

国際人的資源管理と日系企業の台湾活用に関する研究

廣瀬 俊

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Study on Global Human Resource Management and cooperation with Taiwanese staff in Japanese Firms

HIROSE Shun

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

Emerging nations such as China gain power, and the globalization of the world economy advances. Japanese-firms must change unification of the model and the system, and it is necessary for Japanese-firms to build a global human resource management. However, there are problems of the language, cultural context, job description, structure of organization and the headquarters in Japanese-firms. As one of the solutions, I suggest Japanese Firms should change to be more open to other cultures, step one is contact cooperation with Taiwanese staff. As Taiwan is ethnically Chinese but has similarities with Japanese culture. I believe the strategy should focus on using Taiwan as a step into the Chinese Market and the step to globalization for them.

1. はじめに

グローバル化が進展し、世界の経済成長のポイントは、従来の先進国中心から、中国、インドをはじめとした新興国市場がより重要な時代へ移行している。その中で日系企業は新興国市場へのエネルギー傾斜を実行しているが、競争力のある部品等の分野は活躍しているものの、全体としては以前の勢いを失っている感がある。

以前の国際経営理論においては、現地適応のための分散化とグローバル統合のための統一化は、相反するものと考えられていた。日系企業は統一化的手法を採用し、海外現地法人の戦略上・事業運営上の意思決定の殆どをコーポレート本社が行い、現地法人の役割は、本社で定められた戦略、戦術、政策を実行することに集中する集権ハブ型、グローバル型で展開し、オペレーション効率を武器に活躍していた。しかしながら、新興国市場の成長と共に現地適応の対応が以前にも増して必要になっている段階である現状では、その新興国市場でそれほどの市場シェアをとれていないばかりか、家電製品等では部品

のモジュール化の進展にともない新興国等の企業に後れをとっているケースも見られるようになってい。更に、今次グローバル化においては、現地適応を更に国境を越えた協働を促進する Bartlett & Ghoshal のトランスナショナル企業モデルや Doz, Santos & Williamson のメタナショナル企業モデルを必要とする段階に入っているという考え方も示される時代に突入している。

表 1-1 Bartlett & Ghoshal の多国籍企業比較¹

組織の特徴	マルチナショナル型	グローバル型	インターナショナル型	トランスナショナル型
資源と能力の配分	分散型、国毎自立	中央集中型	コア能力を中央	分散・相互依存
海外事業の役割	現地の機会を活用	親会社の戦略実行	親会社の能力適用	統合に向けた分化
知識の開発と普及	各ユニット内で開発	中央で知識開発	中央で知識開発	共同で知識開発

¹ 古沢昌之『グローバル人的資源管理論』白桃書房、2008年、P24より筆者作成。

このグローバル化経済で生き残っていくためには、グローバル人的資源管理において、現地適応のための現地化の推進はもちろん、それを更に国境を越えた協働にするため、規範的統合 - 企業文化のマネジメントと制度的統合 - グローバル人事制度を実現して行くことが必要であると考えられる。しかしながら、日系企業の現状を見るとどうであろうか。確かにソニーや日本板硝子のように外国企業に買収されたわけでもないのに、敢えて外国人を本社の社長にしたり、日本においても公用語を英語にしようとする企業がでてきたり、本社役員に外国人を登用したりとグローバル化に対応すべく各企業努力している。但し、まだそれが成功しているとは言い難いのが現実ではないだろうか。

そこで考えてみたい方法の一つが台湾人の活用である。台湾活用型投資というと従来の研究では日本企業と台湾企業の合弁企業を指すケースが多い。もちろん、日本企業と台湾企業の良さを活用したこれらの事例研究は中国が市場としての重要性が増す中、日本企業にとって重要な手段の一つとして、以前にも増して注目されている。但し、合弁企業には、意志決定の問題等マイナス面もあり、非常に上手く行っているケースがある一方で、上手く行っていないケースもある。伊藤信悟は「急増する『台湾活用型対中投資』 - 対中投資モデルとしての有効性」において、『台湾活用型中国投資』を採用すれば、対中投資が成功するわけではない」と冷静に分析しつつ、台湾活用型中国投資のデメリット・コストを合弁先や台湾子会社との意見調整コストとし、メリットである学習の終焉を上回る経営資源の優位性に磨きをかけることの重要性を説いた。²

では意見調整コストを回避して、台湾を活用する方法は他には無いのであろうか。台湾活用のメリットの最大の部分は、その国民性と日本との長い歴史にあるものと推測される。それは米国でもなく、中国でもなく、韓国でもなく、東南アジア諸国でもなく、台湾なのである。その点から考えて日系企業が

真の国際化を果たすために台湾人の活用という方法が無いのかということ考察するのが本論文の目的である。

もちろん、過去の日系企業の海外進出の事例研究は米国を筆頭に、欧州や、東南アジア諸国、そして中国と多くある。小池和男は『海外日本企業の人材形成』において、トヨタの米国工場、英国工場、タイ工場の実際の調査活動結果を発表している。そこからは、地域にかかわらず中堅層が活躍している日系製造業モデルの底力が示されており、更に「日本の中期的な人材開発、それも中間層やその下に力点を置く方式を、短期の視野で『年功的』であって非競争的と断定し、そのよさを切り捨てる可能性がある」³と警鐘を鳴らしている。このように日系企業の国際人的資源管理の良い面に着目した研究もある。

しかしながら、日本企業の国際人的資源管理では「明」の工場と「暗」のオフィスや、海外通用性の高いブルーカラー人材に対する人的資源管理とその反対のホワイトカラー人材に対する人的資源管理とみなされてきた。

それは、国際経営戦略・遂行の中心となるべきホワイトカラーの人的資源管理にこそ問題があることを示しているものであり、それをいかに克服していくべきかを検討することが必要であると考ええる。

2. 現地適用と日系企業

グローバル化が進展し、かつ新興市場が拡大する中、現地適応するためにホワイトカラーの現地化の問題は更に重要性を増している。

現地化のメリットについては、現地のニーズへの感応度の向上、現地の有用人材の活用、現地社会、政府との融合等先行研究でも多くの利点が示されており、これらをベースに、Scullion & Collings が、多国籍企業における人材配置政策について、本国人（PCNs = Parent Country Nations）、現地人（Host Country Nations）、第三国籍人（Third Country Nations）の各々の長所と短所を「本社」と「現地」の視点から次のとおり整理している。

²伊藤信悟「急増する『台湾活用型対中投資』 - 対中投資モデルとしての有効性」みずほ総合研究所、2004年、P35 - 36。

³ 小池和男『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社、2008年、P269 - 270。

表 2 - 1 本国人・現地人・第三国人の本社の視点⁴

	長所	短所
PCNs 本国人	直接的人的コントロール 初期の企業文化移転形成 本社人材キャリア機会	高コストの可能性 駐在員の失敗リスク ホスト国政府摩擦可能性 家族帯同者等の問題 現地法制市場等認識不足
HCNs 現地人	現地法制・市場等の知識 現地人材キャリアパス PCNs より低コスト ホスト国経営継続性確保 政府や従業員の評価向上	コントロールの行使困難 PCNs キャリア機会減少 本社人員親交欠如可能性
TCNs 第三国	現地人へ脅威にならない HCNs 専門知識学習 言語・文化の壁が低い 企業人材補充プール拡大 PCNs より引き受ける	運営が短期に陥る危険性 国民文化の問題 コントロール喪失危険性 出身国帰任問題 経営的能力不足の可能性

表 2 - 2 本国人・現地人・第三国人の現地の視点⁵

	長所	短所
PCNs 本国人	HCNs 専門知識学習機会 多国籍企業へ移行容易性 経験多い技術的専門知識 現地化までのリードタイム 本社との直接的コンタクト	HCNs 機会喪失 報酬差異の問題
HCNs 現地人	有能人材のキャリア機会 子会社運営自治権の実感	経営的能力不足 子会社内の政治的摩擦
TCNs 第三国	専門知識の HCNs 学習機会 ホスト国文化的特殊性尊重 脅威にならない可能性	キャリア機会の阻害 キャリア機会の喪失 文化的偏見の可能性

前の表からも解るようにグローバル化が益々進む

⁴ 古沢昌之『グローバル人的資源管理論』白桃書房、2008 年、P63 より筆者作成。

⁵ 古沢昌之『グローバル人的資源管理論』白桃書房、2008 年、P64 より筆者作成。

中、現地適応は従来以上に重要になっている。また、日系企業ではあまり使われていない第三国籍人の活用についても、欧米系企業では当然の選択肢であることが、この整理からもうかがえる。

しかし、前にも触れたとおり、日系企業のホワイトカラーについては、現地化はアキレス腱とも言われ、なかなか進んでいない。その要因は何だろうか。

よく語られるのは言語の問題である。世界共通言語の最有力なものは、やはり英語だろう。日系企業にも英語の使い手は多い。しかし、全ての会議を英語で行っている会社はまだまだ少ないというのが現実だと考えられる。新興国が発展する中における現地適応を考えれば、更に英語に加えて現地の言語も必要になってくる。中国であれば中国語、ブラジルであればポルトガル語等、日本語を母国語にしている日本人にとっては厳しいが 3 ヶ国語必要というのが現実であろう。

特に中国マーケットを考える場合これを克服しているのに台湾人が多いことは知られているようで知られていないようだ。現地の言葉である中国語はもちろんだが、台湾の人々は一般的に学校教育で国語（北京語＝普通話）を学び、家では台湾語、そして学校教育の第一外国語英語に加え、第二外国語で日本語を選択している人がかなりいる。言葉の面からみても日系企業にとって優位にある。

文化的側面からは「コンテキスト (Context)」の概念がある。「コンテキスト」とは「文脈」や「前提条件」のことで、「コミュニケーションを行う者同士が共有する前提条件」のことを言い、日本は高コンテキスト文化と位置付けられている。高コンテキスト文化では、共有する前提条件の完成度が高いため、明文化・コード化された情報は必要最低限で済む。しかしながら、その反面、低コンテキスト文化におけるような、明確な言語表現がされていないため、低コンテキスト文化の人との情報共有に支障をきたしてしまうのである。日系企業の経営手法は分かりにくいと言われることが多いがこれに起因するところもあるものと考えられる。よく日系企業の暗黙知を形式知に転換する必要があると言われるのがこれである。

この点でも、おそらく台湾人は世界の中で最も日

本のことをよく理解していると言っても過言ではないだろう。もちろん過信は禁物であるが、戦前 50 年にわたる日本統治の影響のみならず、その後の国民党政権下でも続いた人々の親日的な気持ちは、現在でも戦後生まれの若者の世代に日本のドラマや映画等の文化とともに、他国に比べればはるかに根付いている。もちろん日本人同士とまではいかないだろうが（もっとも日本人同士でも若者世代との世代間ギャップがあることは見逃せないが）日本人的な暗黙知をある程度理解してくれる可能性があると言ってもよいだろう。

また、「職務・組織構造」にも注意を要する。日本では職務観は良く言えば柔軟で融通性があり、組織メンバーは周囲の状況に合わせて、相互協力する自発性と弾力性が期待されるが、その反面職務・組織の役割分担が不明確になりがちな点がある。そのため、職務を明確化するのが当然とされる海外においては現地化がなかなか進まないという面があることも見逃せないだろう。

これについては台湾でもなかなか厳しいかもしれないが、他国に比べれば、まだ受け入れられる素地はあるものと考えられる。

更に本社の国際化問題である。グローバル化社会と言われて久しいものの、日本の本社には海外勤務を経験したことのない役職員が多い。また、日本本社における外国人社員も極めて限定的な会社はまだ多い。その点では、現地が現地化を進めようにも、その連絡先である本社が国際化されていなければ、自ら海外の現地の現地化は制限されてしまうのである。

これについては、日本の本社の問題であり、台湾だから例外とは言い難い。しかしながら、言葉や文化面を克服しやすい台湾の人々の場合、本社がその気になりさえすれば、これを切り崩す最初の有力な要員になりうるものと考えられる。後程紹介するが三菱商事などは現地法人の社員の本社への異動を積極的に行っており、要は実際に行動に移せるかがポイントだと考えられる。

では実際の中国における主要企業の国籍別管理職の状況を見てみたい。結果は次表のとおりである。日系企業が欧米系企業に比べて現地化が進んでいな

いことはもちろん、第三国籍人の登用が上手くできていないことも明白である。IBM が台湾の人を活用しているのをはじめ、欧米の企業では文化と言葉のトランスレーターになりうる華僑を有効に登用している点が日系企業と大きく違う。日系企業も現地化はもちろん、二国籍企業からの脱出が求められる。

表 2-3 中国進出主要外資企業の幹部構成⁶

社 名	総経理	執行副	販売副	技術副
上海 VW	中国	ドイツ	中国	ドイツ
上海 GM	中国	豪州	中国	中国
長安 FORD	豪州	中国	中国	中国
広州 HONDA	日本	中国	中国	日本
一汽 TOYOTA	日本	中国	中国	日本
東風汽車（日産）	日本	中国	中国	日本
NOKIA 中国	中国	中国	豪州	中国
MOTOROLA 中国	米籍華僑	米国	米籍華僑	米国
SAMSUNG 中国	韓国	韓国	中国	韓国
SIEMENS 中国	ドイツ	SPO	中国	中国
松下中国	日本	中国	日本	中国
NEC 中国	中国	日本	中国	日本
IBM 中国	米籍華僑	台湾	米国	中国
APPLE 中国	中国	中国	中国	中国
DELL 中国	SPO	中国	中国	不詳
東芝中国	日本	日本	中国	日本
SONY 中国	日本	日本	日本	日本
CANON 中国	日本	日本	中国	日本

しかし、後ろを振り返っていても何もはじまらない。望む望まざるにかかわらず、世界経済のグローバル化は着実に進んでおり、現地適応のためのホワイトカラーの現地化のみならず、現地化を乗り越えた国際人的資源管理の構築は必須である。

ではどのようにすれば、この難題を克服できるのだろうか。

⁶ 薛軍『跨国公司全球一体化条件下的当地化戰略研究』人民出版社、2008 年、P275 - 276 より筆者作成。

3. 規範的統合と制度的統合

国際人的資源管理理論は、現地適応のための分散化とグローバル統合のための統一化が相反するものと考えられていた時代から、現地適応のみならず、それを更に国境を越えた協働へと結び付ける時代へと移行しようとしている。そこで必要となるのは、規範的統合と制度的統合であると考えられる。

今日では世界的学習能力をグローバル・イノベーションとして創造・移転・活用して行くことが求められている。その為には規範的統合を通じて本社、各海外拠点が相互に信頼関係を構築する必要があり、それはグローバルな経営理念として捉えることができよう。

また、規範的統合では現地適応とグローバル統合を同時に考え、その両立を可能にするグローバル・マインドセットも必要である。

日系企業の場合、従来終身雇用制度に裏打ちされた規範的統合の強い組織という見方をされることが多かった。しかしながら、国際人的資源管理となると話は別である。日本人の間では規範的統合の強さが競争力の源泉になっているにもかかわらず、海外においては、これはあまり機能しているとは言えない。その原因には先にふれた高コンテクストな文化があるであろうし、言葉の問題、組織の問題、本社の問題もあるだろう。特に経営理念を浸透させて行く上で本社の問題は致命的とも考えられ、現地から本社への派遣を増やす等経営理念を浸透させることは急務であると考えられる。

この点についても世界のどこでも通用する普遍的な経営理念が必要であることはもちろんであるが、日本の考え方の良き理解者である台湾の人々については早期の段階から入れ込んで考えるのも一案である。

次に制度的統合である。一般に日系企業の場合、本社人事制度と現地人事制度は違うケースが多い。この点については欧米系企業でも同様のケースは想定される。しかしながら、問題のポイントは日系企業の場合、本社人事制度の中に外国人の比率が極端に低いと思われること、また現地人事制度から本社人事制度への移行するパターンが確立されていないことと考えられる。最近では野村証券が海外の証券

会社を買収し、人事制度を海外の制度に切り替えるといった特例はあるものの、まだ一般的とは言えないのが現実である。

ではどのようにグローバルに統合された人事制度を構築するかである。ヘイコンサルティンググループはその具体的施策として①グローバル・ジョブ・グレーディングを各ポジションに設定し、②リーダーシップモデルを作るとともに、③それに応じて業績評価だけでなく成果を上げる能力因子も評価するようなバランスド・スコアカードを用意して評価し、④ロングターム・インセンティブとグローバル・ベネフィット・スキームのある報酬体系を構築し、単にパフォーマンスに応える形での報酬だけではなく、優秀な人材の確保を図るべく心の報酬やベネフィットプログラムを構築し、⑤サクセッション・プランニングの下でグローバル・ローテーションやコーチングで育成していくことが必要だとしている。⁷

表 3-1 グローバル人事制度の構成要素⁸

		ハードな構造	ソフトな仕掛け
プラットフォーム		Global Job-Grading	Leadership Model
	評価	Balanced Scorecard	Competency Assessment
人事マネジメント	報酬	Long term Incentive	Pay for Performance
		Global Benefit Scheme	Emotional Reward Mgt.
	育成	Succession Planning	Global Rotation
			Coaching/Mentoring

また、こう考えてくると本社採用の日本人もこれに適合しているのかという疑問も湧いてくる。最近ではグローバル化の時代でもあるにもかかわらず、海外勤務を希望しない若者も多くなっていると報道されているのを目にする。それは、日本の本社人事制

⁷ ヘイコンサルティンググループ『グローバル人事課題と現実』日本経団連出版、2007年、P91 - 140。

⁸ ヘイコンサルティンググループ『グローバル人事課題と現実』日本経団連出版、2007年、P92。

度というよりも、日本も一つの現地法人とみなしてもよいのではないかという考えが浮かんでくる。もちろん、企業によって国内マーケット、国内開発部門のその企業におけるウェイトは違う。よってこれを日系企業全てにあてはめることは危険である。しかしながら、グローバル展開を進めようとしている企業において、その位置づけが小さくなりつつある国内マーケットと拡大が見込まれる海外マーケット、海外現地法人の社員の人数が日本の社員の人数を上回るケース等既に多国籍化が相当進んでいる企業もあり、また、これから海外比率が増加する方向に向かう企業も増えることが予想される。

グローバル人事体制構築を早めに対応することはもちろん、その過程においても台湾の人々を活用するのは一つの有効な方法と考えられる。

4. 日系企業のグローバル人事への取組

本格的な国際人的資源管理が求められる中、日系企業でも具体的動きをしている企業はでてきている。

ここでは、ヘイコンサルティンググループの『グローバル人事 課題と現実』で紹介されていた事例を中心に三菱商事、トヨタの例を紹介したい。

三菱商事は将に大手総合商社の一つとして日系企業の輸出入のサポート役として活躍してきていることは衆目の一致するところであるが、その三菱商事ですらグローバル人事の導入は着実に進めているものの、簡単には行かないようである。1994年には植原稔社長の指示の下、国際人材開発部門を本社につくり非日本人のゼネラルマネジャーを配置したものの、それが社長直轄だったため、人事部の一部にもならず、戦略部門の一部にもならず、結果的には「ナショナルスタッフだけを対象とする組織」になってしまったということである。それによって、インターナショナル・モバイルといった世界中どこへでも異動ありや、リージョナリー・モバイルといった周辺国への異動ありといった人材を本社から任命するシステムはできたものの、その本質はナショナルスタッフであり、人事部が管理する日本人とは別物として管理されたということなのである。更に1996年にはグローバル・リーダーシップ・プログラムが作られたが日本人参加者は少なかったというのであ

る。その後本社のグローバル人事機能の一部を日本以外にアウトソースするため1996年に香港にグローバル・ヒューマン・ネットワークを設立し、アジア地域のリージョナルなグローバル人事機能を整える体制を作っている。そして1998年以降は世界の主な海外オフィスの人事担当者に対しナレッジマネジメントを開始し現在では社内文書の90%を英語化することに成功。また、2000年には日本サイドも大幅な人事制度改革を行い、2001年にはまず地域のプロ人材として中国プロフェッショナル制度を導入し、更に現在は日本人の新人に対するグローバル意識醸成も含めた各種研修制度の充実を図っている。

しかし、三菱商事の場合はその後更にグローバル人事制度を進めているようである。日本経済新聞に掲載された記事によると、10年ほど前から外国籍社員を本社に出向させる試みを開始し、2008年には制度化、1～3年間本社で実務経験を積む体制を整えている。また、7人ごとのチームが3か月にわたり、インターネットやテレビ会議で議論を重ね新たなビジネスプランを作成する海外の優秀な人材の育成を目的とした「グローバル・リーダーシップ・プログラム (GLP)」も充実させ、本社への出向経験者やGLP参加者をもとにした三菱商事の優秀外国籍社員データベースは300人を超しているという。

なかでも、2010年4月1日の人事異動で、三菱商事でははじめての100人以上の社員を率いる「場所長」に台湾出身の鍾維永氏を登用、台湾三菱商事の董事長とした点については特筆できる。⁹

では世界に冠たるトヨタではどうであろうか。トヨタではグローバル人事を担当するプロジェクトチームを1998年にスタートさせ、それを約3年で100人強の大組織にまでしている。そして、これだけビジネスが世界中に広がっている現状において、すべての情報を日本に持ち寄ってトップが意思決定することは限界があり、やはり海外子会社に対して十分な権限委譲をして、それぞれがしかるべき決定をしていけるように、分権化のために何を集中化できるのかという観点から幹部のグローバル人事管理を捉えている。国籍も宗教も過去のキャリアも問わず、

⁹ 日本経済新聞国際版、2010年7月5日、13面。

一定レベル以上のベースがあり、かつ能力があれば、その人材を本社で管理し、子会社の管理能力があると考えれば、グローバルなトヨタの経営幹部として登用し、そのパフォーマンスを評価しようというのである。これを実行するため、トヨタのコアバリューを抽出すべく「トヨタウェイ 2001」という小冊子をまとめ、トヨタのバリューとは何なのか、トヨタの子会社を経営する幹部は何を知っていなければならないか、どのように行動しなければいけないのかを解説し、全世界に展開するとともに、その評価基準にしている。「トヨタウェイ」は「知恵と改善」、「人間性尊重」を2本柱に Challenge, Kaizen, Genchi Genbutsu, Respect, Teamwork という5項目で構成されている。将に日本流のOJT式徒弟制度による暗黙的やり方からグローバル人事に適した形式知化へ大きく舵をきったのである。

表 4-1 トヨタの GLOBAL21 の活動ステップ¹⁰

	人選・配置の枠組み	育成プログラム	The Toyota Way/評価制度
①対象の把握	海外事業体幹部ポストの職務要件のデータベース化	海外事業体優秀者の人事情報のデータベース化	共有すべき価値観・行動基準の策定
②対象の層別	幹部ポストのグレーティング	幹部候補の特定	
③育成配置の枠組みづくり	サクセションプログラム制度設計と審議機関立上げ	幹部育成プログラムの開発・実施	グローバル評価制度への落とし込み
④ GLOBAL21 の総合的な成果発揮	グローバル評価制度や育成プログラムを反映した任免・配置による最適配置の実施		報酬制度への反映

また、この過程で経営幹部を明確にすべく、グロ

ーバル・ジョブ・グレーティングを各ポジションに設定し、短期の業績管理とトヨタのフィロソフィーであるトヨタウェイの理解度に関するコンピテンシー評価をしていく体制を整え、1999年からアメリカのペンシルバニア大学ウォートン校で、幹部向けの2週間のプログラムや2000年からシニアの現地幹部と日本の社長以下のトップ役員のディスカッション・ミーティングを実施し幹部育成プログラムも充実させている。また、サクセションプログラムを作り、グローバル・サクセション・コミッティ、リージョナル・サクセション・コミッティ、ローカル・サクセション・コミッティの3段階に分け、運営しているという。

尚、台湾においては、トヨタは台湾企業かつ総代理店である和泰汽車と日野自動車の合弁の国瑞汽車で製造している。更に新興国の中でも最重要と考えられる中国においても和泰汽車はトヨタ車の販売ディーラーの一部を担っている。

5. 台湾の歴史・民族性・文化と人的資源管理

日系企業で国際人的資源管理の導入が求められる中、なぜ台湾の活用が有効と考えるのか、ここで再度整理したい。

台湾大学の柯瑞藤名誉教授によると、台湾の民族性の基礎は統治史にあると言っている。台湾の歴史は統治前の先史時代にはじまり、オランダ・スペイン・イギリスの植民地時代（1624～1662年）、鄭氏政權時代（1662～1683年）、清朝統治時代（1683～1895年）、そして日本統治時代（1895～1945年）、南京国民政府時代（1945～1949年）、台湾国民政府時代（1949～1996年）、台湾総統選挙時代（1996～現代）に大別できる。将に統治の歴史なのである。そして勤勉、誠実、節約、礼儀正しい、義理人情等異文化が残した精神が民族性に影響を与えていると言われている。また、東アジアの社会の中でも日本と台湾は海洋文化だが、韓国・北朝鮮は半島文化、中国は大陸文化である点で違うという見方もある。

また、日本が残した文化としては北京語にはないものの、台湾語では「駅」、「看板」、「出張」、「案内」、「風呂」、「背広」、「食堂」といった言葉も残っている。現代社会においても、温泉旅行の流行（但し水

¹⁰ ヘイコンサルティンググループ『グローバル人事課題と現実』日本経団連出版、2007年、P227。

着着用のところも多い)、日系デパートの興隆(今では日本資本のなくなったそごう、合弁の新光三越、大葉高島屋等)、コンビニの普及(トップはセブンイレブン、2位はファミリーマート、郊外にまで広がっている)、日本旅行等かなり日本の文化が入りこんでいる。衣類では若者は西洋ファッションより日本の流行を追いかけているとも言われているし、食ではカレー、トンカツ、オムレツ、ラーメン、回転寿司、うな重、納豆などかなり日本食も普通に浸透している。

こういった歴史的、民族的、文化的背景の下、世界の中では特殊視されやすい日本にかなり親近感のある地域になっていると言えるだろう。

もちろん、これから築いていかなければならない国際人的資源管理は国籍を問わない体制を如何に作って行くことが重要であることは言うまでもない。しかし、その一方で国際人的資源管理の重要性もさることながら、小池和男や加護野忠男も指摘しているように、日系企業の良さも入れ込まなければ、却って競争力も失いかねない。そういう意味からも日本のことを良い意味でよく理解している台湾の人々を活用して行くことは、これからグローバル化を本格化しようとする日系企業にとっては有力な方法の一つと考えられる。

参考文献

- 柯瑞藤「台湾の歴史・民族性・文化について」、2010年
- 呉銀澤、劉仁傑「中国進出における日台企業の共創の発展」日本経営学会誌第22号、2008年、P53 - 65
- 池島政広、唐恵秋「日台企業アライアンスによる中国市場の開拓に関する実証研究」研究・技術計画学会2007年年次学術大会講演要旨集、P736 - 739
- 片山善行「海外子会社のガバナンスに関する一考察(プロフェッショナルリズムと経営教育)『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』第55号、日本経営教育学会、2007年、P63 - 66
- 渡邊輝幸、出水力「日本型経営・生産システムの適用・適応度分析：中国におけるホンダおよび関連企業の日本化」『大阪産業大学経営論集』Vol.8, No.2、大阪産業大学学会、2007年、P169 - 189

白木三秀「アジアにおける日系企業のHRM上の諸課題と対応諸施策」『在アジア日系企業における現地スタッフの給料と待遇に関する調査』日経アジア社、日経リサーチ、2007年、P9 - 20

長谷川啓之「中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因：ヒトの現地化を中心として」『商学集志』Vol.76, No.1、日本大学商学研究会、2006年、P1 - 26

古沢昌之「日本企業における国際人的資源管理の変革：『統合ー現地適応』の両立に向けて」『国際ビジネス研究学会年報』第11号、国際ビジネス研究学会、2005年、P13 - 27

加護野忠男「『グローバルスタンダード』の妄想『日本らしさ』を失えば世界市場では生き残れない」『エコノミスト』Vol.81, No.55、毎日新聞社、2003年、P22 - 23

中井壽「日本企業とグローバル人材育成・活用ー成果を出すための本社の役割」『中京経営研究』Vol.10, No.2、中京大学経営学会、2001年、P141 - 156

佐藤幸人『多層経済発展中の日本・台湾及中国大陸之間的投資関係』中華経済研究院、1997年

飯田彦彦『日本的経営の論点』PHP研究所、1998年

馬成三『中国進出企業の労働問題』ジェトロ、2000年

M. E. ポーター、竹内弘高『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000年

吉原英樹『国際経営』有斐閣、2001年

渡辺泰三、廣瀬俊『大連で経験した現地化への試みと教育面から見た中国人活用論』日本インダストリアル協会、IEレビュー228号、2002年

ジョイ B. バーニー『企業戦略論』ダイヤモンド社、2003年

ジェトロ『中国市場に挑む日系企業』、2004年

長谷川啓之『グローバル化時代のアジア経済』創土社、2004年

伊藤信悟「急増する『台湾活用型対中投資』ー対中投資モデルとしての有効性」みずほ総合研究所、2004年

朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す』東洋経済、2005年

ジェトロ『中国進出企業の人材活用と人事戦略』、2005年

Joshua Zhang 『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社、2005 年
 鈴木康司 『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント』日本経済新聞社、2005 年
 馬述忠、廖紅 『国際企業管理』北京大学出版会、2006 年
 ジェトロ 『米国企業の対中国経営戦略』、2006 年
 ジェトロ 『欧州企業の中国戦略』、2006 年
 スザンヌ・バーガー等 『グローバル企業の成功戦略』草思社、2006 年
 伊丹敬之 『日米企業の利益率格差』有斐閣、2006 年
 茂垣広志 『国際経営』学文社、2006 年
 白木三秀 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006 年
 安室憲一 『新グローバル経営論』白桃書房、2007 年
 みずほ総合研究所・中国商務部国際貿易経済合作研究院 『中国における多国籍企業の新たな潮流』みずほ総研論集 2007 年 I 号、2007 年
 ヘイコンサルティンググループ 『グローバル人事課題と現実』日本経団連出版、2007 年
 NNA 『台湾ビジネスこの人に聞く特集号 Vol. 1』NNA 台湾支社、2007 年
 井上隆一郎 『日台企業アライアンスーアジア経済連携への底流を支える』交流協会、2007 年
 古沢昌之 『グローバル人的資源管理理論』白桃書房、2008 年
 NNA 『台湾ビジネスこの人に聞く特集号 Vol. 2』NNA 台湾支社、2008 年
 岡田行正 『アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館出版、2008 年
 薛軍 『跨国公司全球一体化条件下的当地化戰略研究』人民出版社、2008 年
 小池和男 『海外日本企業の人材形成』、東洋経済、2008 年
 伊藤健市 『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社、2008 年
 井上隆一郎、天野論文、九門崇 『アジア国際分業における日台企業アライアンス：ケーススタディによる検証』交流協会、2008 年

(Received: September 30, 2010)

(Issued in internet Edition: November 1, 2010)