

# 台湾日系企業に関する事例研究

——松下電器の事例——

大 城 朝 子

## 目 次

### はじめに

1. 台湾松下電器について
  - 1.1 台湾松下電器の設立と概要
  - 1.2 台湾松下電器の変遷
2. 台湾松下電器における「日本的経営」
  - 2.1 駐在員
  - 2.2 人材育成
  - 2.3 経営パートナー
  - 2.4 長期雇用
3. 台湾松下電器における「日本的経営」の変化
  - 3.1 駐在員の役割の変化
  - 3.2 長期雇用の変化
4. まとめ

## はじめに

本稿は、台湾松下電器の事例について、長期雇用を中心に分析することを目的としている。既に「日本的経営」についての先行研究を整理し前稿で報告を行っているが<sup>(1)</sup>、再度簡単になぜ長期雇用を中心に事例分析を行うのかについて説明を行いたい。

前稿においては、「日本的経営」の識者である、アベグレン、伊丹、加護野の主張を整理した。三人の主張からはアベグレンが制度として「日本的経営」を初めて指摘し、伊丹がその制度の背後にある考え方を概念化し普遍性を持たせ、加護野がアジアでの事例調査をもとにその概念をより具体的に表現するという「日本的経営」

の一つの流れをみることができた。それぞれの主張については図1のようである。

そして、三人の研究の根底には信頼関係に基づいた長期的視点と人間尊重の考え方があり、それを可能とするのが長期雇用であるということがわかった。そのため台湾における日系企業の事例調査を、長期雇用を中心に行うこととした。

また、長期雇用と「日本的経営」という理論的枠組みを用いて、実際に台湾において経営を行っている日系企業の事例研究を行うことにより、人間尊重の考え方や信頼関係に基づく長期的な視点という「日本的経営」の考え方が国際的普遍性を持つということが説明できるという点に本稿の意義がある。

(1) 「『日本的経営』に関する先行研究について—アベグレン、伊丹、加護野を中心として—」名城大学経済・経営学会、『名城論叢』、第9巻 第2号、2008年。

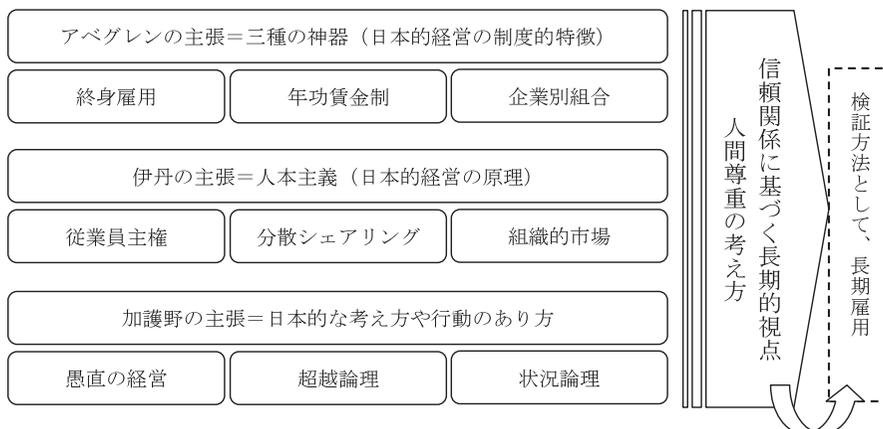


図1 アベグレン，伊丹，加護野の主張

長期雇用というのはただの制度ではなく、長期的に関係を維持することによって付加価値を高めようとする概念から発生したものである。そして、仲間に入るのは極めて難しいが、一度仲間になると滅多なことでは放り出されることはなく、内部では大変な努力と成長が望まれ、長期的な信頼関係を築かなければならないということがわかる。つまり、長期雇用により雇用が保障されるためには、採用の時点においても厳しい競争をくぐり抜け、内部においても激しい競争にさらされなくてはならないということを示している。そして、長期的な視点でみた場合には長期雇用が熟練や知識創造を生み出し組織全体としてのレベルアップが図られるという合理的なシステムを生み出すということができる。

そこで、長期雇用が台湾の日系企業において実施されているのか、また短期的な考え方が強い文化の中でどのように長期雇用を定着させていったのかについての調査を行わなければならない。そして、台湾において長い歴史をもった企業の調査が必要となり、在台日系企業のなかでも長い歴史をもつ企業の一つである、台湾松下電器について詳細に研究を行った。調査方法としては、創業時から約25年間台湾へ駐在し、

長期に渡り台湾松下電器と歩みをとともにされた堀正幸氏（以下、堀とし敬称を省略する。）へのヒアリング調査を行い、その後、現地の人々の考え方、堀氏が日本へ戻られた後の最近の状況について何うべく、台湾松下電器へのヒアリング調査を実施した。

堀は、1963年から1987年まで台湾に滞在し、その経緯が堀[2000]において記されている。堀氏へのヒアリングについては、堀[2000]の中から特に疑問に思う点や、日本的であると感じられた点について実態はどのようなものであったのかということは何うことを目的に、2度に渡るヒアリング調査と原稿についての確認作業のための面会を行った<sup>(2)</sup>。

台湾松下電器へのヒアリング調査については、経営企画室上席董事をはじめ、人力资源管理中心の方、教育担当の方など全部で5名の方にヒアリング調査にご協力いただいたが、内4名が台湾の方であり、残る1名が日本人駐在員であった。第1回目のヒアリングは2007年9月に実施し、その後資料をご提供いただくために会社に伺ったり、電話やメールによる再三にわたるやりとりをさせていただいた。

台湾松下電器における「日本的経営」について検討するまえに、雇用に関係する企業の成長

や経営環境について概観するために台湾松下電器についてその概要と変遷をみていきたい。

## 1. 台湾松下電器について

### 1.1 台湾松下電器の設立と概要

台湾松下電器は1962年に設立され、2008年現在で46年の歴史を持つ。設立の経緯は、元々卸売りや貿易業を行っていた洪建全氏が1949年から建隆電器廠の工場を設立し真空管ラジオと部品の製造を始めた。そして、同年、松下電器貿易と台湾総代理契約を結び、10月に「國際牌（National）」という商標の使用を開始した。

1956年に氏の希望により、松下電器と技術援助契約を結んだが、技術援助での限界が感じられ、1962年に合弁によって台湾松下電器が設立されることとなった。松下電器で現地生産が行われた地域としては、タイに次いで2番目に設立されており、松下電器の海外経営の中でも歴史の長い拠点である。

現在、音響機器や電化製品、エアコンなどの約50品目の生産を行っている。また、研究開発施設を有しており、販売やメンテナンスサービスなどの100%台湾松下電器出資の子会社を持っている。1996年に中国のアモイに台湾松下が100%出資の廈門建松電器有限公司を設立した。

台湾松下電器は設立時に日本側の出資比率を60%として設立した。現在では日本側の比率が69.8%となっているが、当時は台湾の法律により現地側の出資比率を日本側と同等もしくは日

本側以上にしなければならず、ほとんどの日系企業は半数以下の出資で合弁会社を設立していた。台湾松下のように日本側の経営権を意識しての設立は珍しかったといえる。

### 1.2 台湾松下電器の変遷

台湾松下電器は今年で創業46年を迎えた台湾における日系企業の中でも歴史の長い会社の一つである。設立当初は130人にも満たなかった従業員数が現在では約4,300人となっており、その成長がうかがえる。特に、台湾松下電器が設立された頃には、政府が主導となり農業から工業へのシフトが積極的に進められていた時代であった。また、台湾政府は経済の発展について、4ヵ年ごとに計画を作成して実施するという方策をとっており、先行研究によって台湾社会の時代区分がなされている。そこで、そのような台湾社会の全体的な変化をもとに、台湾松下電器が歩んできた道のりを従業員数の推移や売上高の変化によって5段階に分け、各期ごとにどのようなことが行われていたのかについてみていきたい。

台湾松下電器の変遷をその時代背景や経済事象とともにまとめると、次の表1のようである。

松下電器における時代区分については、堀〔2000〕およびヒアリング調査、社史を参考とし、業績及び従業員数をもとにして区分している。台湾社会における変化の部分における時代区分は先行研究による区分である。

創業期（1962年～1972年）においては、設立5年目までが最も大変な時期であり、課題及び

(2) 堀氏及び松下電器へのヒアリングは以下のような日程で行った。

2007年6月9日15:00時～17:00、大阪、堀正幸氏

2007年8月27日14:00～17:00、大阪、堀正幸氏

2007年9月13日10:00～12:00、台湾、台湾松下電器経営企画室、上席董事・所長、人力资源センター所長・他教育センターご担当者・人力资源センター日本人駐在員

2008年2月29日15:00、台湾、台湾松下電器、資料をいただくための訪問対応者経営企画室

2008年7月8日11:30～14:00、台湾、堀正幸氏

表1 台湾松下電器の変遷

時代区分	台湾松下電器の歩み	台湾での主な出来事	台湾社会の変化	
創業期	1962	台湾松下設立 ラジオ、レコードプレーヤー、スピーカーの生産・販売	白黒テレビ放送開始 台湾証券公益所開業	輸出拡大期（工業化期）
	1963	トランジスタラジオ、電器釜、白黒テレビの生産・販売		
	1964	輸出への取り組み開始	工業生産高が農業生産高を 越える 日本製品の政府買付停止	
	1965	労働組合結成・直販体制の確立 トースター、冷蔵庫の生産・販売	米国、経済援助を停止 10年長期経済発展計画実施 第4次経済建設4カ年計画 実施	
	1966	冷蔵庫用冷媒圧縮機を生産・販売 全国主要「地区」にサービスセンター展開		
	1967	運動会の開始 扇風機、洗濯機、テレビ用コイルの生産・ 販売		
	1968	直訴状事件 ジュース、変圧器、各種家電用モーターの生産・販売	義務教育を9年に延長	
	1969	エアコン、FMトランジスタラジオ、カラーテレビ、トラン ジスタテレビの生産・販売	カラーテレビ放送開始 第5次経済建設4カ年計画 実施	
	1970	冷凍冷蔵庫の生産・販売		
	1971	生産技術部設立、全自動洗濯機・エアコン用冷媒圧縮機の 生産・販売	中国の国連加盟、台湾の国 連脱退 ニクソンショック	
1972	4バンドラジオプレーヤー、トリニトロンカラーテレビ、 一槽式洗濯機の生産・販売（新電化工場）	日中国交回復、日台国交断 絶		
成長期	1973	オイルショックの影響から余剰人員が発生、販売店へ派遣 自動冷水器つき冷蔵庫、安全型扇風機、立体首振り扇風機、 換気扇、カセットテープレコーダーの生産・販売（コン プレッサー、モーター工場）	第一次オイルショック 十大建設計画 第6次経済建設4カ年計画	第二次輸出産業育成期
	1974	エレクトロニクスリモコン付きカラーテレビ、タイマー付 きテレビの生産・販売（新電化総合工場）	蒋介石死去	
	1975	超薄型冷蔵庫、一体型モーターの生産・販売、カラーテレ ビを米国へ輸出		
	1976	事業部制の導入・完全週休二日制 事業処経営制度の実施、トースターを東南アジアへ輸出	経済建設6ヶ年計画 第7次経済建設4カ年計画	
	1977	霜なし冷蔵庫、分離型とタテ型クーラー、PCB（プリント サーキットボード）、精密交流/直流マイクロモーターの生 産・販売 白黒テレビをパナマへ輸出、トースターをオーストラリア へ輸出、テレビと冷蔵庫で「品管団体奨」（品質管理団体賞） を受賞		

1978	ケーブルチューナー，電子炊飯器の生産・販売，エアコンと洗濯機を日本へ輸出，ジュース，モーターをイランへ輸出，冷蔵庫で「品管部長奨」（品質管理大臣賞）を受賞，レコードプレーヤーで「品管団体奨」（品質管理団体賞）を受賞	蔣経国総統に就任 南北高速道路開通 第二次オイルショック	
1979	コンピューター制御エアコン，ミシン用モーター，冷蔵庫を中東へ輸出，テレビで「品管部長奨」（品質管理大臣賞）を受賞，エアコンと洗濯機で「品管団体奨」（品質管理団体賞）を受賞	桃園国際空港開港 米国との外交関係断絶	
1980	冷蔵庫用冷媒圧縮機をフィリピンに輸出，エアコンで「品管団体奨」（品質管理団体賞）を受賞，台湾大学と共同で「電子・電気回路研究所」を設立	新竹科学園區を設置 「十年経済建設計画」を決定	
1981	パナソニック台湾研究所設立 洗濯機で「品管部長奨」（品質管理大臣賞）を受賞，モーターで「品管団体奨」（品質管理団体賞）を受賞，トースターを米国に輸出，FBT（フライバックトランス）の生産・販売		
1982	研究開発部門の設立 衣類乾燥機とカーエアコンの生産・販売，スピーカーとキャパシターがJISマークを取得	新経済建設4ヶ年計画実施 （第8次経済建設4カ年計画）	
安定期	1983	電気自動保温ポットの生産・販売，オートメーション機器とその周辺設備の生産，ポータブルプレーヤーRF-444の米国への輸出に成功，電子部品自動挿入装置の輸出 冷蔵庫生産，販売100万台達成，カラーテレビ生産，販売50万台達成（ビデオ工場） 大江康男総経理退任，堀正幸総経理就任	
	1984	ビデオプレーヤー，リモコン，ヒーター，コンピューター端末設備，モニターおよび周辺機器の生産・販売，カーオーディオの輸出，従業員用レクリエーションセンターがオープン	
	1985	松栄会を解散，主要協力工場の統一調査実施 コンバーター，ヘッドフォンの生産・販売，ビデオプレーヤーを日本へ輸出，物故社員追悼法要	プラザ合意
	1986	電気オープン，電磁調理器，整流モーター工場が日本規格を取得，洗濯機を沖縄へ輸出 洪建全董事長逝去，享年74歳 情報機器事業部，洪敏隆董事長就任	第9次経済建設4カ年計画
	1987	第2工場を新設 電子レンジ，電気ポット，国際牌（National）台北ネオン広告塔と西門町ネオン広告塔の使用開始，ラジオでCED認証第一号を獲得，掃除機を米国に輸出，中文ワープロの生産開始	戒厳令の解除
	1988	空気清浄機，電子血圧計，ホームベーカリー，プリンター，ワードプロセッサ，ディスプレイ，AVコンポーネント，ホーンスピーカーシステムの生産・販売 日本への留学奨学金制度開始	李登輝総統が総統に就任 新聞発行規制法令解禁
		産業多様化期（自由・国際化期）	

	1989	<p>ジューサーをシンガポールへ輸出、冷蔵庫用冷媒圧縮機をフィリピンに輸出</p> <p>プラスチック・ボディ・エアコン、松下電器の社長賞を獲得</p> <p>現地幹部を役員に登用</p>	台湾人口2,000万人突破	
	1990	<p>生産/販売一元化の経営体制を実施、床置きエアコン、パソコンの生産・販売、カラーテレビの生産/販売100万台達成。</p> <p>桃園事業区が正式稼動、エアコン製品、調理製品とモーター製品を生産</p> <p>洪敏隆董事長逝去、享年52歳、洪遊勉女士董事長就任</p>	産業昇級条例を制定 第10次経済建設4カ年計画	
	1991	桃園工場が正式開幕	産業高度化促進条例施行 国家建設六年計画を採択	
	1992	洗濯機と15インチカラーモニターを日本に輸出、キッチンフードの生産・販売		
	1993	ビデオプレーヤーの生産/販売50万台達成、冷蔵庫の生産/販売200万台達成、ラジカセの生産/販売5000万台達成		
	1994	温水洗浄便座、ケーブルテレビ放映システムおよび関連設備、冷蔵庫を日本へ輸出、軸流ファンの生産/販売1000万台達成、カーオーディオの生産/販売500万台達成、スピーカーの生産/販売2億台達成		
	1995	通信機器、OA機器、システムの販売子会社を設置 <p>モーターの生産/販売3000万台達成、ジュース年間生産60万台の生産ライン完成</p>		
成熟期	1996	厦門（アモイ）建松電器を設立・国家品質賞受賞 <p>カーナビシステム、食器乾燥機、除湿機の生産・販売、カーオーディオの生産/販売の一元化、ビデオプレーヤーをタイへ輸出、台湾松下技術服務公司新しいビルディングの落成、国家品質賞および国家産品形象銀質獎（国家製品イメージ賞銀賞）を受賞</p>		
	1997	フォトプリンター、DVDの生産・販売、ISO14001認証を取得	アジア金融危機	
	1998	冷蔵庫でCED優良機能賞を獲得、ギアモーターの生産ラインが稼動、七項目の製品が台湾優良製品マークを取得：冷蔵庫、洗濯機、ポータブルプレーヤー、電子レンジ、ビデオプレーヤー、カラーテレビ、分離型エアコン		
	1999	カーオーディオの生産/販売が1000万台を達成、冷蔵庫、洗濯機、ポータブルプレーヤーが優良製品マークを取得、ビデオインフォテレビが金品質とデザイン賞を受賞、フラットテレビ「Tau」販売開始、社内分社制度の実施	大地震発生	
	2000	フラットテレビTC-29TF12が金品質とデザイン賞を受賞、カラーテレビの生産/販売が200万台達成、中華民国2000年優良外国企業/工業精工賞/環境管理持続改善業績賞を受賞、台松電器販売股公司の設立	陳水扁総統就任	
	2001	エアコン広告が金鐘賞を受賞、関税総局と連盟提携、生産拠点の一元化（桃園→中和）、台湾松下グループニュースリリースの創刊	ITバブルの崩壊 GDPがマイナス成長	グローバル化期

	2002	4月よりオンライン販売を開始、除湿機と冷蔵庫が省エネマークを獲得、四項目の製品が台湾優良製品マークを取得：テレビ、VCD、冷蔵庫、洗濯機、創立40周年記念にあわせ40周年記念商品の販売、ミステム販売会社（PSST）グループ参入	WTO正式加盟
	2003	三年間保証サービス制度の正式な実施、ビデオカンファレンスシステムの使用開始、ブランド‘Panasonic’一元化	SARSの流行
	2004	PMX火炬工場の発足、Domain制の導入、冷蔵庫の中国への輸出、液晶テレビの生産、販売、顧客相談センター、生活デザイン創意センターの新設、傑出精品賞を受賞	
転換期	2005	英文社名を「Panasonic Taiwan Co., Ltd.」（PTW）に変更、ALIVH多層プリント基板、SDカラオケマイクの生産、販売四項目の製品が台湾優良製品マークを取得：洗濯機、冷蔵庫、除湿機、DVD	
	2006	「リーダーズダイジェスト誌」のTrust Brand調査で白金賞、金賞を受賞、「突破雑誌」の理想ブランド調査で六項目1位受賞	高速鉄道開通
	2007	台湾松下電器の変遷：2007年「リーダーズダイジェスト誌」のTrust Brand調査で4商品金賞を受賞、「管理雑誌（元の突破雑誌）」の理想ブランド調査で六項目1位受賞	

- 資料出所：1. 掘正幸『松下の海外経営』同文館、2000年。  
 2. 台湾松下ホームページ<http://www.panasonic.com.tw/companyj.htm#15>  
 3. 施昭雄、朝元照雄『台湾経済論—経済発展と構造転換』、勁草書房、1999年。日僑通訳出版社『台湾経済総覧』、2004年。園田哲男『戦後台湾経済の立証的研究』、八千代出版、2004年。

取り組みとしては、従業員の基礎的な教育、技術移転、販売網の確立、流通市場の改革、人材不足・人材育成、協力工場の育成、現金回収制度の定着、協力工場の育成などが挙げられる。特に松下の経営理念の従業員への徹底と実践を基本として、経営理念にそった取り組みが行われた。この時期においては、全ての面において、教育というよりもしつけ、啓蒙というような要素が強かったように思われ、日本的経営慣行を根付かせるための最も重要な時期であった。

次に成長期（1973年～1982年）においては、知名度も上がり、現地では日系優良企業と評価されるようになった時期であった。しかし、1973年にオイルショックを経験し、製造部門の人員が余剰になってしまう時期があった。その後、70年代後半には日本の部品メーカーの製造の最大拠点、再輸出の最大拠点となっていた。

この時期の取り組みとしては経営理念の再教育、協力工場の育成、1980年には輸出の拡大及び生産技術の強化が行われている。

安定期（1983年～1995年）はプラザ合意、戒厳令の解除、産業高度化促進条例施行、国家建設六年計画の開始など、経済環境が激変した時期でもある。この時期の課題としては、事業部制の弊害、競争の激化、外資系企業の進出増加に伴った人材不足などが挙げられる。

成熟期（1996年～2004年）については、中国（アモイ）への工場移転を皮切りに、雇用の変化がみられ、1999年からは雇用調整が図られた。そのような中で、サービスや研究開発に力を入れ、台湾松下としては中国とのBest Mix経営を目指している。この時期の取り組みや課題としては、雇用調整の慣行、育成してきた人材の活用、新しい時代への突入に伴った戦略の

策定などが挙げられる。

転換期（2005年～現在）については、1999年頃から開始された雇用調整が一段落し、①高付加価値商品を中心とした更なる増販と寡占化の実現、②ドメインのグローバル戦略と一体の高収益モノづくりを実現、③エクセレントカンパニー実現に向けた経営革新の加速という目標を掲げ、日本本社同様大胆な改革が進められた。また、人事制度をFlat及びWeb型組織とし、能力主義の徹底実践をおこなうとしている。

堀氏へのヒアリング調査においては、表1における創業期から安定期の初頭までが中心となり、台湾松下電器へのヒアリングにおいては、主に安定期から転換期についての様子が伺えたと言える。そこで、次項からは堀氏、台湾松下電器の皆様へのヒアリング調査の内容も含め、台湾松下電器における「日本的経営」についてみていきたい。

## 2. 台湾松下電器における「日本的経営」

### 2.1 駐在員

これまで、長期的な視点でみた場合には長期雇用が熟練や知識創造を生み出し組織全体としてのレベルアップが図られる合理的なシステムを生み出すと示してきた。松下電器においては、日本的な経営慣行を持ち込み、日本で行っていた経営理念の徹底や、現金回収制度を伝えるにはやはり、人と人とのコミュニケーションが必要であり、それらのことを伝える駐在員の数や現地の人々との信頼関係の構築の仕方が重要となってくる。そこで、まずは台湾松下電器における駐在員数と従業員数の変化についてみると、次の図2のようである。

駐在員（出向員）数は従業員数に合わせて増減しており、創業後8年以降（1969年）からは、全従業員に対する駐在員の割合が、1.0%～0.8%の間で推移している。1997年以降は

1.0%を超えることなく、0.8%～0.6%の間で推移している。

創業当初の状況においては、堀氏へのヒアリング及び氏の著書から、教育というよりも、啓蒙、しつけという部分が多く、大変な苦労があったことがわかった。現場で何か問題があった場合には何度も話し合い、間違っていることに関しては、何度も何度も繰り返し言い聞かせる。そして、一つの行動を定着させるには約3年の時間を要し、言葉ではなく行動でやって見せ、やらせてみて、褒めてあげて更に改める点に注意してやらせてみるということの繰り返しだったそうである。また、当時は辛抱強く一貫して同じことを繰り返し言い続けるという形で5Sを定着させることから始まり、その他にも様々な出来事が起きる中で、辛抱強く、どんな時にも経営理念を拠り所として対処方法を考えたということであった。

時には、一貫して同じことを言い続けるあまり、現地の人々の不満が爆発するようなことがあり、それを象徴するような事件である「直訴状事件」が起こった。この「直訴状事件」というのは、堀氏の著書にも記されているが、日本的な雇用慣行を実施したことへの反発により、数名の現地の従業員が日本人駐在員数名（堀氏を含む）を名指しで本社に向け「直訴状」を書いたというものである。このことは、日本の雇用慣行が適していなかったという見方もできるが、むしろ日本人駐在員の教育熱心さの表れであり、拙稿『『日本的経営』に関する先行研究について—アベグレン、伊丹、加護野を中心として—』で述べている加護野 [1997] の「愚直の経営」ということができる。駐在員の熱心さが、現地人の反発になったと解釈されるべきと考えられる。

加護野の指摘では「あまり説明せずに、些細なことを遵守させるという行動は、アジアの現場に、ものづくりの精神とそれを支える習慣を

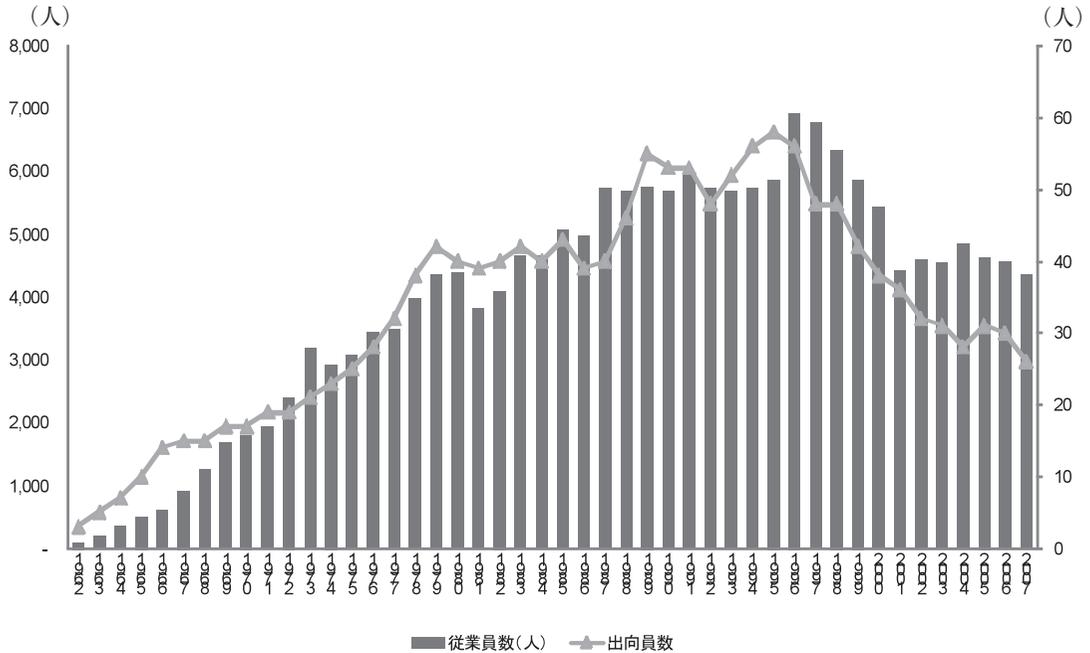


図2 台湾松下電器における出向員数と従業員数の推移

出所：堀正幸『松下の海外経営』同文館，2000年，236頁及び台湾松下電器提供資料。

つくり出すうえで効果があったのではないかと私は見ている。」<sup>(3)</sup>とあるが、創業後6年目の1968年に「直訴状事件」が起こっており、特に創業時期においては堀氏をはじめ、日本人駐在員の人々はまさに「あまり説明せず、些細なことを遵守させる行動」を取らなければならず、そのことが最初は反発を招いたと言える。しかし、その後も堀氏は台湾での経営に携わり、現場で何か問題があった場合には何度も話し合い、間違っていることに関しては、何度も何度も繰り返し言い聞かせるということを続けた。つまり、「直訴状事件」は「愚直の経営」を行っていたという証であり、加護野の指摘を裏付けるものである。

## 2.2 人材育成

台湾松下電器では教育訓練センターを設立

し、基本方針と理念の理解、現地幹部が講師となる職能教育を行っている。また、日本への研修、OJTによる教育など様々な試みがなされている。その他、日本への研修制度だけではなく台湾への出向制度により、日本および台湾双方の人材の育成が図られている。そして一貫して「ものを作る前に人をつくる」という理念のもとに人材育成を図っている。

また、台湾松下電器へのヒアリングの中で、長期雇用についてどう思われますかという質問を行ったところ、教育担当者の方から教育センターの中で教育を担当していると、長期雇用の一番のメリットは人材の育成において顕著にみられるのではないかと感じる、という意見がみられた。

その他、台湾松下電器においては、過去から現在まで言語学習には特に力を入れており、現

(3) 加護野忠男『日本型経営の復権—「ものづくり」の精神がアジアを変える』PHP研究所，1997年，175頁。

地の人々は日本語を、日本人駐在員は中国語を学習することを重要視している。台湾の歴史的な問題とも関連して、日本語が浸透しやすかったということもあるが、根本にあるのは、現地の人々の勤勉さとコミュニケーションを重視していることである。台湾松下電器は海外事業のなかでも最も日本語が浸透している会社であり、課長職以上はほとんどが日本語を話すことができるということであった。そして、本社とのやりとりや、台湾での幹部会議は全て日本語で行われる。

そして、双方向からの言語学習の更なる推進策として、現在は開催されなくなっているが、過去にはスピーチコンテストの開催を行っていた。このことは、言語習得にもやりがいと喜びを感じさせるという効果があり、言語の習得に大いに役立っているといえる。

実際に日本語ができる人材が多くなれば、出向者や本社との意思疎通が円滑になり、また、誤解やミスを少なくする効果もある。言語の重要性について触れられている先行研究は少ないが、人間尊重の観点からすると、相手のことを尊重し、人を大切にするならば、コミュニケーションを密にしようという行動が起こる。そして、人間関係を長期安定的に保とうとする日本の経営の考え方からすれば、従業員同士のコミュニケーションが図られることは、良好な人間関係を築く第1歩であるともいえる。

### 2.3 経営パートナー

経営パートナーについては、良い関係を構築していたとは言いがたく、経営パートナーが台湾松下の発展に寄与したとは、著書や氏へのヒアリングからは感じられなかった。また、氏へのヒアリングや台湾松下電器からのヒアリングからなぜそうなのかということについては、触れがたい部分でもあった。

パートナーとの関係については、商業資本主

義的な考え方が強く、長期的な視点からの判断ではなく、短期的な利益の追求が多くみられ、「日本的経営」と相反する部分が多かったといえる。しかし、日本側の持ち株分が約60%と経営権が日本側にあったことが最終的に日本側の実質的な運営管理を可能としていたということが大きく影響している。そして、注目すべき点は、経営パートナーへの継続的な説得と、相手を立てるといふ台湾の文化に順応しながら、関係を継続していったことである。このことは、相手を尊重し、受け入れ、人間尊重の経営を松下電器が行っていたといえる。

また、経営パートナーについては、どこの国においても本社の考えや経営理念を心から理解し、実際に寝食を忘れ使命感を持って惜しみない努力をしてくれる人が最終的には最適なパートナーということができる。しかし、そのような人材を探すための普遍的に成立する最適解は存在しないし、実際にもともに仕事をしてみなければわからない部分が多い。

ただ言えることは、台湾松下電器のように一度運命を共にすることを決めたならば、どれだけ相手にこちら側の思いを伝え、「愚直に」一貫した姿勢を貫けるかどうかがパートナーとの関係を長期的に保ち続けられる方法ではないだろうか。

### 2.4 長期雇用

台湾松下電器では設立当初から「人を大切にする」、「モノをつくる前に人をつくる」という明確な理念のもとに台湾でも長期雇用を前提に採用を行い、人材育成制度にも力が入れた。

しかし、設立当初は文化や慣習の違いから転職や離職が多く、人材の確保が課題となった。採用については、台湾では日本とは異なり、新卒一括採用という慣行がなく、男性は兵役があるという点で大きく異なっていた。また、学歴社会ということもあって、アメリカや日本への

留学経験者に対して欧米のように特権を持たせている企業も少なくなかった。そのような中で、台湾松下電器では特別待遇は行わず、他の社員と同じように、研修からはじめて平等な対応を行った。学歴によって仕事を区分せず、実際の業務から一步一步昇格を行うという形を取った。それに対して、不満を持ち、離職してしまうということもあったそうであるが、台湾松下では特別扱いをしないという点において日本的な慣行を貫いた。

転職や離職者への対応策としては、やりがいの向上や職位の提供、離職後にすぐ次の人員を補給できるような体制の整備などが行われた。そのような中で、長期雇用についての経営理念が貫かれた具体的な出来事が、特に1973年のオイルショック時に起こった。

台湾松下では1973年の第一次オイルショックが起こった際に、製造部門で約350人の余剰人員が発生した。その余剰人員について、台湾松下では、解雇ではなく販売店へ派遣するという策を取った。このことは、会社が身をもって長期雇用であるということを示した。そして、製造に携わる人々が販売に触れることによる意識の変化と、経営理念を貫き通した会社側への信頼へとつながった。

また、台湾松下電器でのヒアリングにおいても、長期雇用については肯定的に捉えられていた。具体的には、前述の人材育成にそのメリットが発揮されるということ以外に、長期雇用に対する意見として、現場での技能の伝承、能力アップなどにおいて必要であるし、社員一人一人が、温かいという雰囲気が感じられないかぎり、また感謝という気持ちをもっていなければ、会社の発展はない。人と人との触れ合いのなかで温かさが生まれる。それを作り上げることができるのは、長期雇用であるということであった。

台湾松下電器では、長期雇用をはじめとする

雇用慣行について基本的には日本の考え方をもち込んで、その中で台湾の慣行や文化に合わせ各制度を徐々に変化させ、現地に適した制度を設けながら経営を行ってきた。

しかし、1990年に入り長期雇用が揺らぐ変化がみられた。1990年代に入り、製造拠点の中国への移転（1996年に台湾松下100%出資による子会社、「廈門建松電器有限公司」を設立）がなされ、2001年には桃園工場が閉鎖された。また、1996年のピーク時から約10年間で約2,500人の雇用調整を図っている。

拙稿にて雇用調整は長期雇用の中でも最も取られない最終的な手段であるということについて、雇用調整がなされたということについては、長期雇用が崩れたという見方もできる。しかし、どのような考え方や段階を踏んで最終段階に至ったのかということも人間尊重の考え方から重要であり、それについては、「3.2 長期雇用の変化」の部分で詳しくその内容について述べていく。

### 3. 台湾松下電器における「日本的経営」の変化

#### 3.1 駐在員の役割の変化

台湾松下電器へのヒアリングで現在駐在員の状況について何うと、26人の駐在員が駐在しており、その内訳は松下電器を退職された方で、シニアインストラクターが2人、研修生が2人、残りは出向幹部ということであった。そして、現在の駐在員の役割はあくまでも台湾の人々をサポートすることであるということだった。

10年前の好成績の時代はもっと駐在員数が多かったが、それは現在日本国内でも人材不足となっているため、出向幹部が減った分現地の幹部が自覚を持ってがんばるしかないと感じているとのことであった。また、現在の駐在員の任期は押しなべて短いと感じているようで

あった。そこで、設立当初からの最高経営者の任期とともに、売上や出向員数及び従業員数の変化について示すと次の表2のようである。

従業員数は1996年をピークに1997年から2001年まで逡減している。これは、1997年のアジア金融危機に端を発し、10年間で2,500人

表2 台湾松下電器の変化

年度	最高経営責任者	売上高			資本金 (百万元)	従業員数 (人)	出向員数 (人)
		合計	国内	輸出			
		(百万元)	(百万元)	(百万元)			
1962	総経理 岡田重治	6.9	6.9	0	10	113	3
1963	〃	54.7	54.5	0.2	15	222	5
1964	〃	85.2	81.3	3.9	30	360	7
1965	〃	174.4	160.0	14.4	30	520	10
1966	〃	284.5	267.4	17.1	30	625	14
1967	〃	530.6	509.1	21.5	36	919	15
1968	〃	671.2	617.7	53.5	45	1,270	15
1969	〃	971.7	821.6	150.1	70	1,718	17
1970	〃	1,159.30	908.2	251.1	70	1,810	17
1971	〃	1,256.90	962.2	294.7	120	1,940	19
1972	〃	1,759.50	1,341.50	418.0	150	2,431	19
1973	〃	2,935.30	2,373.80	561.5	180	3,192	21
1974	〃	3,029.10	2,625.30	403.8	225	2,950	23
1975	〃	3,733.90	2,892.80	841.1	295	3,100	25
1976	〃	3,901.00	2,947.20	953.8	351	3,457	28
1977	〃	5,005.90	3,855.20	1,150.70	438	3,500	32
1978	〃	7,075.40	5,105.40	1,970.00	570	4,000	38
1979	総経理 大江康男	8,003.20	5,148.40	2,854.80	684	4,358	42
1980	〃	8,204.10	4,965.70	3,238.40	820	4,414	40
1981	〃	7,401.60	4,337.20	3,064.40	985	3,824	39
1982	〃	8,218.30	5,428.80	2,789.50	1,084	4,115	40
1983	〃	10,788.10	7,007.40	3,780.70	1,191	4,672	42
1984	〃	11,553.80	7,518.50	4,035.30	1,311	4,662	40
1985	総経理 堀 正幸	11,786.60	7,751.80	4,034.80	1,442	5,084	43
1986	〃	12,175.00	7,863.00	4,312.00	1,586	5,005	39
1987	〃	13,588.10	8,115.10	5,473.00	1,666	5,742	40
1988	総経理 守随武雄	15,127.40	9,525.90	5,601.50	1,832	5,701	46
1989	〃	15,343.00	10,163.40	5,179.60	1,963	5,774	55
1990	〃	17,343.00	10,563.00	6,780.00	2,061	5,703	53

1991	〃	19,555.00	12,295.00	7,260.00	2,164	5,995	53
1992	総経理 市川啓一	22,125.00	14,538.90	7,586.70	2,273	5,755	48
1993	〃	24,758.70	16,577.60	8,181.10	2,432	5,701	52
1994	〃	27,375.80	17,603.40	9,772.40	2,553	5,744	56
1995	〃	30,636.30	17,696.00	12,940.30	2,681	5,890	58
1996	総経理 須佐浩二	32,254.40	17,931.60	14,322.80	2,815	6,934	56
1997	〃	25,776.80	12,195.00	13,581.80	2,956	6,784	48
1998	総経理 坂本俊弘	27,248.90	15,625.90	11,623.00	3,104	6,364	48
1999	〃	25,510.30	14,669.40	10,840.90	3,259	5,871	42
2000	総経理 緒林幹彦	23,006.00	13,922.80	9,083.20	3,422	5,451	38
2001	〃	20,002.00	11,312.30	8,689.70	3,422	4,434	36
2002	〃	22,823.30	12,502.90	10,320.40	3,422	4,612	32
2003	総経理 藤井康照	30,222.60	18,951.90	11,270.70	3,422	4,557	31
2004	〃	32,817.30	22,885.60	9,931.70	3,422	4,872	28
2005	〃	33,233.80	24,521.00	8,712.80	3,422	4,651	31
2006	総経理 清水俊克	30,714.30	22,342.90	8,371.40	3,422	4,588	30
2007	〃	29,653.70	23,026.50	6,627.20	3,422	4,358	26

出所：堀正幸『松下の海外経営』，2000年，236～237頁，1992年以降のデータについては台湾松下電器提供による。

の人員合理化が予定されそれが実行されたためである。また，2001年度においては，桃園工場が閉鎖されており，従業員数が大幅に減少している。

日本人の総経理（最高経営責任者）についてみてみると，一番長い総経理で18年，そして最も短い総経理では2年となっている。近年になるほど，総経理の期間が短くなっているのが特徴的である。

日本人駐在員の任期が短いということに関する長所と短所について次のような意見が現地の方々のヒアリングから得られた。まず長所としては，日本の松下電器は非常に人材を活用しているという点であり，台湾での駐在を経験した人材は後の中国進出の際の主要な戦力となり，大いに貢献しているという点である。短所としては，2，3年で帰ってしまうとその人のパーソナリティーがわかる頃になると帰ってしまい，

語学もあまり上達しないままになってしまうこともある。特に，現在台湾松下の課長職以上の人々は日本語が話せる人がほとんどであり，会社に来て日本語でコミュニケーションをとってしまい，学習した中国語を話す機会がなくなっているとのことであった。また，昔はとてもアットホームな温かい関係であり，“お互い”という感じがあったが，今は暖かい雰囲気になくなりつつある。昔はお兄さんや家族のようであったが，今ではそれが薄れているという意見もみられた。

その他，堀氏へのヒアリング調査から，総経理については，それまでの総経理が長期間または，現地での昇進によって総経理になっているのに対し，守随総経理からは総経理という身分で台湾へ駐在し，その身分の変化がないまま日本へ帰るといった形が取られ始めたということであり，変化がみられる。

このようなことから台湾松下電器において、駐在員の役割について整理すると、創業時においては、上司であり、時には兄弟のようなお手本とする存在であったものが、それが現在ではアドバイザー的な役割および、台湾が日本の人材を育成する場所ともなっている。

### 3.2 長期雇用の変化

長期雇用の変化について1999年頃から雇用調整が行われ、その内容については詳しく考察してみる必要がある。

図2からわかるように、桃園工場が閉鎖されたのが2001年であり、2000年から2001年に従業員数が急に減少している。早期希望退職者の募集はまず、2001年度3月31日までに行われ、2000年と2001年に多くの人々が離職の申請を行った。具体的には、役職や勤務年数によって異なるが、勤務年数が11年以上から毎年1カ月分を加算し、最高で20カ月分の退職金が支給される。(ただし、年を追うごとに毎年逓減)。満55歳以上で勤続年数が25年以上の場合は、基本給14カ月分の退職金が支給される形であり、55歳以上の多くの従業員が早期希望退職の

申請を行った。その結果が業績において、顕著に表れており、台湾においても、雇用調整の影響や構造的な改革により、日本同様、V字回復が見られる。台湾松下電器の業績については、次の図3に示す。

図からわかるように、2001年度に底を打ち業績が回復している。これは、優遇退職の実施が1999年から行われ、2001年の桃園工場閉鎖によって早期退職者の募集が集中したのが原因であり、10年間で約2,500人という雇用調整が行われたためでもある。

この10年あまりの雇用調整について、採用と離職の状況について示すと以下の表3のようである。

この優遇措置の実施による、早期希望退職者の募集は長期雇用については、これまでにはなかった長期雇用における最終段階の手段を実施したといえる。しかし、注目すべき点は、雇用調整に時間とお金がかげられ、ヒアリングを行った際に人事担当者の方が雇用調整を行うことについては大変神経を使い、本当に苦しかったという意見がみられた部分である。ヒアリングにおいて、調整対象の人員については、いち

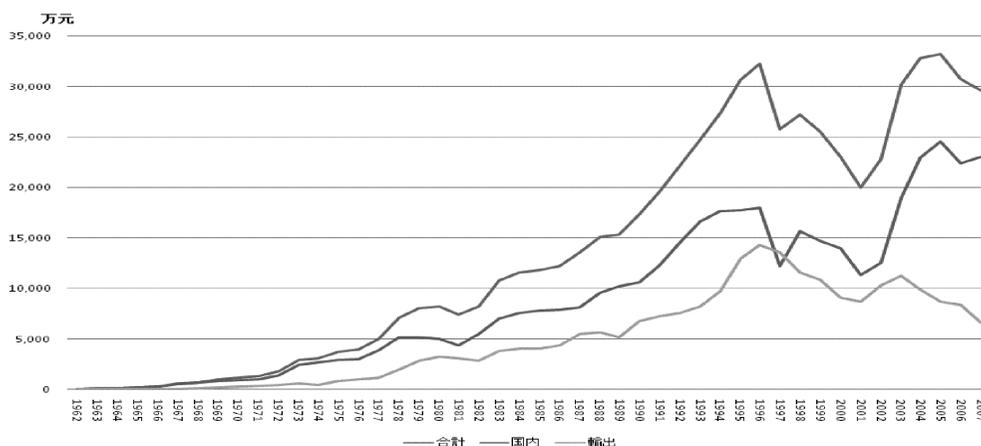


図3 台湾松下電器の売上高

出所：堀正幸『松下の海外経営』、237頁、1992年以降のデータについては台湾松下電器提供による。

表3 大学及び専門学校卒の採用  
と離職の推移

年度	採用	離職
1998年	132	25
1999年	114	131
2000年	209	532
2001年	91	684
2002年	90	221
2003年	81	179
2004年	191	379
2005年	87	266
2006年	79	394
2007年	100	118

優遇退職の実施

出所：台湾松下電器提供資料。

早くその事実を通知し、転職への準備期間の十分な確保と、納得がいくまで話し合いがもたれたということであった。そのような、それぞれが納得をした形で早期退職に応じたということが、人間尊重の考え方が用いられている点である。

長期雇用の変化という視点からすると、これまで取られなかった手段が取られたという点においては、長期雇用に変化が起こったといわざるを得ない。しかし、雇用調整が何を目的として行われているかを考えてみると、現地の人々が永続的な経営を目指して構造改革が行われていると理解しているということから、残された社員には変わることが求められている。そして、会社を去った人々のためにも継続と成長を志し、変化を迫られるなかでの社内での競争は生やさしいものではない。

また、松下電器では雇用調整だけではなく、一方では採用も行い、その数値が抑えられているという程度にはなっていない。ヒアリングからは今後長期雇用は維持しながらも、能力主義人事への転換も図られつつあるということか

ら、長期的、巨視的な視点からみれば、会社の構成員には企業の存続と成長という課題が課せられているということや社内での厳しい競争が求められるというこれまでよりも厳しく変容した長期雇用制度の中で生き残っていかなければならない。

筆者は先行研究のなかから、メリット・デメリットはあるものの、長期雇用が社内や市場での自由競争よりも厳しい競争にさらされる、「日本的経営」が生み出した制度そのもので、ある程度の合理性を有する強みだと考えている。そして、台湾松下電器においてみられた変化は新しい長期雇用への変化であり、徹底して行われることによってさらなる合理性を生み出し、より厳しいものへと変化した新しい「日本的経営」の特徴となりうるのではないかと考える。

#### 4. まとめ

これまで、台湾松下電器において、その経営の在り方をみてきた。そのなかで、それぞれ変化や課題がみられるものの、根本にある人間尊

重の考え方に沿って行動が取られていることが分かった。特に、長期雇用について、今一度全体的に振り返ってみると、創業期においてその定着は大変難しいものであったことがわかる。しかし、危機的状況の中で理念と長期雇用制度を遵守して信頼を得て人材の定着につなげることができた。長期雇用については、人を育成していく上で重要な制度だと位置づけ、そのような中で、台湾松下は経営理念の根気強い浸透、危機的状況時の経営理念を基にした長期雇用の遵守を行った。

その後、安定期に人員が増加し、成熟期において構造改革が行われ、雇用調整が実施されて長期雇用が崩れているかのようであった。しかし、極めて人を尊重した形での実施がなされており、組織の生まれ変わりが図られたことによる、より厳しい長期雇用への変化があったことがわかる。

そして、台湾松下の経営からは、長期雇用が台湾に持ち込まれ機能していたということができ、根底にある考え方には長期的な視野と人間尊重の考え方があったといえる。

また、台湾松下電器へのヒアリングからは、次のような説明が行われた。グローバルコミュニケーションという方針の中で、構造改革という会社の方針とはとめることはできない。過去10年あまりで、約2,500人の雇用調整が行われているが、それは時代の流れであると考え。その中で何ができるかが問題である。もちろん会社に対しての信頼感が薄くなり、不安感も出てくるが、時代の流れとして、工場の移転は止められるものではない。日本も同じである。そのために、永続的な経営を目指して構造改革が行われていると理解している。そのような改革の中でも人間尊重の経営がどのように行われるかである。

これは、松下電器の創業者である、松下幸之助の唱える「一人一人が経営者」の視点に立ち、

必死になって会社のことを考えていくという理念が反映され、日本からの考え方が移植されているといえる。

そして、そのような考え方ができる人材を現地で育成することができた根幹には長期的雇用があり、辛抱強くそれを伝え続ける体制をとった会社そのものの考え方がある。

以上のようなことから、本稿では台湾松下電器の事例において、長期雇用が何をもたらしたかということが説明できたであろう。そして、今後は、他の企業ではどのようであったのかということが問題となる。そこで、今後は松下電器以外の日系企業において、長期雇用が実施されているのか、また長期雇用について変化がみられたのかということなどについて調査することを課題として、研究を継続していきたい。

## 参考文献

- ・日本語文献
- 石田浩『台湾経済の構造と展開—台湾は「開発独裁」のモデルか』、大月書店、1999年。
- 今井宏「台湾の現地系企業および日系企業の従業員ワーク・モチベーションの実証的研究」鹿兒島国際大学鹿兒島大論集、Vol. 31, No. 1, 1990年。
- 伊丹敬之、田中一弘、加藤俊彦、中野誠、『松下電器の経営改革』、一橋大学日本企業研究センター研究叢書2、有斐閣、2007年。
- 伊丹敬之『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』日経ビジネス人文庫、日本経済新聞社、2002年。
- 伊藤賢次・岩田憲明「台湾における日系合弁企業の設立と経営—2つの合弁企業の事例」愛知学院大学産業研究所、『地域分析』、第31巻1号、1992年。
- 大城朝子「『日本的経営』に関する先行研究について—アベグレン、伊丹、加護野を中心として—」名城大学経済・経営学会、『名城論叢』、第9巻 第2号、2008年。
- 加護野忠男『日本型経営の復権—「ものづくり」の精神がアジアを変える』PHP研究所、1997年。
- 佐藤悌二郎「松下幸之助の人間観、自然・宇宙観と経営理念」PHP総合研究所、『研究レポート』通巻11号、1997年。

- 施昭雄, 朝元照雄『台湾経済論—経済発展と構造転換』, 勁草書房, 1999年。
- 園田哲男『戦後台湾経済の立証的研究』, 八千代出版, 2004年。
- 丹野勲「台湾日系企業の組織, 人事, 親会社統制行動について—台湾日系企業実態調査から—」, 組織科学, Vol. 20, No. 1, 58～74頁, 白桃書房, 1986年。
- 堀正幸『松下の海外経営—台湾松下電器成長の軌跡』, 同文館出版, 2000年。
- 堀正幸「海外子会社のグローバルなモデル—台湾松下電器の事例を通して—」, 2005年。(講義資料)
- 日僑通迅出版社『日文版台湾経済総覧—附在台日本企業総覧—(2001—2005年版)』, 日僑通迅出版社, 2004年。
- 丸田三郎「松下電器 グローバル化形成過程の研究—経営戦略産業発展の視点から—」, 関西学院大学『関西学院経済学研究』, Vol. 29, 175-198頁, 1998年。
- 佐野哲『台湾の外国人労働者受入れ政策と労働市場』, 法政大学経営学部, 2003年。
- ・中国語文献
- 劉仁傑『日系企業在台湾』遠流出版公司, 2001年。
- 台湾松下電器股份有限公司『台湾松下電器廿年史』台湾松下電器股份有限公司 公共關係部, 1983年。
- 台湾松下電器股份有限公司『台湾松下30年回顧』台湾松下電器股份有限公司 報導部, 1992年。
- 台湾松下電器股份有限公司『台湾松下電器承先啓後40年』台湾松下電器股份有限公司 報導部, 2002年。
- 周慧菁「逆境 VS. 堅持 松下幸之助: 再困難, 一個也不可解雇」, 天下雜誌出版社, 『天下雜誌』第324期, 2005年。
- 林國煌「社長の話 從日本松下電器的困境談起」『健康世界』201期, 3頁, 健康文化事業股份有限公司, 2002年。
- 陳文棠『松下電器產業之經營策略剖析(中)』資訊工業透析: 系統與週邊, 14-24頁, 2001年。
- 陳文棠『松下電器產業之經營策略剖析(上)』資訊工業透析: 系統與週邊, 20-27頁, 2001年。
- 邱國軒「台湾松下電器競爭策略分析研究」屏東科技大學修士論文, 2004年。
- ・資料
- 日僑通迅出版社『台湾經濟総覧(2004-2005年版)』, 2004年。