1.21	10	1.73	20	3.54
私的な理由による離職	370	65.71	398	69.99	373	64.42
転勤	14	2.41	15	2.58	17	2.91
自営業転職	82	14.60	75	13.18	101	17.37
家内労働への就業	48	8.58	31	5.53	27	4.74
その他	42	7.48	40	6.99	41	7.02
合計	563	100.00	569	100.00	579	100.00

(出所) 行政院主計処「中華民國71年台湾地区人運用調査報告」

表 4—6 台湾地区における私的な理由による転職

	1979年		1980年		1981年	
	人数 (人)	%	人数 (人)	%	人数 (人)	%
賃金に対する不満	124	33.59	132	33.22	111	29.27
就業地域を変えたい	105	28.50	107	26.75	101	26.98
労働時間過長	24	6.36	27	6.72	25	6.61
雇用保障がない	19	5.04	18	4.57	24	6.32
安全衛生条件不良	12	3.32	12	2.93	12	3.10
学んだことが役に立たない	7	1.95	10	2.52	10	2.75
将来性がない	20	5.42	31	7.70	25	9.69
健康上	13	3.55	18	4.44	13	3.51
その他	45	12.28	44	11.15	53	14.27
合計	370	100.00	398	100.00	373	100.00

(出所) 行政院主計処「中華民國71年台湾地区人運用調査報告」

者の離職の原因は、解雇によるものの比率が極めて小さく、全体の約三〇％しか占めていない。これに対して私的な理由による離職は六五％を占める。その理由を更に分析すると表四一六で明らかかなように賞金に対する不満が一番大きいことがわかる。

E社は、社員の愛社心を強め、定着性を高めるために全社員の賞金水準を他の会社より三〇％から一〇〇％も高くしている。ここで生じる高賞金によるコスト高の問題は社員の高い労働意欲とそれに基づく生産性の増大によって解消していることは注目に値する。同社社員は常に自発的に残業を行なっている。正月休みでも必ず一部の社員は勤務につく。その強い忠誠心と労働意欲は、会社の高い賞金水準に対する社員の一種の報恩と考えられよう。

#### (b) 経営参加

台湾企業ではほとんどの場合、利潤参加が行なわれている。しかし、従業員の資本参加と意思決定参加はあまり行なわれていない。資本参加と意思決定参加は従業員の所属意識を強化する一つの方法と考えられる。そして、単に社員の愛社心を高めるだけではなく、社員の労働意欲をも強化することができる。従って、経営参加の積極的な導入は台湾企業にとっての課題の一つであると言えよう。

#### (c) 男女区別・差別

台湾企業では女性社員に全人格的、全面的、無限定的な参加を要求することは難しい。これに対して企業側では四つの方法

台湾における「日本的労務管理」の適応性

で対処している。

(1) 女性社員を全く採用しない。例えばT社。  
(2) 女性社員を臨時社員として採用する。高学歴女性社員の場合反発が予想されるので高卒女性に限定して採用している。例えばP社。

(3) 女性社員を採用するが、幹部社員とは見なさず昇進の機会を与えない。例えばN社。

(4) 女性社員を二階層に分ける。一般女性社員は子供ができれば直ちに解雇される。女性管理者は、中堅幹部とみなされ、子供ができて解雇されない。例えばE社。

台湾の女性社員は常に会社より家庭を大事にするため会社に対する所屬的格は弱い。これへの対応を企業は迫られているが、労働基準法に男女区別・差別の撤廃が規定されているため今後女性社員をどのようにあつかうかが台湾企業にとって一つの大きな問題であると言えよう。

#### 五、むすび

本稿では台湾企業七社の実態調査に基づき、いわゆる日本的労務管理の台湾における適応性をめぐる問題を検討した。特に日本的労務管理を台湾企業に導入する必要性ならびにその実現可能性を調査結果をもとに分析した。

まず調査対象にした七社で日本的労務管理の特徴と言われるような管理様式がどれだけ採用されているのかをみた。そのう

ちE社では、日本企業と極めて類似した管理方式がとられている。そして日本の労務管理方式と共通する行動様式を強く有すE社が行動成果においてもすぐれていることがわかった。そこでわれわれは日本の労務管理方式の採用と企業の行動成果との関係は比例関係にあるのではないか、という推定のもとに、行動様式と行動成果の関連を明らかにするため『セオリーZ』で示されたJタイプ組織、Zタイプ組織と台湾企業E社の組織比較を行った。

W・G・オオウチ教授の『セオリーZ』では、一般の日本企業をJタイプ組織と呼び、このJタイプ組織とほぼ似た特徴を有すアメリカ企業をZタイプ組織と名づけている。具体的にはIBM、P&G、ヒューレット・パッカード、イーストマン・コダック、アメリカ陸軍などがZタイプ組織とされており、これらはみな超一流企業で極めて高い経営成果をあげている。そこでJタイプ組織、Zタイプ組織とE社の共通する特徴をみると(一)終身雇用、(二)非専門的な昇進コース、(三)遅い人事考課と昇進(四)集団による意思決定、(五)人に対する全面的な関わり、の五点が指摘できる。この五項目を基準にして、企業の行動様式と行動成果の相互関係を究明するため、再び調査企業五社（L社とS/社は除く）の分析を行った。その結果、Jタイプ組織、Zタイプ組織、E社に共通する特徴を強く有す企業ほど経営成果も高いことがわかった。

次にJタイプ、Zタイプ、E社の五つの共通特徴が何を意味

するかを解明するために三戸公教授の「所屬型組織・契約型組織」の理論を援用して分析を行った。この理論によれば、組織への個人の参加様式、組織と個人との基本的関係のタイプとして、契約型と所屬型の二つのタイプが考えられる。諸個人が契約に基づいて組織を形成し、組織を成立せしめていけば契約型組織となり、個人が組織に所屬するという形で参加していればその組織は所屬型組織と特徴づけられる。例えば軍隊は所屬型であるし、企業は契約型組織である。ところが、欧米企業は契約的性格が強く、所屬的性格が弱いのに対し、日本企業は所屬的性格が強く、契約的性格は弱い。そこで所屬型組織の特徴とJタイプ、Zタイプ、E社の共通する特徴を対応させて行動様式と行動成果の関係をみた結果、所屬的性格の強い企業ほど行動成果もすぐれていることが明らかになった。Jタイプ組織、Zタイプ組織、E社はみな所屬的性格の強い組織であると言えよう。従って所屬的性格が強い程、経営成果も高いことが結論づけられる。

今回調査した台湾企業の経営者は、企業の経営成果を高めるためには企業の所屬的性格を強化した方が良いことを理論的に認識していたわけではない。しかし、具体的にこなされている経営強化の方法をみると、実際には企業を所屬型組織へ移行させる様々な試みがなされてきたのである。各企業は、台湾の激しい労働移動と労働者の「仕事の財産権」を考慮に入れつつ、様々な移行の方法を採用している。但し、ある方法は成功

したが他の方法は失敗した。成功した方法は、「新卒採用」、「新入社員合宿訓練」、「選考を厳しくすること」、「内部昇進」、「賃金水準を高めること」、「経営参加」、「男女区別・差別」であり、失敗した方法は「契約によって従業員の設定性を高めること」である。

台湾人は契約の意識が薄く、そして有力な組合も組織されていないから欧米のような契約型組織の企業は成立しにくい。換言すれば台湾企業は欧米企業よりも所属型組織に移行しやすと言える。従って、今後台湾企業が経営成果を高めようとするれば、台湾の社会に受け入れられやすい所属型組織への移行方法を採用しなければならないと考える。

〔注〕

- (1) 小池和男『職場の労働組合と参加—労資関係の日本比較』東洋経済新報社、一九七七年。加護野・野中・榊原・奥村『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、一九八三年。Rodney Clark, *The Japanese Company*, U.S.A., 1979. 『端信行訳』ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド社、一九八一年。参照。
- (2) William G. Ouchi, *Theory Z*, 1981. 『徳山二郎訳』『オオリZ』CBSソニー、一九八一年。佐久間賢『日本の経営の国際性』有斐閣、一九八三年。穴戸寿雄『日本企業インUSA—日本の経営の可能性をさぐる』東洋経済新報社、一九八〇年。参照。
- (3) 濱口恵俊・公文俊平編『日本の集団主義』有斐閣、一九八二年所収。三戸公稿「組織の日本型モデルと欧米型モデル」を参照。
- (4) 「仕事の財産権」について白井教授は次のように述べておられる。

台湾における「日本的労務管理」の適応性

る。「仕事の財産権 (Job property right)」とは、仕事とそれを遂行するのに必要な技能は、その仕事についていた労働者個人に蓄積される財産だという考えである。白井泰四郎『現代日本の労務管理』東洋経済新報社、一九八二年。八二ページ。

(5) 斉藤茂編『高齢化社会における人事管理の指針—貫した人事管理に関する事例研究報告』高齢者雇用開発協会、一九八三年。四一六ページ。二二二—二二七ページ。

(6) 日本労働協会編『わが国海外進出企業の労働問題—台湾』日本労働協会、一九七五年。二二七—二四三ページ。

(7) 内部労働市場については次の文献を参照。Doeringer, P. B. and Pore, M. J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D. C. Heath, 1971. 島田晴雄『労働経済学のフロンティア』総合労働研究所、一九七七年。西川俊作『労働市場』日経文庫、一九八〇年。今井・伊丹・小池「内部組織の経済学」東洋経済新報社、一九八二年。井上詔三「内部労働市場の再検討」『日本労働協会雑誌』一九七六年九月号等を参照。

(8) 台湾企業のポスト名称は統一されていないため日本企業のそれと対比することは簡単ではない。またポストの上下順位も企業によって異なる。しかし試みに日台企業のポスト名称を対応させると次のような図になる。

日台企業ポスト名称の比較

日本企業でのポスト	台湾企業でのポスト
社長	総経理
部長	協理, 経理, 主任, 廠長, 処長
次長	経理, 主任, 廠長処長, 高級専員
課長	経理, 課長, 主任, 高級専員, 専員
係長	課長, 科長, 主任, 専員
主任	主任, 組長
班長	分組長
職長	領班

- (9) 中華民国「工会法」では次のように規定している。「第六条 同一区域或は同一工場の年齢満二〇歳以上の同一産業労働者、或は同一区域で同一職業の年齢満二〇歳以上の労働者が三〇人以上在るときは法の定めに依り産業工会或は職業工会を組織すべし」。
- (10) 中華民国「労資糾紛処理法」は次のようにして規定している。「第七条 雇主或は労働者は労資評断委員会の評断を経る以前に停業・工場閉鎖或は罷工・怠工を為すことを得ず」。
- (11) 濱口・公文、前掲書、一〇七ページ。
- (12) 濱口・公文、前掲書、一二二―一二四ページ。
- (13) 濱口・公文、前掲書、一〇八―一〇九ページ。