

令和 2 年 5 月 31 日現在

機関番号：32636

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K02038

研究課題名(和文)人を活かす-台湾外食産業に進出する日本企業の現地人材活用についての研究-

研究課題名(英文)The study of local human resource management by Japanese firms in Taiwan

研究代表者

国府 俊一郎 (Shunichiro, Kokubu)

大東文化大学・経営学部・准教授

研究者番号：90759721

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は台湾の外食産業に進出する日系企業が台湾の現地人材を活用している現状について把握し、効果的な人材活用を行うためには如何なる施策が必要か、現地ヒアリング調査と統計データを用いた考察を行うことを目的としたものであった。ヒアリングによって台湾に進出する日系企業は想定していたよりも現地人材の離職の問題に悩まされていることが判明した。したがって、本研究では台湾の労働経済の数値から、労働供給側である特に外食産業で働く者の多い若年労働者の特徴を浮き彫りにし、労働需要側である日系企業の人事労務のヒアリング並びにデータから、キャリアの発展空間を与えることが現地人材定着に効果的に働いている可能性を示唆した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

近年、日系企業は海外進出の範囲を製造業などのものづくり産業から外食業を含むサービス産業に拡張しつつある。ジョブホッピングの文化とサービス分野の特色でもあるが、現地人材の離職率が高いことが日系企業の課題である。成熟したサービス産業では精緻なサービスが求められるために、従業員を長く雇用し、教育訓練を施す必要がある。本研究は、日系企業が旧態依然とした二国間経営に留まり、現地人材に適切なキャリアの発展空間を与えていないことが、現地人材の離職率を上昇させる原因の一つであることを示唆した。さらに、現地台湾企業の雇用制度を参考に、日系企業が採用しうる人事労務管理制度の提案を行ったことが社会的意義である。

研究成果の概要(英文)：This study aims to figure out how Japanese companies in food service industry employ local talents in Taiwan, and exams what kind of human resource policies would work effectively to utilize local talents in Taiwan. This study approaches in supply side, to figure out the features of young Taiwan workers who engaging in jobs in food service industry. In demand side, it bases on hearing investigations to human resource department in Japanese companies. As a result, it finds that providing adequate career development space to local employees work s effectively to retain them, possibly.

研究分野：人的資源管理

キーワード：日系企業の海外進出 現地人材の活用 キャリアの発展空間 台湾

様式 C-19、F-19-1、Z-19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

(1)研究課題の誕生まで

筆者は2005年8月から9年間台湾の大学で教鞭を取りつつ、台湾企業の人事労務管理と台湾社会経済の発展について研究してきた。2015年4月に日本に帰国してからは、台湾の若年労働者の雇用と人事労務の研究を継続する傍ら、日本においてチェーン展開を行う外食企業を対象に雇用区分制度の導入と従業員定着の研究を開始した。これらの二つの研究領域と利用できる人材を最大限活用できる研究課題として、平成29年度採択研究課題である「人を活かす-台湾外食産業に進出する日本企業の現地人材活用についての研究-」が生まれた。

(2)研究開始当時の学術研究の状況

研究採択当時、日本では少子高齢化が深刻化し、辺縁の労働市場に位置付けられていた外食産業では、労働力確保に苦慮した結果、雇用制度の多様化を進める企業が増加し、人材の確保に一定程度の成果が見られるようになってきた。一方、台湾に進出する日系企業では、例えば、川端(2016)の記述に代表されるように、「現実には効率的な人材育成システムを構築できている外食企業は見られなかった(川端2016、p.130引用)」。確かに台湾に進出している日系外食企業へのいくつかの予備的聞き取りの結果、台湾では人材の流動性が極めて高く、人材の確保、そして教育訓練に大きな困難があることがわかっていった。台湾に進出する日系企業は現地人材の確保のために、どのような人事施策を実施しているのか、定着率の向上に成功している企業とそうでない企業との間にどのような違いがあるのかを明らかにしたいと考えたようになった。

2. 研究の目的

(1)現地人材を定着させる意義

職場において必要とされる技能には、その産業のどの企業においても通用する一般的技能とその企業内部だけで通用する企業特殊技能がある。労働移動率の高い横断的な労働市場では一般的な技能の形成が可能であるにしても、企業特殊な技能の形成が困難になる。結果として、企業が市場において他社との違いを主張できる差別的な商品やサービスを提供することが難しくなるという問題点を抱えている。台湾における外食産業は日本料理の市場においても飽和状態にあり、日本的な料理やサービスを提供するというだけでは、顧客に積極的に選択してもらえない。また、価格競争の結果利潤率の低下を招くことも考えられる。したがって、日系企業が台湾のような飽和状態にある市場に参入するにあたり、現地人材をある程度安定的に雇用し、企業特殊な技能を身につけてもらう必要があると考えられる。

(2)台湾の現地人材の属性に適応した「選ばれる雇用制度」の模索

台湾の現地人材を日系企業に定着させるためには、現地労働市場の属性を知り、雇用制度の調整を行わなければならない。日本の労働者と比較して、台湾では「ジョブホッピング」の文化が強いと言われ、高い労働移動率が問題となる。また、大学進学率が約8割に達しており、流入してくる労働力のほとんどが4年制の大卒である点も日本とは異なっている。他方で外食産業を含むサービス業職務に対する偏見も根強く、大学を卒業した者が就く仕事ではないと考える者も少なくない。こうした労働力供給の背景がどの程度日系外食企業の採用と勤続年数に関係してくるのか、明らかにしていく必要がある。そうすることで、台湾の現地人材に選ばれる雇用制度を模索することができると思った。

3. 研究の方法

(1)政府刊行の統計データの分析

台湾における若年労働者、特に今後増加が見込まれる大卒者の一般的な特徴を政府刊行の統計データから洗い出す。同時に宿泊業・飲食サービス業で働く労働者の学歴や職種などの特色を産業全体の特徴と比較することで浮き彫りにする。この作業によって、台湾のサービス業に展開する日系企業が雇用ないしこれから採用しようとする現地人材の特色を明らかにする。

(2)現地大学就職課へのヒアリング・提供されたデータの分析

外食産業で働く労働者は比較的若年の労働者が多いため、若年労働者を研究の主な対象とした。若年労働者の約8割が4年制の大学を卒業するため、大学の教員や就職課へのヒアリングによって、卒業した学部学科の違いに見られる現地若年労働者の就職意向や産業、勤続年数などについて、生きた知見とデータを得ることができる。

(3)日系企業ヒアリング・提供されたデータの分析

台湾に進出する日系企業に直接ヒアリングを行うことで、現地人材の就労意識や離職傾向などの肌感覚で認識される知見を収集する。さらに現地人材の採用方法や教育訓練及びそれに伴う人材評価などの人事施策と離職率の実際のデータを得て、いくつかの企業の人事施策と離職状況を比較することで、現地人材の定着率に影響を与える要素を割り出す。また、台湾現地企業において実施されている採用方法や教育訓練、評価制度のヒアリングと定着率のデータを得て比較を行うことで、日系企業の置かれている状況を一般化することができる。

4. 研究成果

(1) 労働市場の二極化と高学歴化進展のもたらす学歴職種間のミスマッチ増加

本研究は台湾の政府刊行の統計データから、若年労働者の就業意識の特徴を浮き彫りにすることを試みた。台湾では高学歴化と同時に IT 化進展による労働市場の二極化が進行している。結果として、従来高卒程度と考えられた職種群に大卒者の就業が増加していることが明らかになった。同時に、学歴が高くなるほどに離職率が高くなり、本研究が対象としていた外食産業を含む宿泊業・飲食サービス業については、従来高卒程度と考えられた職種群の雇用が多数を占め、離職率がより高くなる傾向が明らかになった。以上の成果については、オープンアクセスの査読つき論文集『日本台湾学会報』第 20 巻(2018 年、pp82-103)に収録されている。

(2) 労働基準法改正による残業規制の厳格化と労働組合対応の増加

本研究進行中に台湾における労働基準法の改正があり、特に残業規制が厳格化されたことが日系外食企業にとって対応すべき問題として浮上した。労働時間を延長するためには、日本の 36 協定と類似した労使協定が必要とされ、労使協定において労働組合の役割が重要視されるため、日系企業も労働組合対応を求められるようになった。コンプライアンス遵守の要求は一般に外国企業に対して厳しく、日系企業にとっても従業員定着のために不可欠な要素である。以上の調査成果は、『大東文化大学紀要<社会科学>』第 57 巻 (2019 年、pp149-166) に収録されている。

(3) 日系外食企業の台湾における人事管理モデルの模索

本研究は台湾に進出する日系外食企業について、進出の形態(独資であるか、合弁であるか)、また規模や顧客層の異なる四社についてヒアリング調査を行った。その目的は台湾における日系企業の人事管理モデルの模索である。調査の結果、いずれの企業においても現地従業員の定着に程度の差はあれ苦慮していることが確認された。また、分析の結果、日系外食企業は、台湾に進出し、現地人材を雇用するにあたり、日本における雇用制度をそのまま用いることはない。台湾で現地採用された人材は現地限定であることが前提であり、日本本社に配属されるキャリアは用意されていないことが明らかになった。以上の成果については、査読つき論文集『アジア経営研究』第 25 巻 (2019 年、pp249-261) に収録されている。

(4) 最低賃金上昇による外食産業雇用への影響が拡大

本研究進行中に台湾における最低賃金の引き上げが顕著になった。台湾の最低賃金制度は日本と異なり時給と月給の二つが定められる。両者の比率は変動的であり、この数年、月給よりも時給の最低賃金引き上げ率が顕著であることが明らかになった。時給の最低賃金が引き上げられる一方で、日系外食企業では、繁閑の差に適応した機動的な労働力投入にノウハウがあり、人件費の節約のために時給で働く労働者の割合を増加させる傾向にあった。しかし、時給労働者の増加は、最低賃金上昇によって人件費がかえって上昇させることになる。月給の最低賃金も時給ほどではないものの上昇傾向にあり、外食産業の初任給も絶えず押し上げられ、他社の初任給に比べて低くなれば、従業員の定着率が低下することが懸念される。以上の調査成果については、第 44 回日本比較経営学会全国大会(2019 年 5 月)において発表され、2020 年度に刊行される同学会の査読付き論文集『比較経営研究』第 44 巻に収録される(既に査読通過)予定である。

(5) 現地人材の「キャリアの発展空間」の確保が定着率を向上させる

2019 年のヒアリング調査では、2018 年の調査において定着率改善の傾向が見られた日系企業を対象に深掘りインタビューを行った。表 1 に示した企業では 2017 年以降に定着率の改善が見られる。2016 年からの人事施策の変化として、店長の上の職位である「エリアマネジャー」が導入されたことが挙げられる。「エリアマネジャー」職位の導入により現地採用された人材の「キャリアの発展空間」が拡大したことが一定の効果を示したのではないかと本研究は示唆する。しかしながら、「エリアマネジャー」以上のキャリアは現在のところ用意されておらず、効果は限定的であることが懸念される。以上の成果については、第 26 回アジア経営学会全国大会(2019 年 9 月)において発表され、2020 年度に刊行される同学会の査読付き論文集『アジア経営研究』第 26 巻に収録される(既に査読通過)予定である。

表 1 台湾進出日系外食企業における定着率の推移

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年(7月末まで)
入社総人数(1 年間)(人)	32	26	27	27	9
うち大卒入社数(人)	19	19	23	15	6
大卒のうち継続数(人)*	3	3	9	5	3
大卒者 1 年在籍率(%)	15.8	15.8	39.1	33.3	50.0

(出所) 2019 年ヒアリング調査による。筆者作成。

<引用文献>

①川端基夫、外食国際化のダイナミズム、2016

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 國府俊一郎	4. 巻 57
2. 論文標題 労働時間規制と労使自治-日本と台湾の事例から-	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 大東文化大学紀要<社会科学>	6. 最初と最後の頁 149, 166
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 國府俊一郎	4. 巻 20
2. 論文標題 台湾における高学歴化と不完全就業-宿泊業・飲食サービス業を中心に-	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本台湾学会報	6. 最初と最後の頁 82, 103
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 國府俊一郎	4. 巻 35
2. 論文標題 限定正社員をどうモチベートするか	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経営論集(大東文化大学経営学会)	6. 最初と最後の頁 1-14
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 國府俊一郎	4. 巻 56
2. 論文標題 二度の東京オリンピックと人手不足-経済転換点の人手不足に対する企業行動の考察-	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 大東文化大学紀要<社会科学>	6. 最初と最後の頁 183-200
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 國府俊一郎	4. 巻 55
2. 論文標題 人手不足の市場における同一価値労働同一賃金の考察－外食産業における非正社員の戦力化と限定正社員制度の導入の事例を踏まえて－	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 九州経済学会年報	6. 最初と最後の頁 73-80
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 國府俊一郎	4. 巻 57
2. 論文標題 労働時間規制と労使自治-日本と台湾の事例から-	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 大東文化大学紀要 <社会科学>	6. 最初と最後の頁 149-166
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 國府俊一郎	4. 巻 25
2. 論文標題 台湾に進出する日系外食産業における人材育成・確保のための施策の研究	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 アジア経営研究	6. 最初と最後の頁 249-261
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計9件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 國府俊一郎
2. 発表標題 「雇用と最低賃金-台湾における宿泊業・飲食サービス業の分析から-」
3. 学会等名 第44回 日本比較経営学会 全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 國府俊一郎
2. 発表標題 「台湾における高学歴化と労務管理の対応-日系外食産業を中心に-」
3. 学会等名 第25回 アジア経営学会 全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 國府俊一郎
2. 発表標題 「限定正社員と離職率-大手外食チェーンを中心に-」
3. 学会等名 日本労務学会第48回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 國府俊一郎
2. 発表標題 「台湾における残業規制と勤務インターバル制度の法制化と揺り戻し」
3. 学会等名 第28回 労務理論学会 全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 國府俊一郎
2. 発表標題 「台湾における大学新卒の不完全就業の研究-サービス業における実態調査を踏まえて-」
3. 学会等名 第20回 日本台湾学会学術大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 國府俊一郎
2. 発表標題 台湾外食産業における大卒若年労働者の雇用と賃金に関する考察
3. 学会等名 日本台湾学会第19回学術大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 國府俊一郎
2. 発表標題 進学の経済合理性に関する批判的考察－台湾女性の大学進学と就職先産業の分析から－
3. 学会等名 労務理論学会第27回全国大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 國府俊一郎
2. 発表標題 揺れ動く若者の曖昧な不安－台湾における経済・雇用・学歴の分析から－
3. 学会等名 日本臨床政治学会奈良大会（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 國府俊一郎
2. 発表標題 多様な雇用区分と従業員エンゲージメント
3. 学会等名 九州経済学会第67回年次大会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----