企業組織の公式化と日系企業評価

――台湾・台南県の事例を中心に――

二宮豊志　洪佩吟

目　次

1．はじめに
2．企業組織の公式化
3．先行研究との比較分析
4．日本人観と日系企業評価
5．先行研究との比較分析
6．存在意義と課題

1．はじめに

本研究は，二宮研究室で行なわれてきた一連の研究の最後に位置するものである。それは2005年の北京市，2006年福清市，2006年大連市・牡丹江市においてなされた調査研究である。これらはほぼ同様のアンケート調査でなされてきたが，この台湾ではいくつかの点で焦点を絞っている。1つは，業種を食品製造業に特定化したこと，もう1つは，規模も同一になるように調整したことである。これまでの一連の調査研究と同様に本調査でも研究者の知人に調査依頼をした。これによるサンプルの無作為抽出というアンケート配布方法を取れなかったが，これまでも指摘しているように限界はあるものも比較分析をするという点では，これまでと同様の方法の方が意味あるものになるという考えから，上記の2点だけをコントロールすることとした。

一方，日本と中国の経済関係の緊密さが取沙汰されているが，台湾との関係も依然として重要であり，その経済関係は，貿易，特に投資部門において密接な展開をしている。特に電子産業部門においての生産は，一時日本を凌ぐ勢いを見せていたが，台湾経済部投資審議委員会の資料によると，1952年から2007年までの世界各国から台湾への投資件数は19,404件あり，その中で，日本から台湾への投資案件は5,300件である。現在，台湾にと

って日本は最大の投資国となっている。このような状況の中で，台湾に進出している日系企業は現地でうまく適応しているのであろうか，という素朴な疑問から出発した。この素朴な疑問に対して，何らかの理解を得ようとして調査研究を試みたのである。しかし台湾に広範囲に展開する企業を対象とすることは事実上不可能なので，台南県のいくつかの企業をその調査対象として選択した。

まず，企業組織の公式化の程度について，日系企業と台湾企業だけでなくその他の外資系企業とどのような程度の差があるかを明らかにし，比較分析することで日系企業が台湾において適応しているかどうかの一端を明らかにしようとした。さらに日系企業や日本人を台湾の従業員がどのように見ているかという観点からも調査をし，適応の程度を見ようとした。これらの 2 つの具体的目的から，日系企業が台湾において適応しているかどうかという理解の一面を把握するのが，本研究の全体目的である。さらにこのことが将来的に日系企業のマネジメント・システムの方向性の一端を提示するためのデータ提供に資することができればとの願いもある。

以上の研究目的の下に，本調査のデザインに当たっては，前述の一連の調査研究のスタイルを踏襲した。しかしタイトルにおいては，本研究では「組織構造の官僚制化」を「企業組織の公式化」に置き換えた。つまり，本研究では，「官僚制化」と「公式化」は，同じ意味を持つという考えであり，「近代化」や「合理化」とも同じ内容であるという立場である。

また，単に台湾の分析だけでなく，同様の調査研究を行なった①北京市②福清市③大連市・牡丹江市との比較分析も行なった。

具体的には，まずアンケート調査を実施し，その分析結果を基にし，さらに調査対象企業の関係者に後日インタビュー調査を行なった。そこから得た知見は，アンケート調査による量的データの分析結果を解釈する際に活用することとした。

次に，日系企業評価（日本人観，台湾文化・価値観）についても，一連の先行研究のアンケート調査とその分析方法を使用した。そのアンケート調査の結果を基づき，予め質問項目を設定し，調査対象の企業関係者にヒアリング調査を行ない，その結果を分析の際に活用した。ここでも同様の調査を行なった 3 つの先行研究との比較分析を行なった。

2．企業組織の公式化

第 1 節　調査概要

本研究では，台湾の台南県における企業に勤務している人々が，自社の組織の公式化の程度に対して，どう感じているのか，という視点から調査を実施した。これは日系企業だ

けではなく，その競争相手である欧米系あるいは台湾の国営，民営企業をも調査対象とした。まず，企業形態別の企業組織の公式化の程度に関するアンケート調査を実施し，その分析結果を踏まえて，質問項目を作成し，ヒアリング調査を実施した。

①アンケート調査

今回の調査では，先行研究の諸論文と比較分析が可能となるために，調査項目の内容は，言葉の若干の修正をしているが，意味的には異ならないように配慮して作成した。つまり，企業組織の公式化の程度の評価として，分業度，権威のヒエラルヒー，規則化，手続化，非人格化，の５変数の尺度化を行ない，24項目の質問調査表から構成されている。

アンケート項目は，それら１つ１つの質問が，どの程度回答者の仕事場や会社或いは人間関係についての描写に対して，「①全くその通りだ，②その通りだ，③分からない，④そうではない，⑤全くその通りでない」の中から適切な番号を選択することになっている。

これを分析の場合は，項目の順番に従って1,2,3,4,5のスコアをつけて，計算・測定している。各回答者の企業組織の公式化変数のスコアは，構造変数に関する総項目数のスコアをまず平均化し，次にグループ毎の平均値を計算した値で評価している。スコアの選択可能範囲は１から５で，分業度，権威のヒエラルヒー，手続化，規則化，非人格化の全ての項目において，高いスコアほど企業組織の公式化の程度が高いと従業員に認知されていることを意味している。

分析方法は以下のとおりである。第１に，企業組織の公式化変数毎に，それぞれの計算から導き出された統計量に基づいて解釈する。主な統計量は平均値，標準偏差，最小値，最大値である。第２に，各企業組織の公式化変数の平均値が統計的に異なっているのかを検定する。さらにその分析結果を基に，企業組織の公式化の程度を２企業間で比較するという２つのスタイルを採用した。

②ヒアリング調査

アンケート調査の分析結果に基づいて，予め質問項目を作成し，調査を実施した企業関係者にヒアリング調査をお願いした。このヒアリング調査によって得た知見は，上記のアンケート調査分析や比較分析の際に活用することとした。

第２節　分析結果

本研究は，企業形態別の従業員が，実際に自分の企業組織の公式化に対して，どのような知覚を持っているのか，を調査することにある。そのことによって，企業組織の公式化の程度，すなわち，企業組織の公式化或いは形式合理化がどの程度進展しているかが明らかになる。更に，日系企業がどのようなマネジメント・システムを今後構築するべきか，

の１つの目安になるいくつかの点を指摘するための情報提供となりえることを期待している。まず，変数毎に分析すると，以下のようになる。

①　分業度

「分業度」とは，個人の作業や仕事の細分化や公式化のことを意味しており，個人のレベルにおける作業や仕事の不変性や定型的な仕事をしているかのことです。つまり，仕事をする際に毎日同じ仕事を繰り返しているか，変化があるかどうかです。

分業度のスコア				
企業形態	平均値	標準偏差	最低値	最高値
日系企業	2.81	0.70	1.17	4.17
欧米系企業	2.97	0.66	1.67	4.00
国営企業	2.99	0.77	1.50	4.83
民営企業	3.06	0.74	1.67	5.00

企業形態別の組織における分業度のスコアは表に示されるように，民営企業の平均値が一番高い。続いて，二番目に高い国営企業も他の形態の企業より高いスコアとなる。すなわち，民営企業と国営企業での構成員が欧米系企業，日系企業での構成員以上に仕事の分業度が高いと知覚している。つまり，民営企業と国営企業の構成員が他の形態の企業の構成員に比べ，彼らの仕事が細分化・ルーティナイズされたものであると感知していることを示している。また，回答の分布に関しては，標準偏差の値を比較する限り，企業間で大きな差はない。

②　権威のヒエラルヒー度

「権威のヒエラルヒー」とは，組織の最高位から最低位のタテのラインにわたる命令と服従の連鎖に象徴される側面のことであり，この側面を「集権化」の度合いを示す側面のことである。つまり，どれくらい仕事の内容や方法について自分で決められるか，上司が決定することが多いか，の程度のことです。

権威のヒエラルヒー度のスコア				
企業形態	平均値	標準偏差	最低値	最高値
日系企業	3.93	0.68	2.00	5.00
欧米系企業	3.76	0.72	2.00	5.00
国営企業	3.74	0.68	2.00	4.83
民営企業	3.91	0.73	2.17	5.00

この表に示した統計量をみると，日系企業の平均値は民営企業，欧米系企業と国営企業の平均値より高い結果になっている。つまり，国営企業の平均値は最低であり，集権化の程度が一番低いことを示している。これに対して，日系企業の構成員が一番権威のヒエラルヒーの度合いを強く感じていることを示している。

③　手続化

この「手続化」と次の「規則化」は，組織内の運営を個人の気まぐれや個人特性から開放し，仕事のプロセスをより予測可能なものとします。手続化は，仕事を行なう際に決められた手続きに従う程度が高いかどうかのことです。

手続化のスコア				
企業形態	平均値	標準偏差	最低値	最高値
日系企業	3.67	0.57	2.60	5.00
欧米系企業	3.41	0.58	2.40	5.00
国営企業	3.40	0.54	2.40	4.60
民営企業	3.54	0.53	2.60	5.00

日系企業のスコアが一番高く，二番目には民営企業になる。その次には欧米系企業，国営企業となる。つまり，日系企業の回答者が他の企業の回答者より，手続きに従い，自己判断を避ける必要性を比較的高く感知している。これに対して，国営企業の手続化の程度が一番低い結果となっている。４つの形態別間で，国営企業と欧米系企業の回答者が手続きへの順応の必要性を最も低度に感じていると言えよう。

④　規則化

規則化は，仕事を行なう際に決められた規則やルールに従う程度が高いかどうかのことです。

規則化のスコア				
企業形態	平均値	標準偏差	最低値	最高値
日系企業	3.43	0.67	1.75	4.75
欧米系企業	3.36	0.59	2.00	4.50
国営企業	3.54	0.70	1.50	4.75
民営企業	3.31	0.80	1.25	5.00

表では，国営企業の構成員からのスコアが最高である。これに続いて，日系企業，欧米系企業，民営企業との順になる。従って，国営企業の回答者が他の企業の回答者より，規則化の程度が高いことを示している。これに対して，民営企業の規則化の程度が一番低いことになる。

⑤　非人格化

近代的且つ合理的な組織としての理念型組織は機械のように動くことになっており，そこには人々の感情が侵入するすき間もなく，ただ理性のみが組織を動かします。すなわち個人は非人格化され，組織は「冷たい」ところである，という考え方です。

非人格化のスコア				
企業形態	平均値	標準偏差	最低値	最高値
日系企業	2.75	0.57	1.67	4.33
欧米系企業	2.65	0.56	1.67	4.00
国営企業	2.38	0.69	1.00	4.00
民営企業	2.47	0.71	1.00	4.33

表によると，日系企業は他の形態の企業より，非人格化の度合いが一番強く感じていることを示している。そして，欧米系企業，民営企業，国営企業という順になる。

第 3 節　公式化変数の企業形態間比較（単純分析）

以上の分析結果を公式化変数毎にそれぞれの企業形態間の公式化の程度の違いとして順位付けたのが以下の表である。この順位は平均値の観点から単純に比較したものであり，単に程度の差としての意味である。

企業形態別公式化の順位				
公式化変数	日系企業	欧米系企業	国営企業	民営企業
分　業　度	4	3	2	1
権威のヒエラルヒー度	1	3	4	2
手　続　化	1	3	4	2
規　則　化	2	3	1	4
非 人 格 化	1	2	4	3

表からすると，個々の公式化変数では企業形態別に順位が付けられるが，企業組織の公式化という点では，その各変数項目を総合した全体としては意味あることを主張出来ないことになる。

第 4 節　統計検定

統計検定は以下の手順で行なった。第 1 に，4 企業のすべての母集団平均が等しいという帰無仮説を分散分析を用いて検定した。第 2 に，分散分析で帰無仮説が棄却された場合，それではどの企業とどの企業の平均が異なっているのかという点を明らかにするために，多重比較検定を行なった。この検定は，広く用いられている Fisher の最小有意差法（LSD）に基づいている。第 3 に，各企業の属性別回答分布が異なっている点を考慮して，属性による差異を制御して，回答（各公式化変数のスコア）に対する企業の影響度の有無を検証した。この分析には回帰分析（OLS）を用いた。

⑴　分散分析と多重比較分析による検定結果

各統計検定の結果は表 1 ～ 3 に要約される。ここでは以下，その結果のみ記す。

表1　企業組織の公式化変数の4企業形態間多重比較検定の結果　1

分業度

基本統計量

	因子A			
水　準	日系企業	欧米企業	国営企業	民営企業
サンプル数	40	47	46	47
合　計	112.5	139.5	137.6666667	143.6666667
平　均	2.8125	2.968085106	2.992753623	3.056737589
標準偏差(σ)	0.690397933	0.648364279	0.76451851	0.727927038
平均 +σ	3.502897933	3.616449386	3.757272134	3.784664627
平均 −σ	2.122102067	2.319720827	2.228235113	2.328810551

分散分析表　　**:1%有意 *:5%有意

要　因	偏差平方和	自 由 度	平均平方	F　値	P　値	判定
因子A	1.360924456	3	0.453641485	0.881106263	0.4521	
誤差	90.61438419	176	0.514854456			
全体	91.97530864	179				

バートレット検定（等分散性の検定）

χ2乗値	自由度	P値
1.340710067	3	0.7195

多重比較：Fisherの最小有意差法　　**:1%有意 *:5%有意

因　子	水 準 1	水 準 2	平均値1	平均値2	差	P　値	判定
因子A	日系企業	欧米企業	2.8125	2.96808511	0.15558511	0.3149	
	日系企業	国営企業	2.8125	2.99275362	0.18025362	0.2468	
	日系企業	民営企業	2.8125	3.05673759	0.24423759	0.1154	
	欧米企業	国営企業	2.968085106	2.99275362	0.02466852	0.8685	
	欧米企業	民営企業	2.968085106	3.05673759	0.08865248	0.5500	
	国営企業	民営企業	2.992753623	3.05673759	0.06398397	0.6678	

権威のヒエラルヒー度

基本統計量

	因子A			
水　準	日系企業	欧米企業	国営企業	民営企業
サンプル数	40	47	46	47
合　計	157	176.8333333	172.1666667	184
平　均	3.925	3.762411348	3.742753623	3.914893617
標準偏差(σ)	0.671803129	0.707728929	0.674506907	0.722708607
平均 +σ	4.596803129	4.470140277	4.41726053	4.637602224
平均 −σ	3.253196871	3.054682418	3.068246716	3.19218501

分散分析表　　**:1%有意 *:5%有意

要　因	偏差平方和	自 由 度	平均平方	F　値	P　値	判定
因子A	1.262580944	3	0.420860315	0.850703748	0.4679	
誤差	87.07075239	176	0.494720184			
全体	88.33333333	179				

バートレット検定（等分散性の検定）

χ2乗値	自由度	P値
0.329321367	3	0.9544

多重比較：Fisherの最小有意差法　　**:1%有意 *:5%有意

因　子	水 準 1	水 準 2	平均値1	平均値2	差	P　値	判定
因子A	日系企業	欧米企業	3.925	3.76241135	0.16258865	0.2840	
	日系企業	国営企業	3.925	3.74275362	0.18224638	0.2323	
	日系企業	民営企業	3.925	3.91489362	0.01010638	0.9468	
	欧米企業	国営企業	3.762411348	3.74275362	0.01965772	0.8930	
	欧米企業	民営企業	3.762411348	3.91489362	0.15248227	0.2947	
	国営企業	民営企業	3.742753623	3.91489362	0.17213999	0.2396	

表２　企業組織の公式化変数の４企業形態間多重比較検定の結果　２

手続化

基本統計量

	因子Ａ			
水　準	日系企業	欧米企業	国営企業	民営企業
サンプル数	40	47	46	47
合　計	146.8	160.2	156.4	166.6
平　均	3.67	3.408510638	3.4	3.544680851
標準偏差(σ)	0.561337688	0.573095286	0.537304059	0.526250693
平均 +σ	4.231337688	3.981605925	3.937304059	4.070931544
平均 −σ	3.108662312	2.835415352	2.862695941	3.018430158

分散分析表　　**:1%有意 *:5%有意

要　因	偏差平方和	自 由 度	平均平方	Ｆ　値	Ｐ　値	判定
因子Ａ	2.103234043	3	0.701078014	2.27083317	0.0820	
誤差	54.33676596	176	0.308731625			
全体	56.44	179				

バートレット検定（等分散性の検定）

χ2乗値	自由度	Ｐ値
0.419016745	3	0.9363

多重比較：Fisherの最小有意差法　　**:1%有意 *:5%有意

因　子	水 準 1	水 準 2	平均値１	平均値２	差	Ｐ　値	判定
因子Ａ	日系企業	欧米企業	3.67	3.408510638	0.261489362	0.0300	*
	日系企業	国営企業	3.67	3.4	0.27	0.0258	*
	日系企業	民営企業	3.67	3.544680851	0.125319149	0.2959	
	欧米企業	国営企業	3.408510638	3.4	0.008510638	0.9412	
	欧米企業	民営企業	3.408510638	3.544680851	0.136170213	0.2364	
	国営企業	民営企業	3.4	3.544680851	0.144680851	0.2110	

規則化

基本統計量

	因子Ａ			
水　準	日系企業	欧米企業	国営企業	民営企業
サンプル数	40	47	46	47
合　計	137	157.75	163	155.5
平　均	3.425	3.356382979	3.543478261	3.308510638
標準偏差(σ)	0.661910115	0.582877767	0.690195994	0.789244127
平均 +σ	4.086910115	3.939260746	4.233674255	4.097754766
平均 −σ	2.763089885	2.773505211	2.853282267	2.519266511

分散分析表　　**:1%有意 *:5%有意

要　因	偏差平方和	自 由 度	平均平方	Ｆ　値	Ｐ　値	判定
因子Ａ	1.446095115	3	0.482031705	1.001828658	0.3934	
誤差	84.68272433	176	0.481151843			
全体	86.12881944	179				

バートレット検定（等分散性の検定）

χ2乗値	自由度	Ｐ値
4.25939587	3	0.2348

多重比較：Fisherの最小有意差法　　**:1%有意 *:5%有意

因　子	水 準 1	水 準 2	平均値１	平均値２	差	Ｐ　値	判定
因子Ａ	日系企業	欧米企業	3.425	3.356382979	0.068617021	0.6462	
	日系企業	国営企業	3.425	3.543478261	0.118478261	0.4306	
	日系企業	民営企業	3.425	3.308510638	0.116489362	0.4360	
	欧米企業	国営企業	3.356382979	3.543478261	0.187095282	0.1951	
	欧米企業	民営企業	3.356382979	3.308510638	0.04787234	0.7384	
	国営企業	民営企業	3.543478261	3.308510638	0.234967623	0.1042	

表３　企業組織の公式化変数の４企業形態間多重比較検定の結果　３

非人格化

基本統計量

	因子Ａ			
水　準	日系企業	欧米系企業	国営企業	民営企業
サンプル数	40	47	46	47
合　計	110	124.3333333	109.3333333	116
平　均	2.75	2.645390071	2.376811594	2.468085106
標準偏差(σ)	0.566421516	0.55182592	0.686687405	0.706804397
平均 +σ	3.316421516	3.19721599	3.063498999	3.174889504
平均 −σ	2.183578484	2.093564151	1.690124189	1.761280709

分散分析表　　**:1%有意 *:5%有意

要　因	偏差平方和	自 由 度	平均平方	Ｆ　値	Ｐ　値	判定
因子Ａ	3.720302989	3	1.240100996	3.01810696	0.0313	*
誤差	72.31611676	176	0.410887027			
全体	76.03641975	179				

バートレット検定（等分散性の検定）

χ2乗値	自由度	Ｐ値
4.271697192	3	0.2336

多重比較：Fisherの最小有意差法　　**:1%有意 *:5%有意

因　子	水 準 1	水 準 2	平均値１	平均値２	差	Ｐ　値	判定
因子Ａ	日系企業	欧米企業	2.75	2.645390071	0.104609929	0.4491	
	日系企業	国営企業	2.75	2.376811594	0.373188406	0.0078	**
	日系企業	民営企業	2.75	2.468085106	0.281914894	0.0424	*
	欧米企業	国営企業	2.645390071	2.376811594	0.268578477	0.0449	*
	欧米企業	民営企業	2.645390071	2.468085106	0.177304965	0.1817	
	国営企業	民営企業	2.376811594	2.468085106	0.091273512	0.4933	

① 分業度

分散分析では帰無仮説が棄却されなかった。平均スコアにおいて 4 企業形態間に有意な差はないといえる。

② 権威のヒエラルヒー度

分業度の結果と同様，分散分析の結果では帰無仮説が棄却されなかった。

③ 手続化

分散分析では帰無仮説が棄却された。多重比較分析の結果から，平均値において日系企業と欧米系企業間（P<0.05），日系企業と国営企業間（P<0.05）に有意な差があることが確認された。つまり，欧米系企業や国営企業の従業員に比べて，日系企業の従業員の方が手続きの程度が高いと評価している。

④ 規則化

分散分析の結果から，帰無仮説が棄却されないことが確認された。

⑤ 非人格化

分散分析では帰無仮説が棄却された。多重比較分析の結果から，平均値において日系企業と国営企業間（P<0.01），日系企業と民間企業間（P<0.05），欧米系企業と国営企業間（P<0.05）に有意な差があることが確認された。

第 5 節　公式化変数と調査対象の属性の関係（回帰分析）

企業組織の公式化変数とアンケート調査対象の属性の関係の回帰分析の結果は，表 4 に要約される。回帰式における説明変数はすべてダミー変数である。なお，参照集団については，性別では男性，年齢では30歳代以下，職階では一般従業員，学歴では高卒以下，企業形態では民営企業である。各属性の集団別回答数や自由度の維持を考慮して，自由度属性集団を再区分した。たとえば，年齢についてはアンケート調査では 6 区分であったが，20歳以下と60歳以上の回答数がゼロで，20歳代の回答数が少数であったため，30歳代以下，40歳代，50歳代の 3 つに再区分した。

以下，回帰分析から有意な影響を及ぼしている変数のみに着目して記述する。

① 分業度

30歳代以下の分業度に対する評価は40歳代の評価に比べて10％水準で有意に高い。一般従業員の分業度に対する評価は管理者の評価に比べて10％水準で有意に高い。

② 権威のヒエラルヒー度

30歳代以下の権威のヒエラルヒー度に対する評価は40歳代の評価に比べて10％水準で有意に低い。民営企業の権威のヒエラルヒー度に対する評価は国営の評価に比

表4　回帰分析結果の要約

	分業度			権威のヒエラルヒー度			手続化		
	係数	t値	P-値	係数	t値	P-値	係数	t値	P-値
定数項	3.01266407	15.7328864	7.3003E-35	3.6454473	19.0703212	6.9419E-44	3.51330845	22.6728456	5.4226E-53
女性	0.17390365	1.43515864	0.15310098	0.11696895	0.9669662	0.33495088	0.12321907	1.25661203	0.21063858
40歳代	-0.2652903	-1.7254081	0.08629275	0.45956687	2.99411634	0.00316836	0.13140521	1.05612445	0.29242773
50歳代	-0.110216	-0.5024451	0.61601239	0.31760472	1.4503757	0.14881822	0.14319269	0.80667199	0.42099597
管理者	-0.266526	-1.8041143	0.07300473	0.11311684	0.76701047	0.44415183	0.02108047	0.17633436	0.86024366
専門学校卒	-0.0575983	-0.3737308	0.70907581	0.03858172	0.2507726	0.80229636	-0.037584	-0.3013587	0.76351368
技術学校卒	-0.0450432	-0.2308651	0.8177005	0.27835518	1.42915127	0.15481754	0.027482	0.17406434	0.86202447
大卒	0.13160777	0.86202024	0.38990515	0.0698681	0.4584208	0.64724261	-0.1102495	-0.8923691	0.37347152
大学院卒	-0.2383324	-0.8950369	0.37204791	-0.2558511	-0.9624865	0.3371886	-0.2706223	-1.2558955	0.21089766
日系企業	-0.1537975	-0.9625108	0.33717642	0.0029007	0.01818482	0.985513	0.09379066	0.72535049	0.46924619
欧米系企業	0.04683655	0.30808699	0.75839779	-0.1410391	-0.9293464	0.35404301	-0.146602	-1.1916818	0.23506677
国営企業	0.13996996	0.71867992	0.47333652	-0.3505372	-1.8029525	0.07318783	-0.2634964	-1.6718889	0.09640772
F統計量（P-値）	0.83798042		-0.4748003	1.31397673		-0.2715781	2.05960172		-0.1075072
補正決定係数	0.07203674			0.03710607			0.00973613		

	規則化			非人格化		
	係数	t値	P-値	係数	t値	P-値
定数項	3.42446944	17.9726488	5.6519E-41	2.4275839	13.6120195	6.4527E-29
女性	0.03722885	0.30876777	0.75788075	0.11111285	0.98456888	0.3262517
40歳代	-0.0026717	-0.0174628	0.9860881	-0.081225	-0.567219	0.57132253
50歳代	0.3436135	1.57425613	0.11730956	-0.3214192	-1.5732817	0.11753496
管理者	0.17390573	1.18304026	0.23846465	-0.0152808	-0.1110609	0.91170066
専門学校卒	-0.07748	-0.5052425	0.61405069	-0.1147673	-0.7995724	0.42508767
技術学校卒	0.00580148	0.02988336	0.97619555	0.10028308	0.55188386	0.5817613
大卒	-0.3081086	-2.0281535	0.04412417	0.01327652	0.09337076	0.92572028
大学院卒	-0.0986405	-0.3722837	0.71015082	0.04325662	0.17442195	0.86174388
日系企業	0.00356959	0.022451	0.98211484	0.27874571	1.87307451	0.06279524
欧米系企業	-0.0320608	-0.2119451	0.83240675	0.22205969	1.56837096	0.11867617
国営企業	-0.0153152	-0.0790284	0.93710408	0.12329391	0.67972451	0.49761442
F統計量（P-値）	0.02270868		-0.9953473	1.34772918		-0.2606943
補正決定係数	0.01885915			0.02635834		

注）参照集団は、男性（性別）、30歳代以下（年齢）、一般従業員（職階）、高卒以下（学歴）、民営企業（企業）である。
　　F統計量は、企業の3変数（日系、欧米系、国営）の係数をゼロと設定した帰無仮説に対する検定統計量である。

べて１％水準で有意に高い。

③　手続化

民営企業の手続化に対する評価は国営の評価に比べて10％水準で有意に高い。

④　規則化

高校卒以下の規則化に対する評価は大学卒の評価に比べて10％水準で有意に高い。

⑤　非人格化

民営企業の非人格化に対する評価は日系の評価に比べて10％水準で有意に低い。

⑥　まとめ

回帰分析結果で明らかになったことは，５つの公式化変数すべてにおいて，属性を制御しても，企業形態別の影響が限定的であったことが確認された点である。各公式化変数の回帰式で算出されたＦ統計量（帰無仮説：３企業形態ダミーの係数がゼロ）は公式化変数のスコアに企業形態が有意な影響を与えていないことを示唆している。また，各変数の係数の有意性に注目すると，権威のヒエラルヒー度と手続化において民営企業に比較して国営企業が有意に低いスコアを導いていること（P〈0.1)，非人格化において民営企業に比較して日系企業が有意に高いスコアを導いていること（P〈0.1）が見出された。この結果は，分散分析と多重比較分析からの結果と整合的である。

第６節　別の観点からの企業形態間分析

⑴　２つグループ毎の単純分析結果

分散分析，多重比較分析，回帰分析の結果から，各公式化変数のスコアにおいて企業形態間に有意な差が見出されたのは極めて限られていることが明らかになった。手続化と非人格化の２変数において，部分的に企業形態間に有意な差が確認されただけである。また，４企業形態別比較の表から見ると，ほぼ日系企業組織の公式化程度は，欧米系企業より高く，民営企業の公式化程度は，国営企業より高いことになる。そこで，別の視点から分析を試みることにした。それは，４つの企業形態別に見るのではなく，２グループに再区分して比較分析を行なうという視点である。つまり，１グループは日系企業と欧米系企業（外資系企業）であり，もう１つのグループは国営企業と民営企業（台湾企業）である。

２グループ間の分析は以下の手順で行なった。第１に，先の分析と同様に，統計量の単純比較分析である。第２に，２グループの各公式化変数スコアの母平均は等しいという仮説の検定である。この検定においては，まず等分散を検定し，その結果を踏まえてｔ検定

を行なった。

単純分析の結果は，以下の２つの表に要約される。日系企業と欧米系企業では，５つの変数のうち分業度を除く４つの変数において日系企業が高く，欧米系企業が低くなっていた。また，国営企業と民営企業においても，規則化の変数を除く４つの変数において国営企業が高く，民営企業の方が低くなっていた。

① 日系と欧米系企業

①－１ 公式化変数の企業形態間比較（単純分析）

公式化変数	日系企業	欧米系企業
分 業 度	2	1
権威のヒエラルヒー度	1	2
手 続 化	1	2
規 則 化	1	2
非人格化	1	2

①－２ 公式化変数の企業形態間比較（統計検定）

検定の結果（表５）によると，日系と欧米系企業では，手続化の変数において，有意の差が見られている。($p<0.05$)

② 国営と民営企業

②－１ 公式化変数の企業形態間比較（単純分析）

公式化変数	民営企業	国営企業
分 業 度	1	2
権威のヒエラルヒー度	1	2
手 続 化	1	2
規 則 化	2	1
非人格化	1	2

②－２ 企業組織の公式化変数の企業形態間比較（統計検定）

検定の結果（表６）によると，全ての変数において，有意の差が見られなかった。($p<0.05$)

⑵ 極端なサンプルを除外後の結果

上記の２つのグループのそれぞれ１つの変数が逆転しているので，個別のサンプルをさらに検討してみたところ，どのサンプルを除外すると他の変数と同様の結果になるかを分析してみた。その方法として，まず，分業度では，欧米系企業の順位が第１位だから，高いスコアから２人の回答者を除外し，日系企業は低いスコアから３人の回答者を除外すると，それぞれ他の４つの変数と同様の結果となった。

表5　企業組織の公式化変数の2企業形態間統計検定結果（サンプル操作前）（日系・欧米系）

分業度

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	日系	欧米系
平均	2.8125	2.968085106
分散	0.488871083	0.429514853
観測数	40	47
自由度	39	46
観測された分散比	1.138193661	
P(F<=f) 片側	0.334652896	
F 境界値 片側	1.658436133	

t-検定 ：
等分散を仮定した2標本による検定

	日系	欧米系
平均	2.8125	2.968085106
分散	0.488871083	0.429514853
観測数	40	47
プールされた分散	0.456748887	
仮説平均との差異	0	
自由度	85	
t	-1.07015965	
P(T<=t) 片側	0.14378846	
t 境界値 片側	1.6629785	
P(T<=t) 両側	0.287576921	
t 境界値 両側	1.988267868	

権威のヒエラルヒー度

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	日系	欧米系
平均	3.925	3.762411348
分散	0.462891738	0.511768938
観測数	40	47
自由度	39	46
観測された分散比	0.904493617	
P(F<=f) 片側	0.376313129	
F 境界値 片側	0.595496102	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

	日系	欧米系
平均	3.925	3.762411348
分散	0.462891738	0.511768938
観測数	40	47
プールされた分散	0.489342929	
仮説平均との差異	0	
自由度	85	
t	1.080445516	
P(T<=t) 片側	0.141499962	
t 境界値 片側	1.6629785	
P(T<=t) 両側	0.282999925	
t 境界値 両側	1.988267868	

手続化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	日系	欧米系
平均	3.67	3.408510638
分散	0.323179487	0.335578168
観測数	40	47
自由度	39	46
観測された分散比	0.963052778	
P(F<=f) 片側	0.455002316	
F 境界値 片側	0.595496102	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

	日系	欧米系
平均	3.67	3.408510638
分散	0.323179487	0.335578168
観測数	40	47
プールされた分散	0.329889362	
仮説平均との差異	0	
自由度	85	
t	2.116358165	
P(T<=t) 片側	0.018619334	
t 境界値 片側	1.6629785	
P(T<=t) 両側	0.037238667	
t 境界値 両側	1.988267868	

規則化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	日系	欧米系
平均	3.425	3.356382979
分散	0.449358974	0.347132285
観測数	40	47
自由度	39	46
観測された分散比	1.294489144	
P(F<=f) 片側	0.199377194	
F 境界値 片側	1.658436133	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

	日系	欧米系
平均	3.425	3.356382979
分散	0.449358974	0.347132285
観測数	40	47
プールされた分散	0.394036295	
仮説平均との差異	0	
自由度	85	
t	0.508139605	
P(T<=t) 片側	0.306335822	
t 境界値 片側	1.6629785	
P(T<=t) 両側	0.612671644	
t 境界値 両側	1.988267868	

非人格化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	日系	欧米系
平均	2.75	2.645390071
分散	0.329059829	0.311131668
観測数	40	47
自由度	39	46
観測された分散比	1.057622424	
P(F<=f) 片側	0.424838858	
F 境界値 片側	1.658436133	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

	日系	欧米系
平均	2.75	2.645390071
分散	0.329059829	0.311131668
観測数	40	47
プールされた分散	0.31935753	
仮説平均との差異	0	
自由度	85	
t	0.86050545	
P(T<=t) 片側	0.1959656	
t 境界値 片側	1.6629785	
P(T<=t) 両側	0.3919312	
t 境界値 両側	1.988267868	

表6　企業組織の公式化変数の2企業形態間統計検定結果（サンプル操作前）（国営・民営）

分業度

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	国営	民営
平均	2.992753623	3.056737589
分散	0.597477187	0.541396855
観測数	46	47
自由度	45	46
観測された分散比	1.103584519	
P(F<=f) 片側	0.370071146	
F 境界値 片側	1.635733237	

t-検定 ：
等分散を仮定した2標本による検定

	国営	民営
平均	2.992753623	3.056737589
分散	0.597477187	0.541396855
観測数	46	47
プールされた分散	0.569128887	
仮説平均との差異	0	
自由度	91	
t	-0.40893305	
P(T<=t) 片側	0.341774807	
t 境界値 片側	1.661771156	
P(T<=t) 両側	0.683549614	
t 境界値 両側	1.98637711	

権威のヒエラルヒー度

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	国営	民営
平均	3.742753623	3.914893617
分散	0.46506978	0.533662247
観測数	46	47
自由度	45	46
観測された分散比	0.871468392	
P(F<=f) 片側	0.322742693	
F 境界値 片側	0.610403671	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

	国営	民営
平均	3.742753623	3.914893617
分散	0.46506978	0.533662247
観測数	46	47
プールされた分散	0.499742895	
仮説平均との差異	0	
自由度	91	
t	-1.17407229	
P(T<=t) 片側	0.121714777	
t 境界値 片側	1.661771156	
P(T<=t) 両側	0.243429555	
t 境界値 両側	1.98637711	

手続化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	国営	民営
平均	3.4	3.544680851
分散	0.295111111	0.282960222
観測数	46	47
自由度	45	46
観測された分散比	1.04294204	
P(F<=f) 片側	0.443494057	
F 境界値 片側	1.635733237	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

	国営	民営
平均	3.4	3.544680851
分散	0.295111111	0.282960222
観測数	46	47
プールされた分散	0.288968903	
仮説平均との差異	0	
自由度	91	
t	-1.297692726	
P(T<=t) 片側	0.09883641	
t 境界値 片側	1.661771156	
P(T<=t) 両側	0.197672819	
t 境界値 両側	1.98637711	

規則化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	国営	民営
平均	3.543478261	3.308510638
分散	0.486956522	0.636447734
観測数	46	47
自由度	45	46
観測された分散比	0.765116279	
P(F<=f) 片側	0.185365689	
F 境界値 片側	0.610403671	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

	国営	民営
平均	3.543478261	3.308510638
分散	0.486956522	0.636447734
観測数	46	47
プールされた分散	0.562523508	
仮説平均との差異	0	
自由度	91	
t	1.510511566	
P(T<=t) 片側	0.067188832	
t 境界値 片側	1.661771156	
P(T<=t) 両側	0.134377663	
t 境界値 両側	1.98637711	

非人格化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	国営	民営
平均	2.376811594	2.46808511
分散	0.48201825	0.51043273
観測数	46	47
自由度	45	46
観測された分散比	0.944332573	
P(F<=f) 片側	0.424269078	
F 境界値 片側	0.610403671	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

	国営	民営
平均	2.376811594	2.46808511
分散	0.48201825	0.51043273
観測数	46	47
プールされた分散	0.496381612	
仮説平均との差異	0	
自由度	91	
t	-0.62463065	
P(T<=t) 片側	0.266888257	
t 境界値 片側	1.661771156	
P(T<=t) 両側	0.533776514	
t 境界値 両側	1.98637711	

次に，規則化においても同様に考え，国営企業の順位が第１位だから，高いスコアから４人の回答者を除外し，民営企業は低いスコアから４人の回答者を除外すると，それぞれ他の変数と同様の結果となった。つまり，日系と欧米企業では日系企業が企業公式化の程度が高く，国営と民営企業では民営企業の方が企業公式化の程度が高いということとなった。

①　日系と欧米系企業

①－１　企業組織の公式化変数の企業形態間比較（単純分析）

公式化変数	日系企業	欧米系企業
分　業　度	1	2
権威のヒエラルヒー度	1	2
手　続　化	1	2
規　則　化	1	2
非人格化	1	2

①－２　企業組織の公式化変数の企業形態間比較（統計検定）：

検定の結果（表７）によると，日系と欧米系企業では，手続化の変数において，有意の差が見られている。($p<0.05$)

②　国営と民営企業

②－１　企業組織の公式化変数の企業形態間比較（単純分析）

公式化変数	民営企業	国営企業
分　業　度	1	2
権威のヒエラルヒー度	1	2
手　続　化	1	2
規　則　化	1	2
非人格化	1	2

②－２　企業組織の公式化変数の企業形態間比較（統計検定）

検定の結果（表８）によると，規則化の変数において有意の差が見られなかった。($p<0.05$)

３．先行研究との比較分析

ここでは先述の先行研究の調査結果と本研究の調査結果を比較分析した。先述の研究では，調査対象の特定化について検討するべきであるとの課題を提起しているので，本研究では，業種と規模について特定化して調査を行なった。つまり，食品製造業と規模の一致を目指して調査を行なった。そこでは，業種の違いや企業の規模の相違によって比較する

表７　企業組織の公式化変数の２企業形態間統計検定結果（サンプル操作後）（日系・欧米系）

分業度

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	日系	欧米系
平均	2.92792793	2.92222222
分散	0.34496997	0.39848485
観測数	37	45
自由度	36	44
観測された分散比	0.86570411	
P(F<=f) 片側	0.33032634	
F 境界値 片側	0.58435862	

t-検定 ：
等分散を仮定した２標本による検定

日系	欧米系
2.927927928	2.92222222
0.34496997	0.39848485
37	45
0.374403153	
0	
80	
0.042018429	
0.48329435	
1.664124579	
0.966588701	
1.990063387	

権威のヒエラルヒー度

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

日系	欧米系
3.925	3.76241135
0.46289174	0.51176894
40	47
39	46
0.90449362	
0.37631313	
0.5954961	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

日系	欧米系
3.925	3.76241135
0.46289174	0.51176894
40	47
0.48934293	
0	
85	
1.08044552	
0.14149996	
1.6629785	
0.28299992	
1.98826787	

手続化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

日系	欧米系
3.67	3.40851064
0.323179487	0.33557817
40	47
39	46
0.963052778	
0.455002316	
0.595496102	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

日系	欧米系
3.67	3.40851064
0.323179487	0.33557817
40	47
0.329889362	
0	
85	
2.116358165	
0.018619334	
1.6629785	
0.037238667	
1.988267868	

規則化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

日系	欧米系
3.425	3.35638298
0.449358974	0.34713228
40	47
39	46
1.294489144	
0.199377194	
1.658436133	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

日系	欧米系
3.425	3.35638298
0.449358974	0.34713228
40	47
0.394036295	
0	
85	
0.508139605	
0.306335822	
1.6629785	
0.612671644	
1.988267868	

非人格化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

日系	欧米系
2.75	2.64539007
0.329059829	0.31113167
40	47
39	46
1.057622424	
0.424838858	
1.658436133	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

日系	欧米系
2.75	2.64539007
0.329059829	0.31113167
40	47
0.31935753	
0	
85	
0.86050545	
0.1959656	
1.6629785	
0.3919312	
1.988267868	

表 8　企業組織の公式化変数の 2 企業形態間統計検定結果（サンプル操作後）（国営・民営）

分業度

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

	国営	民営
平均	2.99275362	3.05673759
分散	0.59747719	0.54139685
観測数	46	47
自由度	45	46
観測された分散比	1.10358452	
P(F<=f) 片側	0.37007115	
F 境界値 片側	1.63573324	

t-検定 ：
等分散を仮定した２標本による検定

国営	民営
2.992753623	3.05673759
0.597477187	0.54139685
46	47
0.569128887	
0	
91	
-0.408933047	
0.341774807	
1.661771156	
0.683549614	
1.98637711	

権威のヒエラルヒー度

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

国営	民営
3.74275362	3.91489362
0.46506978	0.53366225
46	47
45	46
0.87146839	
0.32274269	
0.61040367	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

国営	民営
3.74275362	3.91489362
0.46506978	0.53366225
46	47
0.4997429	
0	
91	
-1.1740723	
0.12171478	
1.66177116	
0.24342955	
1.98637711	

手続化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

国営	民営
3.4	3.54468085
0.295111111	0.28296022
46	47
45	46
1.04294204	
0.443494057	
1.635733237	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

国営	民営
3.4	3.54468085
0.295111111	0.28296022
46	47
0.288968903	
0	
91	
-1.297692726	
0.09883641	
1.661771156	
0.197672819	
1.98637711	

規則化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

国営	民営
3.446428571	3.45930233
0.422364983	0.41645903
42	43
41	42
1.014181364	
0.481521877	
1.674757748	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

国営	民営
3.446428571	3.45930233
0.422364983	0.41645903
42	43
0.419376426	
0	
83	
-0.09163315	
0.463605155	
1.663420175	
0.92721031	
1.988959743	

非人格化

F-検定 ：
2 標本を使った分散の検定

国営	民営
2.376811594	2.468085106
0.48201825	0.510432727
46	47
45	46
0.944332573	
0.424269078	
0.610403671	

t-検定 ：
等分散を仮定した検定

国営	民営
2.376811594	2.468085106
0.48201825	0.510432727
46	47
0.496381612	
0	
91	
-0.624630649	
0.266888257	
1.661771156	
0.533776514	
1.98637711	

ことは適切には行なえないように考えられることが，ヒアリング調査の結果から推測された。

1）分業度

分業度において，日系と欧米系企業と比べ，台南県調査研究と安積その他論文，北京市調査研究と大連市・牡丹江市調査研究の研究ほぼ同様な結果となった。つまり，欧米系企業と比べると，日系企業の分業度が高い結果となった。台南県調査研究と福清市調査研究と逆の結果になっている。この結果に対して，ヒアリング調査の日系企業の回答者によると，「欧米系企業と日系企業との管理方式が違うから，欧米系企業が業績重視で，管理過程のコントロールをあまり重視しない。つまり，従業員に対する要求があまり厳しくない。それに対して，日系企業では日本人の管理者が日本のやり方で，台湾の管理者と従業員に厳しく要求する。また，日本人の管理者は台湾人の管理者が日本人と比べて，能力がまだ足りないと考えているから，何でも上司に報告しなければならない。」と答えている。また，欧米系企業の回答者によると，「欧米企業の管理方式では，会社の管理者が雇用する時に，自己判断能力を重視して，会社を成長に導く能力がある人を採用している。従業員の仕事に対して，判断力や創造力を重視している。それに対して，日系企業は規則を重視している。だから，日系企業は欧米系企業より仕事の内容が細かく決められていると思う。」

国営と民営企業と比べると，台南県と北京市調査研究と同じ結果になる。つまり，民営企業が分業度の程度が高く知覚されている。民営企業の回答者によると，「このアンケートの属性から見ると，一般従業員の数が多い。多分このアンケート調査が配った時に，会社の事務職の従業員たちに配ったからだと思う。その従業員たちは毎日ほとんど同じ仕事をやるから，仕事内容があまり変わらない。だから，民営企業が国営企業より分業度の程度が高いという結果が出ている。」

2）権威のヒエラルヒー度

日系と欧米系企業は，台南県調査研究と安積その他論文および北京市，福清市，大連市・牡丹江市の研究結果と同じ結果になっている。つまり，日系企業が欧米系企業より，権威のヒエラルヒーの程度が高い。この結果に対して，日系企業の回答者によると，「管理において，手続化と規則化を重視している。仕事毎に，会社の規定通りにやらなければならない。したがって，権威のヒエラルヒーと手続化と規則化の変数が高いと思う。」欧米系企業の回答者によると，「最近台湾の会社がISO活動を実施しているので，手続化と規則化の変数が高くなると思う。権威のヒエラルヒーは規則化とか手続化，つまりQCサークルのルールを徹底させているので強くなる。」

国営と民営企業の権威のヒエラルヒー度は，台南県とすべての先行研究では逆の結

果になっている。つまり，民営企業の構成員が権威のヒエラルヒーの度合いが強く感じている。この結果に対して，民営企業の回答者によると，「台湾の多くの国営企業は国家の保護政策のもとに生きていたので，競争相手の民営企業が出現したら，国営より企業の合理化，近代化が進展することになる。」

国営企業の回答者によると，「このアンケート調査対象が製造業なので，製造業は，作業マニュアルを守らなければならないし，また，会社がISOを実施すると同様なことが起る。」

3）手続化

日系と欧米系企業の比較では，台南県と安積その他論文と北京市と同じ結果になっている。つまり，日系企業の方が欧米系企業より高いという結果になっている。しかし，大連市・牡丹江市と福清市とは逆の結果になっている。日系企業の回答者によると，「管理では，手続化と規則化を重視している。また，日本からQC制度を持ってきたので，管理がさらに厳しくなった。」欧米系企業の回答者によると，「最近，台湾の会社はISO運動を展開しているから，手続化と規則化の変数が高いと思う。QCサークルのルールを徹底させると，手続化も高くなる。台湾企業全体がQC活動を行なっている。

国営と民営企業の手続化の程度によると，台南県はすべての先行研究と逆の結果になっている。つまり，民営企業の構成員が手続化の程度を強く感じている。

4）規則化

日系と欧米系企業の比較では，規則化において，台南県と安積その他論文と北京市と同じ結果になっている。つまり，日系企業の方が欧米系企業より高いという結果になっている。日系企業の回答者によると，「日本からQC制度を持ってきたので，管理がさらに厳しくなった。」

国営と民営企業の比較では，台南県と北京市，福清市，大連市・牡丹江市と逆の結果になっている。

5）非人格化

非人格化において，日系と欧米系企業の比較では，台南県と北京市および福清市と同じ結果になっている。つまり，日系企業の方が欧米系企業より高いという結果になっている。日系企業の回答者によると，「日本からQC制度を持ってきたので，管理がさらに厳しくなった。」

国営企業と民営企業の比較では，台南県と福清市と同じ結果になっている。つまり，国営企業の方が民営企業より非人格化の程度が低くなっている。

6）　まとめ

1）サンプル操作前

① 日系と欧米系企業

日系企業と欧米系企業における変数毎の比較分析の結果をまとめたものが以下の表である。

<table>
<tr><td colspan="6">比較分析（日系，欧米系）</td></tr>
<tr><td>公式化変数</td><td>安積その他</td><td>北京市</td><td>福清市</td><td>大連市･牡丹江市</td><td>台南県</td></tr>
<tr><td>分　業　度</td><td rowspan="3">日本＞英国</td><td rowspan="2">日系＞欧米系</td><td>日系＜欧米系</td><td>日系＞欧米系</td><td>日系＜欧米系</td></tr>
<tr><td>権威のヒエラルヒー度</td><td>日系＞欧米系</td><td rowspan="3">日系＜欧米系</td><td>日系＞欧米系</td></tr>
<tr><td>手　続　化</td><td>日系＞欧米系</td><td rowspan="2">日系＜欧米系</td><td>日系＞欧米系</td></tr>
<tr><td>規　則　化</td><td>日系＞欧米系</td><td rowspan="2">日系＞欧米系</td></tr>
<tr><td>非人格化</td><td>日本＜英国</td><td>日系＞欧米系</td><td>日系＞欧米系</td><td>日系＞欧米系</td></tr>
</table>

（網掛け部分は検定結果の有意の差が出ている変数である）

この表からすると，安積その他論文は非人格化の変数のみ逆転しており，それ以外の変数においては英国企業の方が公式化の程度は高いという結果となっている。「北京市」においては，すべての変数において日系企業が高くなっており，検定後の結果においても分業度，権威のヒエラルヒー度，規則化の 3 つの変数において有意の差が見られる。「福清市」においては，権威のヒエラルヒー度と非人格化の 2 変数において日系企業が高くなっている。「大連市・牡丹江市」では，分業度のみの変数において日系企業が高くなっており，また，検定結果も分業度のみ 2 企業間において有意の差がある。「台南県」では，分業度のみの変数において，欧米系企業が高くなっており，検定結果は手続化のみ 2 企業間において有意の差があることになっている。

以上の分析結果からすると，5 つの調査研究が共通しているのは，日系企業が英国企業や欧米系企業よりも公式化の程度が高いという結果になっていることである。このことを補強していると考えられることは，2 企業形態間で有意の差が出ている変数は，すべて日系企業が高くなっていることである。

② 国営と民営企業

国営企業と民営企業の 2 企業形態間における先行研究との比較分析をまとめたものが以下の表である。

比較分析（国営，民営）				
公式化変数	北京市	福清市	大連市･牡丹江市	台南県
分　業　度	国営＜民営	国営＞民営	国営＞民営	国営＜民営
権威のヒエラルヒー度	国営＞民営	国営＜民営	国営＞民営	
手　続　化	国営＞民営			
規　則　化	国営＞民営	国営＞民営	国営＞民営	国営＞民営
非人格化	国営＞民営	国営＜民営		国営＜民営

（網掛け部分は検定結果の有意の差が出ている変数である）

この表からすると，「北京市」においては，国営企業が民営企業より高くなっているのは，分業度を除くすべての変数においてである。「福清市」において国営企業が高くなっている変数は非人格化を除くすべてである。ところが「大連市・牡丹江市」においては国営企業が全ての変数において民営企業より公式化の程度高いという結果となっているのである。ここでも 2 企業形態間において有意の差が出ている変数は，国営企業が民営企業より高いという結果になっているのである。つまり，そのことは国営企業が民営企業より公式化の程度が高いという結果には妥当性があるということを意味していることになるであろう。全体においてみると，北京市でも，福清市でも，牡丹江市でも，それぞれ調査地域の対象企業では，民営企業より，国営企業の方が公式化の程度が進んでいる，つまり，より近代的な企業であるといえるであろう。しかし，「台南県」では，規則化のみの変数が国営企業の公式化の程度が高いという結果になっているのである。

2）サンプル操作後

①　日系と欧米系企業

サンプル操作後の日系企業，欧米系企業における変数毎の比較分析の結果をまとめたものが以下の表である。

比較分析（日系，欧米系）					
公式化変数	安積その他	北京市	福清市	大連市･牡丹江市	台南県
分　業　度	日本＞英国	日系＞欧米系	日系＜欧米系	日系＞欧米系	日系＞欧米系
権威のヒエラルヒー度			日系＞欧米系	日系＜欧米系	
手　続　化		日系＞欧米系	日系＜欧米系		日系＞欧米系
規　則　化		日系＞欧米系			日系＞欧米系
非人格化	日本＜英国	日系＞欧米系	日系＞欧米系		

（網掛けしている項目は 2 企業間の検定の結果として有意の差が得られた変数である。）

②　国営と民営企業

サンプル操作後の国営企業と民営企業の 2 企業形態間における先行研究との比較分析をまとめたものが以下の表である。

比較分析（国営，民営）				
公式化変数	北京市	福清市	大連市･牡丹江市	台南県
分　業　度	国営＜民営	国営＞民営	国営＞民営	国営＜民営
権威のヒエラルヒー度	国営＞民営	国営＜民営	国営＞民営	
手　続　化	国営＞民営			
規　則　化	国営＞民営	国営＞民営	国営＞民営	
非人格化	国営＞民営	国営＜民営		

（網掛けしている項目は２企業間の検定の結果として有意の差が得られた変数である。）

サンプルの極端なデータを除外した後に，①のサンプル操作後の結果と比べると，クリアな結果になった。つまり，日系と欧米企業では日系企業が企業組織の公式化程度が高く，日系と欧米系企業の結果について，本研究と先行研究が同じ結果になる。ヒアリング調査から，日系企業では，プロセスを重視し，欧米系企業は，結果を重視するので，日系企業の方が，企業組織の公式化程度が高いという結果となっている。

また，国営と民営企業の結果については，本研究と先行研究と逆の結果になっている。本研究では，民営企業が公式化の程度が高いということとなった。民営企業のサンプル属性では，女性，30歳代以下の若者，大学卒の高学歴が多く，性別，年齢，学歴に相違があるので，民営企業の公式化程度が国営企業より高いという結果となったのであろう。もう１つの解釈では，台湾の国営企業は中国の国営企業と違って，日本の国営企業に似ている。つまり，台湾の国営企業はいい加減で，赤字がある企業が多い。それに対して，民営企業の方が，効率を重視しているので，民営企業の方が企業の公式化程度が高いと思われる。

4．日本人観と日系企業評価

⑴　日系・欧米系・国営・民営企業における日本人観と日系企業評価

１）日本人観

以下の分析は，４つの企業形態のアンケートを総合したものである。

①　日本人に対するイメージ

イメージ	そう思う	%	そう思わない	%	よく分からない	%
細かい事にうるさい	161	89.4%	7	3.9%	12	6.7%
几帳面(規則正しい)	147	81.7%	12	6.7%	21	11.7%
良く働く（勤勉）	120	66.7%	20	11.1%	40	22.2%
日本人だけと付き合う	23	12.8%	93	51.7%	64	35.6%
自分をはっきり表現しない	42	23.3%	57	31.7%	81	45.0%

日本人は「細かいことにうるさい」に対して，８割以上の人が「そう思う」と答えている。また，「几帳面」で「勤勉」な国民性を持つと見られている。さらに，「日本人だけと付き合う」という項目には否定的である。「自分をはっきり表現しない」という項目は，「そう思わない」，「よく分からない」を合わせると，７割以上に達している。「日本人だけと付き合う」と「自分をはっきり表現しない」という項目には否定的である。

②　日本人に対する否定的なイメージ

イメージ	そう思う	%	そう思わない	%	よく分からない	%
がめついい	66	36.7%	44	24.4%	70	38.9%
ずるい	66	36.7%	44	24.4%	70	38.9%
怒りっぽい	43	23.9%	61	33.9%	76	42.2%

「がめつい」，「ずるい」，「怒りっぽい」という否定的イメージについては，「そう思わない」と「よく分からない」が６割に達している。つまり，否定的イメージはあまり目立っていないと捉えて良いだろう。

２）日系と欧米系や台湾企業との比較

①　日本的経営の要素

	日系	%	欧米系	%
雇用の安定性	107	59.4%	73	40.6%
現地の人間へのポストの委譲	79	43.9%	101	56.1%
労使関係への配慮	74	41.1%	106	58.9%
現地の人間への技術や知識の移転	72	40.0%	108	60.0%
福利厚生	56	31.1%	124	68.9%
休日や有給休暇の多さ	36	20.0%	144	80.0%
給料の高さ	32	17.8%	148	82.2%

全項目において，欧米系企業の方がより評価されている。詳しく見ていくと，雇用の安定性の項目だけ日系企業の方が良いと思った人が多い。

②　従業員の勤続年数

半年未満	7	3.9%
半年～１年未満	0	0.0%
１～３年未満	16	8.9%
３～５年未満	16	8.9%
５～10年未満	32	17.8%
10年以上	109	60.6%

「10年以上」の勤続年数の割合が一番高く，全体の60.6%にも達している。二番目は「５年～10年未満」と答えた人の17.8%である。こうして見ると，従業員の勤続年数はけっして短いとは言えないだろう。

③　従業員の転職回数

回数	人数	%
全くない	38	21.1%
1～2回	88	48.9%
3～5回	47	26.1%
6～10回	7	3.9%
11回以上	0	0.0%

転職経験「全くない」と「1回～2回」と答えた人を合わせると，7割に達している。こうしてみると，従業員の定着度は高いと言えよう。

④　同じ労働条件の下での企業選好

A.日系企業か台湾企業か	人数	%	B.日系企業か欧米系企業か	人数	%
条件が同じなら台湾企業	83	46.1%	条件が同じなら欧米系企業	76	42.2%
条件が同じなら日系企業	25	13.9%	条件が同じなら日系企業	28	15.6%
条件が同じならどちらでもかまわない	72	40.0%	条件が同じならどちらでもかまわない	76	42.2%

労働条件が同じなら，日系企業と台湾企業と比べる場合には，台湾企業選ばれる可能性が高く，全体の46.1%に達している。また，同じ労働条件の下での日系企業と欧米系企業との比較結果をみると，欧米系企業が選ばれる可能性が高く，42.2%である。しかし，全体の従業員からみると，条件が同じであれば，どちらでもかまわないと答えた人は低くないので，日系企業に入りたくないとは言えない。

3）所属企業のイメージ

①　会社での現在の仕事

技術職	管理職	事務職	その他	営業職	現場作業	接客サービス
52	42	33	18	13	12	10
28.9%	23.3%	18.3%	10.0%	7.2%	6.7%	5.6%

当該調査対象者の28.9%が現在，技術職に勤めている。管理職に勤めている人が二番目に多く，全体の23.3%を占めている。三番目は事務職となり，全体の18.3%となる。

②　以前の職業

民営	学生	その他	国営	欧米系	日系	個人経営
103	29	18	15	8	5	2
57.2%	16.1%	10.0%	8.3%	4.4%	2.8%	1.1%

以前民営企業で勤務している人が一番多く，全体の57.2%を占めている。二番目は学生で，全体の16.1%となっている。

③　入社した理由

イメージ良い	福利厚生良い	その他	能力いかせる	この会社しかない	給与高い
75	70	50	35	33	31
25.5%	23.8%	17.0%	11.9%	11.2%	10.5%

入社した理由は「イメージ良い」と答えた人が25.5%で最も多く，「福利厚生が良い」が23.8%で２位となる。

④　本会社とあなたの期待通りだったのは何か

雇用 安定性	給与 水準	職場 雰囲気	技術 修得	能力 発揮	仕事 やりがい	責任明確で 権限あり	その他	昇進
139	71	64	54	53	40	16	15	3
30.5%	15.6%	14.1%	11.9%	11.6%	8.8%	3.5%	3.3%	0.7%

従業員の期待通りだったのは「雇用安定性」（30.5%）で一番多い。

⑤　本来どこの国の企業に入りたかったか

台湾	アメリカ	日本	イギリス	香港	フランス	その他	ドイツ	韓国
158	42	41	8	8	6	6	5	2
57.2%	15.2%	14.9%	2.9%	2.9%	2.2%	2.2%	1.8%	0.7%

台湾企業に入りたかった人が57.2%で一番多かった。次に，アメリカ（15.2%）で二番目になる。三番目は日本の企業の14.9%である。

⑥　その国の企業に入りたかった理由

安定	福利厚生良い	イメージ良い	能力いかせる	給与高い	その他	昇進早い
139	73	64	47	42	13	10
35.8%	18.8%	16.5%	12.1%	10.8%	3.4%	2.6%

その国の企業の「安定」を理由とした人が一番多く，全体の35.8%を占めている。次に，「福利厚生が良い」と答えた人（18.8%）である。

⑦　転職する時，どこの国の企業に入りたいか

台湾	日本	アメリカ	香港	その他	イギリス	ドイツ	フランス	韓国
130	63	63	17	16	13	12	6	4
40.1%	19.4%	19.4%	5.2%	4.9%	4.0%	3.7%	1.9%	1.2%

転職するとしたら，どこの国の企業に入りたいかの回答結果は上の表に示されたようになる。ここでもやはり，「台湾企業」を希望している人の割合が一番高く，40.1%となる。アメリカ企業と日系企業は２位（19.4%）となっている。

⑧　その国の企業に転職したい理由

安定	福利厚生良い	能力いかせる	イメージ良い	給与高い	昇進早い	その他
109	78	62	62	62	19	16
26.7%	19.1%	15.2%	15.2%	15.2%	4.7%	3.9%

転職したい理由は「安定」(26.7%) が一番の要因となっている。次いで,「福利厚生良い」(19.1%) となる。

⑨ 転職する時, どこの国の企業に入りたくないか

韓国	香港	フランス	ドイツ	アメリカ	イギリス	日本	その他	台湾
93	55	48	36	27	27	20	18	9
27.9%	16.5%	14.4%	10.8%	8.1%	8.11%	6.0%	5.4%	2.7%

転職する時, 入りたくない企業は, 韓国企業が最も多く (27.9%), 香港企業 (16.5%) が次いでいる。

⑩ その国の企業に転職したくない理由

不安定	能力いかせない	イメージ悪い	昇進遅い	給与低い	その他	福利厚生悪い
125	64	57	49	30	27	17
33.9	17.3%	15.4%	13.3%	8.1%	7.3%	4.6%

「不安定」が最も多く (33.9%), 次いで,「能力いかせない」と答えた人の割合が17.3%で2位となっている。

⑪ 何を重視した評価が良いと思う

勤務態度	能力・業績	年齢・勤続年数	その他
173	155	31	6
47.4%	42.5%	8.5%	1.6%

「勤務態度」と答えた人の全体に対する割合が一番高く, 47.4%に達している。次いで,「能力・業績重視」と答えた人の割合が42.5%で2位になる。

⑫ 会社の評価が良いと思う

良い	大体良い	あまり良くない	全然良くない
28	108	28	16
15.6%	60.0%	15.6%	8.9%

会社の業績評価方法について,「大体良い」と答えた人が一番多く, 180人のうち108人にのぼる。全体に対する割合が6割に達している。

⑬ 会社の長所

安定	福利厚生良い	特になし	能力いかせる	給与高い	その他	昇進早い
142	62	47	38	28	4	1
44.1%	19.3%	14.6%	11.8%	8.7%	1.2%	0.3%

回答者の180人の内，所属企業が「安定」と答えた人の全体に対する割合が一番高く，44.1％を占めている。

⑭　会社の経営管理に対する感想

大体良い	やや厳しい	良い	とても厳しい
109	38	25	8
60.6％	21.1％	13.9％	4.4％

会社の経営管理制度について，「大体良い」と感じている従業員が180人の内，109人いる。全体に対する割合は60.6％に達している。

⑮　会社は台湾の文化・習慣を尊重しているか

尊重している	やや尊重している	あまり尊重していない	全く尊重していない
33	112	29	6
18.3％	62.2％	16.1％	3.3％

台湾にある企業の従業員に所属会社は台湾の文化や習慣などを「尊重している」と「やや尊重している」と答えた人の割合が８割を超えている。

４）日系企業へのイメージ

雇用安定	(92)	○	106	給料が良い	(30)	○	56
		×	14			×	26
万事に細かくうるさい	(91)	○	105	技術移転に積極的	(26)	○	56
		×	14			×	30
人材育成に熱心	(88)	○	105	現地社会にとけ込んでいる	(21)	○	49
		×	17			×	28
作業密度が高い	(79)	○	87	給与以外の福利厚生が良い	(16)	○	43
		×	8			×	27
社員の能力適正評価	(55)	○	74	コミュニケージョン不足	(12)	○	38
		×	19			×	26
管理主義	(55)	○	71	現地社会に貢献している	(９)	○	42
		×	16			×	33
日本人総経理立派	(52)	○	70	作業環境が良い	(−67)	○	13
		×	18			×	80
本社志向が強い	(42)	○	58	現地人への権限委譲	(−18)	○	31
		×	16			×	49
社員に親切	(38)	○	65	派遣社員が威張っている	(−14)	○	25
		×	27			×	39
もうけ主義	(34)	○	61				
		×	27				

（注：不明「△」は集計せず，従って，「○」，「×」の合計数少ない項目は不明が多いということである）

日系企業のプラスイメージは，「雇用安定」（肯定106，否定14）で，第１位となっている。これに対して，日系企業に対するマイナスのイメージとして，第１位「万事に細かくうるさい」（肯定105，否定14）となっている。

５）日本的経営に対する評価

顧客第一主義	(130)	○	132	改善提案制度	(102)	○	110
		×	2			×	8
QC サークル	(118)	○	122	根回し	(80)	○	92
		×	4			×	12
経営理念教育	(117)	○	125	全員合意重視	(69)	○	90
		×	8			×	21
チームワーク	(116)	○	127	共同責任	(44)	○	77
		×	11			×	33
運命共同体	(108)	○	116	年功賃金・昇進	(20)	○	58
		×	18			×	38
社員旅行・運動会等社員慰安	(108)	○	123	情報の共有	(17)	○	59
		×	15			×	42
配置転換による多能工化	(107)	○	117				
		×	10				

（注：不明「△」は集計せず，従って，「○」，「×」の合計数少ない項目は不明が多いということである）

日本的経営について，台湾でも根付くのは，第１位は「顧客第一主義」（肯定132，否定２）となっており，多くの項目で認められている。

６）日本の企業文化にたいする評価

	同意	不同意
顧客第一主義	169	11
集団主義	167	13
運命共同体	167	13
個人責任の明確・個人業績による格差報酬	165	15
多能工化	157	23

全ての項目において，日本企業の企業文化を大多数の人が同意している。

７）台湾従業員の価値観

①　台湾人価値観評価

	同意	%	不同意	%
国営企業の「鉄飯碗」	141	78.3%	39	21.7%
「単位」組織への依存心	134	74.4%	46	25.6%
官僚主義	127	70.6%	53	29.4%
規則より人脈重視の「関係主義」	122	67.8%	58	32.2%
権威の従順な儒教精神	120	66.7%	60	33.3%

台湾人の非近代的と思われる価値観について，全ての項目において，今も残っていると考えている人が多い。

② 台湾文化についての評価

項目	人数	項目	人数
多様性の受容性	88	目上者への従順性	40
異環境への順応性	74	好奇心と探究心	38
忍耐力	71	関係主義	37
自己向上心	68	自主・独立性	33
勤勉性	57	敗者復活精神	31
他人との協調性	57	社会への貢献心	25
競争心旺盛	52	長期継続性	21
実事求是	45	自己責任主義	20
能力者への尊敬	45	男女平等	19
自己主張性	43	起業家精神	14

台湾人の文化・価値観の中で，「多様性の受容性」（88人）への回答が第１位となっている。これに対して，台湾人には「企業家精神」（14人）は，苦手のようである。

③ 受容性

受容性	人数	%
受容可能	139	77.2%
受容不可能	41	22.8%

台湾人にとって日本企業文化の受容可能性の割合が77.2%に達している。

④ 日系企業の改善すべき点

項目	人数	項目	人数
台湾人への権限委譲	106	適材適所の徹底	40
両国社員のコミュニケーション改善	99	現地社会への利益還元	39
人材育成強化	91	企業理念の更なる普及	36
社員福利厚生への改善	86	若年層給与水準の引上げ	30
能力・業績給導入	75	「細部にうるさい」の改善	29
本社志向の弱化	47	総経理への台湾人登用	28
社員の個性尊重	44	信賞必罰管理制度の緩和	17
日本への研修・派遣機会の増大	43	作業密度の緩和	17
企業 PR 強化	43	社内規律の緩和	15

日系企業が台湾で成功するための改善点について，「台湾人への権限委譲」を選んだ回答者（106人）が第１位となっている。それに続いて，「両国社員のコミュニケーション改善」への回答者数が99人で２位となっている。

5．先行研究との比較分析

企業形態全体と日系企業のアンケート調査がほぼ同様な結果となっているので，こちらでは，日系企業の分析結果を採用している。

1）日本人観

① 日本人に対するイメージ

台南県は4つの先行研究とほぼ同様な結果になっている。日本人は勤勉で規則正しい，よく働くというイメージは，日本人に対する最も肯定的なイメージだといえる。否定的な日本人イメージの3点セットは，「細かいことにうるさい」，「日本人だけと付き合う」，「自分をはっきり表現しない」である。「細かいことにうるさい」については，細かいことまで重視し，真面目である事と仕事熱心なことを表しているとの肯定的な側面としてみなされているようである。「日本人だけと付き合う」，「自分をはっきり表現しない」との2項目についてはそれ程悪くイメージされていない。

日系企業の回答者によると，会社の日本人管理者は，よく会社で残業をして，家に帰らないことが多い。会社のルールを守りなさいという指示をして，下の管理者が守らないと，警告をする可能性があります。また，日本人の自己優位性の意識から，日本の方法を押し付けても，国の文化が違うので，適応しないかもしれない。一般従業員は日本人管理者と接触したことがないので，日本人に対するイメージに誤解を生じるかも知れないが，日本人に対するイメージは，昔から残っているイメージ，つまり日本人と接触したことがある人から聞いたり，マスコミの影響から作られています。

② 日本人に対する否定的なイメージ

台南県では，大連市・牡丹江市と同じ結果になっている。日本人が「怒りっぽい」，「がめつい」，「ずるい」という否定的なイメージは低い。

日系企業の回答者によると，中国の従業員は自分達の労働力が安く利用されていると感じている。こうしたことが品位にかける日本人イメージを醸成しているようである。怒りっぽいのは日本人の国民性ではなく，人によるものである。がめつい，ずるいはビジネスではあたりまえなことであって，中国の従業員まだそれに慣れていないから，品位にかけるとみていると思われる。それに対して，台湾は日本の植民地だった時に，学校などをたくさん作って，台湾人にも日本人と同様に接したので，台湾人は「怒りっぽい」，「がめつい」，「ずるい」という否定的な日本人イメージは低くなっていると考えられる。

さらに，日本人と接触する程度と関係があります。日系企業の場合は，接触した人が多いと，別の結果になったと思います。このアンケート調査の属性からみると，従業員の回

答者が多いが，日本人の管理者とあまり接触していないので，日本人に対するイメージがあまりわからなくて，その比率が低くなっていると思われる。

２）日系と欧米系や中国，台湾企業との比較

①　日本的経営の要素

台南県は今田論文と大連市・牡丹江市と同様な結果となっている。欧米系の方は「給与面，福利厚生，有給休暇或いは中国人に権限・ポストの委譲・知識・技術の移転」などにおいて，日系企業より高く評価されている。日系企業は「雇用の安定」だけに優位性が見られた。そして，北京市と福清市でも同じ様な結果となっている。

日系企業の回答者によると，一般的な常識では，欧米系企業の福利厚生は他の形態の企業より良いと思います。それに対して，日系企業は現地の制度に従って進めるから，あまり現地の制度と変わりません。また，雇用の安定性についても，設立年数も長いので，従業員にとっては，特に首になる心配がありません。

欧米系企業の回答者によると，台湾人はほとんどブランドの高い会社を会社選択の理由とします。ブランドの高い会社は，福利厚生がよいと考えています。欧米系企業の場合は，技術職の人が技術を持っていると，あまり首にはなりません。首になるのは，管理者の方が多いです。例えば，業績が悪い時です。このアンケートの対象からみると，技術職の人が多いので，首にはなりません。

②　同じ労働条件の下での企業選好

台南県とすべての先行研究はほぼ同じ結果になっている。つまり，日系企業は欧米系企業，中国（台湾）の企業に比較すると選好の度合いは低くなっている。

日系企業の回答者によると，なぜ台湾企業を選択したのかというと，やはり，自分と同じ言葉，文化の人と話しやすいから，もし，同じ労働条件なら，自分の国の企業を選択します。また，外資系企業は撤退する可能性もあります。しかし，労働条件が同じなら欧米系企業を選択します。日系企業と欧米系企業は同じ労働条件だけど，業種が違うと結果が違うかもしれません。例えば，同じ労働条件で欧米企業が製造業で，日系企業が電子産業の場合は，日系企業を選択します。

欧米系企業の回答者によると，管理者によって違うと思います。日系企業の管理者が細かいことを重視して，仕事に対して厳しいので，従業員にとっては，好きではありません。これに対して，欧米系企業の管理者は仕事に対して，あまり厳しくないから，従業員はこのような管理方式が好きだから，欧米系企業を選択します。

３）所属企業のイメージ

①　日系企業に入社した理由

鈴木論文と台南県では，「イメージが良い」，「福利厚生が良い」がその理由であったが，

北京市や福清市，大連市では，「イメージ良い」も多いが，「能力をいかせる」，「給与が高い」が上位を占めている。日系企業の回答者によると，最近ブランド会社と福利厚生の良い会社に入社を希望する若者が多く，これに対して，給料と能力という面はあまり要求していないです。なぜなら，まだいろいろな仕事の経験をしていないので，要求しないと思います。欧米系企業の回答者によると，台湾人はほとんどの人がブランドの高い会社が会社の選択理由です。ブランドの高い会社は，福利厚生が良いと考えています。また能力と給料は，それを選択する人が少ないわけではなくて，選択の順番の問題だと思います。

② 本来どこの国の企業に入りたかったかとその理由

鈴木論文では，アメリカ企業やドイツ企業よりも日本企業の方が多かったが，台南県では，日系企業やドイツ系企業よりアメリカ系企業の方が優先的に選好される結果となっている。大連市では，「イメージ良い」と「能力いかせる」と並んで最も多く，「福利厚生が良い」は二番目の理由となっている。台南県では「給与高い」が一番の理由で，その次「能力いかせる」と「福利厚生良い」である。

北京市の研究では一番が欧米企業であり，その次香港，中国となる。大連市と福清市の研究とほぼ同様な結果となった。つまり，日本やドイツよりアメリカ系企業の方が多いとの結果である。理由においては，大連市と福清市の研究と多少ずれがある。福清市の研究では「イメージ良い」が１位で，その次に「給与」と「安定性」と続く。大連市では「給与高い」が１位で，「能力生かせる」が２位との結果となっている。

日系企業の回答者によると，外資系企業は台湾を撤退する危険があるので，台湾企業の方が，安心できると考えています。台湾の企業も他の国に進出可能性はあるけど，企業の一部分だけだと思います。外資系企業みたいに全て撤退することはあまりしません。

欧米系企業の回答者によると，欧米系企業は若い人がほしいので，年齢の問題があります。でも，日系企業は反対に仕事経験のある人を募集したいようです。

③ 転職するとしたらどこの国の企業に入りたいかとその理由

転職する際に入りたい企業についての研究では，大連市と鈴木論文とほぼ同様な結果となった。つまり，「アメリカの企業」を希望している人の割合が一番高く，日系企業が２位でドイツ企業を上回っている。その理由について，大連市・牡丹江市と鈴木論文と同じく待遇面が要因となっている。しかし，鈴木論文の「イメージよい」との理由の代わりに，大連市・牡丹江市が「能力いかせる」という理由の方が重視されているようである。つまり，すべての先行研究は欧米系企業と日本企業を優先的な就職希望企業であるが，台湾の調査研究は台湾の企業に入りたい人が一番多かった。それは，自国の企業が安定しているということが理由となっている。

日系企業の回答者によると，二番目がアメリカ企業であるという結果は，欧米系企業の

給料，福利厚生などの労働条件が日系企業より良いと思うとしている。

④　転職するとしたらどこの国の企業に入りたくないかとその理由

転職で入りたくない企業の研究において，大連市・牡丹江市と鈴木論文とほぼ同様な結果となった。つまり，韓国，台湾企業への転職希望者が一番少ない。「イメージが悪い」が一番の要因である。北京市と福清市の研究ともほぼ同様な結果となっている。すべての先行研究は韓国企業を入りたくない企業としている。その結果は，「イメージが悪い」という理由である。

日系企業の回答者によると，韓国と香港の企業のイメージは，会社の福利厚生がよくなく，経営者ががめついというイメージです。欧米系企業の回答者によると，韓国企業に転職したくない理由は多分言葉の問題だと思います。香港の企業はあまり台湾に来てないので，イメージがありません。民営企業の回答者によると，韓国は台湾の競争相手と思う人が多いので，その企業に入りたくないようです。また，韓国の文化に対して，あまり理解していない。台湾人は香港企業イコール中国企業と思うので，政治の問題から香港企業に入りたくないようです。また，香港人に対して，ずるいイメージがあります。

⑤　何を重視した評価が良いと思うか

大連市・牡丹江市と鈴木論文とほぼ同様な結果となった。つまり，会社が「能力・業績重視」において評価すべきであり，そして現在の評価方法について，ほとんどの人が満足していると見ている。日系企業の長所について，大連市・牡丹江市と鈴木論文と若干違った結果となっている。大連市・牡丹江市は一番と指摘されたのが「能力いかせる」であり，２位が「安定」にあるとの結果に対し，鈴木論文では「安定」としてみていて，「能力活かせる」と考えていないようである。

北京市と福清市の研究もほぼ同様な結果となっている。つまり，会社が「能力・業績重視」において評価すべき，そして現在の評価方法について，ほとんどの人が満足していると見ている。ただ日系企業の長所において大連市・牡丹江市は「安定」だけではなく，「安定」より「能力生かせる」の方が強調されているようである。全ての調査研究は「能力・業績重視」と答えた人の全体に対する割合が一番高い。

日系企業の回答者によると，会社の従業員の勤務態度が良かったら，能力と業績が上がると考えています。だから，この２つ面を重視した方が良いです。調査対象の日系企業がある業績の評価方法を実施したばかりで，まだ完備していないため，例えば，従業員と上司の関係が親しい時に，成績に影響する場合もあるので，従業員にとって，不公平の問題が出てきているので，従業員が大体良いと答えています。また，会社の製品も市場シェアが一番高いです。福利厚生という面ではハイテク産業より良くないかもしれないけど，製造業の方が良いと考えています。

欧米系企業の回答者によると，欧米系企業の管理方式が自由で，管理者によって違う管理方式だと，従業員にとって，その管理方式に慣れなければならないので，多様性の受容と異なる環境への順応が必要であると考えています。

民営企業の回答者によると，利益は会社の目的だから，会社側が従業員に「能力・業績」を要求しているので，選択するのは当然です。また，勤務態度が悪かったら，能力と業績が上がらないし，最近ではチームワークがますます重要になっているので，勤務態度が重要だと考えています。国営企業の回答者によると，国営企業は，安定的で，福利厚生が良いです。しかし，昇進の際には昇進テストがあり，テストに合格しないと昇進できません。また，上の職位の人がいると，昇進できません。

⑥　会社の評価が良いと思うか

会社の経営管理に対する感想，中国や台湾の文化・習慣を尊重しているかについては，全ての調査研究はほぼ同様な結果となっている。全体として，会社の経営管理制度に満足し，会社も中国の文化・習慣に尊重しているようである。外資系企業でも，現地企業でも現地の文化と習慣を尊重しているが，経営管理方式によっては，従業員に受容されるかどうかは異なる。

日系企業の回答者によると，一部分の従業員は日本人管理者の管理方式が厳しすぎたり，ルールが多すぎると感じているかもしれません。会社があまり従業員の生活に干渉していないけど，仕事の時に，台湾の作業方式と日本と違うので，日本人の管理者が日本のやりかたを押しつけると，従業員に厳しくすぎると思われるので，尊重されていないと考えています。

民営企業の回答者によると，多く台湾企業が中国へ進出したので，仕事の募集が少なくなったり，首になったりするので，心配しています。しかし，中国へ進出しても，台湾に企業を残していると，首にする可能性は低くなります。また，伝統産業だと，この産業に勤める人は安定を求めている人が多いです。これに対して，ハイテク関係の会社で勤める人は才能発揮という点を求めています。国営企業の回答者によると，ロワーマネジメントが多すぎると，従業員に嫌がられることを感じています。国営企業の検査も多いので，従業員は会社の経営管理を厳しく感じています。

4）日系企業へのイメージ

日系企業に対するプラス評価については，大連市・牡丹江市と胡・古田論文と同じく「作業環境」においてかなり評価されている。しかし，胡・古田論文ではそれ以外の日系企業の良さと指摘されている「雇用安定」についてはそれ程評価していないようである。そして，胡・古田論文にプラス面としてみている「現地社会への貢献」についても大連市・牡丹江市ではマイナスなイメージとしてとらえているようである。その代わりに大連

市・牡丹江市では「派遣社員が威張っていない」,「人材育成に熱心」との 2 項目においてかなり評価されている。

福清市の研究では「人材育成に熱心」を高く評価し,「作業密度が高い」と感じているようである。また,福清市の研究では台南県で評価されていない「雇用安定」と「現地社会に貢献」は高く評価している。マイナス・イメージについては「派遣社員とのコミュニケーション不足」が指摘されている。

日系企業の回答者によると,日本人の管理者が台湾人の管理者の能力がまだ足りないと考えているので,「現地人への権限委譲」はあまり進展していませんでした。しかし,台湾人の管理者の能力が向上したら,権限委譲をさせるかもしれません。

5）日本的経営に対する評価

日本的経営に対する評価において,大連市・牡丹江市と胡・古田論文とほぼ同様な結果となっているが,「年功賃金・昇進」については逆の結果となっている。大連市・牡丹江市ではやはり能力給が好ましいとの結果に対し,胡・古田論文では「年功賃金・昇進」にも同意できるとの結果となっている。

福清市の研究では胡・古田論文と同様な結果となっている。又,日本の企業文化について,大連市・牡丹江市と胡・古田論文と多少異なった結果となっている。大連市・牡丹江市ではすべての項目において,大多数の人が同意の態度を示している。しかし胡・古田論文では「集団主義」と「多能工化」について,大多数の人が同意せずとの結果となっている。福清市の研究と大連市・牡丹江市とほぼ同様な結果となっている。中国の従業員は「能力給志向」であり,「年功賃金・昇進」によって出世のスピードや給料水準において日系企業の従業員の定着度は低くなる恐れがあると指摘している。それ以外の「改善提案制度」,「顧客第一主義」,「社員旅行・運動会等社員慰安」,「全員合意重視」,「運命共同体」,「チームワーク」などにおいては,中国に根付くとの意見が多いようである。

また,日本の企業文化について,台南県では多数の人が理解を示しているようである。つまり,「共同責任・年功型一律賃金」に対しては,個人責任の明確と個人業績に応じて格差報酬が必要という考えが一般的に見られる。

6）中国・台湾従業員の価値観

中国文化に対する調査では,大連市・牡丹江市と胡・古田論文では多少異なった結果となっている。つまり,大連市・牡丹江市と胡・古田論文では「文化大革命の秘匿主義,密告主義」と「国営企業の鉄飯碗」との 2 項目は今は残っていないが,「規則より人脈重視の“関係主義”」と「組織への依存心」が未だに残っているとの結果となっている。台南県では「規則より人脈重視の関係主義」と「組織への依存心」以外に「権威の従順な儒教精神」,「官僚主義」も上げられている。しかし,胡・古田論文では「規則より人脈重視の

“関係主義”」,「単位・組織への依存心」以外に「社会主義下の悪平等」, は肯定と否定が拮抗しながら, やや肯定すなわち未だに残っているとする人の方が多かった。中国人の価値観の中, 未だに残っていると認識しているのは「官僚主義」と「規則より人脈重視の“関係主義”」の２項目である。「関係主義」について, 両面的にとらえるべきとの指摘が多いようである。

国営企業の回答者によると,「国営企業の鉄飯碗」という点以外は, まだ残存していると思います。しかし「国営企業の鉄飯碗」はどんどん適応しなくなります。なぜなら, 現在の国営企業は昔と比べると, 仕事の内容が多くなって, 難しくなり, 現在酒と煙草は競争が激しいからです。会社の制度も変わりました。定年した人の仕事は既存の人にやらせます。新しい人を応募しません。だから, １人でも２, ３人分のことをやらなければなりません。以前, 国営会社は専売事業でした。しかし, 現在は市場を開放して, 自由競争になっています。

７）中国・台湾文化についての評価

中国人にある良い文化としては,「自己向上心」,「他人との協調性」,「社会への貢献心」,「自主独立性」が選ばれている。

中国人の文化・価値観の中で, 自ら良い文化とするものについては,「自己向上心」の回答が群を抜き第１位となっている。以下は「多様性の受容性」,「勤勉性」,「忍耐力」,「敗者復活精神」,「異環境への順応性」,「社会への貢献心」,「長期継続性」,「好奇心と探究心」,「自主・独立性」,「他人との協調性」の順となっている。

欧米系企業の回答者によると, 欧米系企業の管理方式は自由で, 管理者によって異なる管理方式なので, 従業員にとって, その管理方式に慣れなければなりません。だから多様性の受容性と異環境への順応性が必要だと思います。

国営企業の回答者によると, 現在の台湾社会は, 会社外の競争だけでなく, 会社内の同僚の間でも競争します。業績が重視されるからです。だから, 努力, 勤勉にしなければなりません。専売事業の頃は, 特に売り込む必要がなく, 良い状況でしたが, 今は厳しくなっているので, 国営企業では,「多様性の受容性」と「異環境への順応性」と「多様性の受容性」が強調され, 重要になっています。

８）日系企業の改善すべき点

台南県と大連市・牡丹江市と胡・古田論文とほぼ同様な結果となっている。つまり「経営の現地化」という経営問題に重点があり,「現地化」を要望している。日系企業が中国で成功するための改善点については,「総経理への中国人登用」,「社員の個性尊重」,「中国人への権限委譲」,「本社志向の弱化」,「作業密度の緩和」,「能力・業績給の導入」「現地社会への利益還元」の順となっている。つまり,「経営の現地化」や「能力給の導入」

という経営問題が一番大きいな課題だと考えられている。

日系企業が成功するための改善すべき点は，「両国社員のコミュニケーション改善」，「台湾への権限委譲」，「人材育成強化」，「適材適所の徹底」の項目が多かった。

日系企業の回答者によると，日本人が権限委譲をさせないという点で，誤解されやすいかもしれない。ただ彼らが台湾人管理者の自主能力が上がるまでの過程だと考えています。台湾人管理者の能力が上がったら，権限の委譲が高くなると考えています。ある会社は日本人の管理者がどんどん減ってきて，台湾人の管理者に権限の委譲が多くなっている段階です。

欧米系企業の回答者によると，実際に日系企業で勤めたことがないので，イメージとしての結果になり，「福利厚生への改善」の点から見れば，確かに，欧米系企業より良くないから，その結果になりました。民営系企業の回答者によると，台湾は今までの国際政治的な状況から，台湾と中国，日本，アメリカの複雑な関係が存在しているので，「異環境への順応性」，「多様性の受容性」，「忍耐力」，「他人との協調性」，「自己向上心」，「実事求是」，「競争心旺盛」という文化がある理由として言えると考えています。

6．存在意義と課題

第 1 節　本研究の存在意義

本研究の存在意義としては，問題意識でも書いたように台湾にとって日本は最大の投資国となっている。このような状況の中で，台湾に進出している日系企業は台湾の現地でうまく適応しているのであろうか，という素朴な疑問を持った。そして経営学の観点から何らかの情報の提供や考え方の方向性を少しでも明らかにできればという考えで，本研究のような調査内容を目指した。そのような問題意識から本研究にはどのような存在意義が考えられるか，というと以下のような点が指摘できると思われる。

1．「企業組織の公式化程度」

①それは台湾の台南県における日系企業が欧米系企業や国営企業，民営企業との企業組織の公式化程度においてどのような相違があるのか，を明らかにすることである。その違いを知った上で日系企業がどのような方向へ改善をすべきかを検討することである。そのための最初の一歩になるような研究の方法や研究の成果を導き出せたと考える。

②本研究が調査研究した「企業組織の公式化の程度」という側面を問題としている台湾における企業研究は存在しないと考えられる。この点においても意味深い研究となっている。

③先行研究（安積その他論文，北京市，福清市，大連市・牡丹江市）は，より詳細な比較分析が出来ているとは言い難い。その理由として考えられるのが，所有支配の問題というより，業種，規模，事業年数の問題として対象企業の基準を統一してサンプルを選定していないことに起因すると考えられる。そこで業種を特定化してサンプル選定をした。この結果，先行研究より企業形態別の明白な相違が見られた。つまり，本研究の分析では，先行研究よりクリアな結果が導き出すことができた。

④本研究から発見されたものが，今後の企業活動を展開する際の方向性や考え方に対して何らかの点において役立つ情報を提供出来ていると考えられる。

2．「日本人観と日系企業評価」

①この調査においては，単純な意識調査が中心であり，統計処理上も単純な集計を解釈しているにとどまっているが，台湾の勤労者がどのように日本人を見ているか，日系企業をどのように評価しているかを解釈する際のデータの提供に役立っている。

②各個別企業に働く人々が，日本人や日系企業に対してどのような認識をしているかを比較できるように，つまり，日頃日本人や日系企業に接している人と接していない人との間に認識の相違があるのかが理解できる調査になっている。

③日系企業と日本人観に対して，本研究（台湾・台南県）は，先行研究（中国）より好意的な評価をしていることが分かった。

3．「本研究全体」

①調査の目的が2つの点（「企業組織の公式化」と「日本人観と日系企業評価」）に渡っており，その内容を同一人物にアンケートしている点が大きな特徴となっている。

②同時に2つの点において分析する際のデータ提供に貢献しているという意義がある。

第2節　今後の課題

本研究の今後の課題としては，多くあり，それは下記に述べる本研究の限界がそのまま今後の研究課題として指摘できる。これは筆者らが行なうというより，本研究をより発展させようとして同様の研究を展開しようとする人々にとっても，本研究が果たす役割でもある，という考えであり，考えられる限りより詳しく問題点を列挙した。

この章で述べたことが，今後の研究に役立つことを期待しつつ課題としたい

1．「企業組織の公式化程度」

①サンプルが調査者の知り合いに依頼した関係上，無作為抽出による方法とは異なり，統計上問題の残る収集方法であることにより，分析結果にバイアスが入り込む余地が出て来ている。したがって発見事実に限界が残ることになっている。

②サンプルが，先行研究では中国の企業であり，本研究では台湾における外資系企業と本国の企業であることで比較研究と言っても，本研究目的として正確な比較になりえないことである。しかし，別の観点つまり国別の比較研究の視点が出ている。

③本研究の分析結果から，企業のアンケート調査を実施する対象企業の再検討の必要性があるのか，あるとすればどのような内容を改善すべきか，を検討する材料を提供出来たのではないかと考えられる。

④本研究調査結果は，一般的な発見事実とは言いがたく，従って理論との詳細な関連分析を行なう段階までは至っていない。

2．「日本人観と日系企業評価」

①4つの企業の個別の調査を行なっているが，結果を見る限り，それぞれの企業間の比較分析をするほどの相違が発見できなかった。つまり，日頃日本人や日系企業に接している人と接していない人との認識に相違があるのかの詳細な分析が出来るほどの差異はなかった。

②先行研究との比較分析がデータのみに留まっていて，内容についての関連分析を行なうほどの差異が見出せていない。

③本研究と「日本的経営」の理論研究との関連では，類似していると言う程度の分析であり，詳細に分析するには至ってはいない。

3．「本研究全体」

①本研究調査の目的が2つの内容に渡っており，2つの内容において詳細な分析が出来なくて，それぞれ個別の分析に終わっているという点に限界がある。

②本研究の調査分析と理論との関連において考察が出来ていなく，推測できるに留まっている。

※本研究の統計分析において，千年篤先生（東京農工大学）にご指導を受けたことを記して，ここに謝意を表したい。

資料

1．調査対象

⑴ アンケート調査

a．配布期間・回収状況

ヒアリング調査対象者の所属一覧表

形態	日系企業	欧米系企業	国営企業	民営企業
業種	食品製造業			
設立年	1967年	1979年	1971年	1960年
資本金（台湾ドル）	約３億1000万（支社）	約２億4000万（支社）	約470億（全国）	約43億（全国）
従業員数	約500人（支社）	約313人（支社）	約6000人（全国）	約1300人（全国）
業務内容	トマトソース，ジュース，飲料	ポテトチップス	お酒，薬用アルコール，煙草，ビール	冷凍鶏肉

アンケート調査とヒアリング調査状況

アンケート（2007/8/21～9/23）				ヒアリング（2008/1/24～1/31）
企業形態	配布数	回収数	有効回答数	人数
日系	50	44	40	1
欧米系	50	49	47	1
国営	50	48	46	1
民営	50	50	47	1
合計	200	191	180	4

b．アンケート調査対象者の属性

企業形態	日系		欧米系		国営		民営	
性別	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
男性	18	45.0%	26	55.3%	32	69.6%	18	38.3%
女性	22	55.0%	21	44.7%	14	30.4%	29	61.7%
年齢								
20歳以下	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
20歳代	5	12.5%	9	19.1%	1	2.2%	10	21.3%
30歳代	27	67.5%	23	48.9%	1	2.2%	25	53.2%
40歳代	7	17.5%	14	29.8%	23	50.0%	9	19.1%
50歳代	1	2.5%	1	2.1%	21	45.7%	3	6.4%
60歳以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
職階								
管理者	13	32.5%	15	31.9%	6	13.0%	10	21.3%
一般従業員	27	67.5%	32	68.1%	40	87.0%	37	78.7%
学歴								
小学校卒	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
中学校卒	0	0.0%	0	0.0%	1	2.2%	1	2.1%
高校卒	10	25.0%	14	29.8%	29	63.0%	4	8.5%
専門学校卒	8	20.0%	13	27.7%	9	19.6%	5	10.6%
技術学校卒	11	27.5%	3	6.4%	1	2.2%	6	12.8%
大学卒	9	22.5%	13	27.7%	6	13.0%	28	59.6%
大学院卒	2	5.0%	4	8.5%	0	0.0%	3	6.4%
標本数（人）	40	100.0%	47	100.0%	46	100.0%	47	100.0%

(2)　ヒアリング調査

アンケート調査の分析結果を基に，様々な疑問点が出てきたので，それを質問項目として作成し，対象企業の関係者に対してヒアリング調査を実施した。この調査の結果は，比較分析の際に活用することにした。このヒアリング調査は，2008年１月４日から１月31日までの約１週間に各社各１人（合計４人）に対して行なわれた。

引用・参考文献

1）安積仰也, D.ヒクソン, D.ホーバス, C.マクミラン「組織構造の知覚――イギリス・日本・スウェーデンの比較」『組織科学』第13巻第４号, pp. 26-36, 1979

2）天野論文『東アジアの国際分業と日本企業』有斐閣. 2005

3）アンソニー・ダウンズ, 渡辺保男訳『官僚制の解剖』サイマル出版社. 1967

4）飯田史彦『日本的経営の論点』PHP 研究所. 1998

5）今田高俊「中国における日本人観と日系企業評価――東京アジア３カ国調査との比較で」『組織科学』第27巻第３号, pp. 4-20. 1994

6）伊丹敬之［ほか］編『日本的経営の成長と発展』有斐閣. 1998
7）岩田龍子『現代日本の経営風土』日本経済新聞社. 1978
8）W. J. モムゼン, 得永新太郎訳『官僚制の時代』未来社. 1984
9）占部都美『経営学辞典』中央経済社. 1980
10）岡本康雄『日系企業 in 東アジア』有斐閣. 1998
11）小池和男『日本の雇用システム』東洋経済新報社. 1998
12）胡桂蘭, 古田秋太郎「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価」『中京経営研究』第11巻, 第 2 号, pp. 291-315. 2002
13）小松章『企業形態論』新世社. 2006
14）坂本康實ほか『日本企業の海外進出』東洋経済新報社. 1973
15）佐久間信夫・坪井順一『現代の経営組織論』学文社. 2005
16）C. I.バーナード, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社. 1972
17）J. P.トンプソン, 高宮晋監訳『オーガニゼーション　イン　アクション』同文舘. 1987
18）ジェトロ（日本貿易振興会）「ビジネスガイド　台湾」. 2001
19）ジェトロ（日本貿易振興会）http://www.jetro.go.jp/biz/world/asia/tw/basic_01/
20）鈴木岩行「中国における日系企業の評価について」『和光経済』第32巻第 1 号, pp. 23-32. 1999
21）鈴木秀一『経営文明と組織理論――マックス・ウェーバーと経営官僚制研究』学文社. 1995
22）台湾経済部投資審議委員会「核准外国人投資分年分区統計表」, pp. 44-47. 2006年度
〈http://www.moeaic.gov.tw/system_external/ctlr?PRO=PublicationLoad&id=1〉
23）台湾経済部国際貿易局「中華民国輸出入貿易国家（地区）名次表」2006年度
〈http://cus93.trade.gov.tw/FSC3/FSC3040R.ASP?rptName=FSC3040R&typ=A&BYEAR=200601&EYEAR =200701&USER_ID=&intType=1〉
24）高宮晋『現代の経営』ダイヤモンド社. 1970
25）高晶・二宮豊志「中国における企業の近代化に関する比較研究」『共生社会システム研究』Vol. 2 No. 1, pp. 100-123. 2008
26）津田眞澂『日本的経営の論理』中央経済社. 1977
27）土屋守章『日本的経営の神話』日本経済新聞社. 1983
28）中垣昇『日本企業の東アジア戦略』文眞堂. 2004
29）二宮豊志「有機的組織の特質」『東海大学政治経済学部紀要』第21号, pp. 133-143. 1989
30）二宮豊志・高晶「中国における日本人観と日系企業評価」『東海大学政治経済学部紀要』第40号, pp. 261-289. 2008
31）野中郁次郎『経営管理』日本経済新聞社. 1980
32）三戸公『経営学』―増補版―同文館出版株式会社, pp148-154. 1981
33）森博・矢澤修次郎『官僚制の支配』有斐閣選書. 1981
34）吉田和男『解明日本型経営システム』東洋経済新報社. 1996
35）吉原英樹・林吉郎ほか『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社. 1996