

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 18 日現在

機関番号：32682

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2015

課題番号：24730339

研究課題名(和文) 華人同族企業における女性の役割：台湾の事例研究

研究課題名(英文) The role of the women in the Chinese Family Businesses: Evidence from Taiwan

研究代表者

許 佑旭 (Hsu, Yu-Hsu)

明治大学・大学院・准教授

研究者番号：00547789

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は台湾の中華系同族・家族企業におけるオーナーの女性の親類がいかに重要な役割を果たしているのかを調査することである。研究方法としては定性的と定量的なリサーチ・アプローチを用いた。研究の成果として、理論的なモデルを一つ創出し、そのモデルの検証を行った。また、本研究によって、中華系同族・家族企業におけるオーナーの女性の親類が、リスクマネジメント、継承過程、職業化と人的資源管理に大きな貢献をもたらしたことが判明した。また、彼女たちの貢献は企業の業績に強く影響を与えることを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This study aims to investigate the pivotal roles played by the female relatives of the owner in the context of Taiwanese-owned Chinese family business (CFBs) by adopting a mixed-methods approach. A theoretical model was created and tested. The key findings suggest that the female relatives of the owner in CFBs did contributed significant to the firms in terms of conflicts management, succession process, professionalization and human resource management. Their contributions have closed associated with the performance of the CFBs.

研究分野：経営学

キーワード：同族家族企業 中華系 ジェンダー 女性 制度化理論 継承

## 1. 研究開始当初の背景

90年代に入って、欧米の学者が再び中華系同族・家族企業に興味を示したのは1970年代以降、急速な経済成長を遂げた香港、台湾、シンガポールと韓国といった新興工業経済地域と深い関係があると思われる。韓国を除き、香港、台湾とシンガポールは華僑が数多く住んでいる地域で、企業の形態を見てみると大多数の企業は家族或いは同族企業に属する。このような企業を背景にし、それぞれの地域また国は如何に高度経済成長を遂げたかを探求し、その独特なメカニズムを解くことが重要な課題だと認識された。

西洋や日本など国々における同族・家族企業に関する先行研究は家族支配、継承システム、兄弟牆に闘ぐ(兄弟間の競争)、家族と非家族社員の間での緊張関係と家族メンバーの職業化(Professionalization)などに集中する傾向があった。

1990年代から Redding (1999), Orru et al. (1997), Whitley (1999) と Reading and Witt (2010) といった欧米の制度化学者達が制度化という理論の視点を以て、中華系の同族・家族企業に関する研究を行なった。彼らの研究は中華系同族・家族企業の強さ(例えば、適応性や迅速な意思決定や低い取引コストなど)と弱さ(例えば、縁故主義や日和見主義など)に重点を置いた。

しかし、制度化学者の研究においては、中華系同族・家族企業における女性、すなわちオーナーの妻や娘や嫁などの役割は研究の範疇に入らず、いまだにこういったオーナーの女性の親類が如何に同族・家族企業に貢献をもたらすかがよく判明されていないのが事実である。中華系同族・家族企業を研究するに際し、オーナーの女性の親類の果たす役割を無視することは大切なメカニズムを見逃すことになると思う。

台湾における同族・家族企業を選んだ理由は中華系同族・家族企業の先行研究の大部分が香港やシンガポールにおける同族・家族企業に集中し、台湾における同族・家族企業の研究が不足しているからである。また、台湾の同族・家族企業におけるオーナーの女性の親類の企業内役割を中心とする研究がいまだに限られているからである。

## 2. 研究の目的

上記のような問題意識により、本研究課題「華人同族企業における女性の役割：台湾の事例研究」とした。

研究の目的について、具体的には三つに分けて説明することができる。

一つ目は、同族・家族企業の倒産を起こす原因は家族メンバーの衝突や家族メンバーと非家族メンバーとの間の緊張関係や不適切な継承や兄弟間の競争やオーナーの突然死などにあるとされるが、このような危機に

陥るに際し、オーナーの女性の親類はどのような役割を果たすか。

今日の中華系同族・家族企業の組織構造は企業の巨大化と国際化により、さらに複雑化が進み、ハイテク産業や製薬産業というような知識集約型産業に参入した企業も数多く存在している。オーナーの女性の親類は如何に知識と技術の両面から企業に貢献をもたらすかを解明することが二つ目の研究目的である。

最後は、本研究で得た結果に基づいて中華系同族・家族企業の経営者に台湾の中華系同族・家族企業における女性の役割の現在の状況と課題を明らかにし、より適切な経営方式を提言することを三つ目の目的とした。言い換えれば、本研究で得た結果は香港やシンガポールや中国や欧米などにある中華系同族・家族企業の経営者にもある程度参考にはなると思う。

## 3. 研究の方法

本研究は台湾人が経営する中華系同族・家族企業を対象とする研究で、研究に参加する主な企業は台湾に親会社を持っている。同族・家族企業の定義は幾つかあるが、本研究の同族・家族企業の定義は、家族メンバーによる会社への投資割合と、家族メンバーが会社で働く人数という二つの基準で定める。

より適切な結果を出すために本研究では定性的と定量的な研究の両方を取り入れた。本研究に関する先行研究はほとんどないため、定性的な研究は定量的な研究の仮説の構築と質問票の設計に大きな役割を果たした。定量的な研究は仮説と構築したモデルの検定を目的とした。また、主な定性研究と定量研究を実証する前には、データの品質を保つためにパイロット調査を数回行った。

研究方法に関する詳しい説明はすでに発表した国際学術専門誌(World Journal of Social Sciences)にて参照できるのでここでは割愛させていただきたいと思う。

## 4. 研究成果

2013年にタイのバンコクで開かれたAsian Business Research Conferenceで論文の口頭発表を行った。今回、この学会の参加者のほとんどがアジアの国々からの研究者で、みな自国にある中華系同族・家族企業の経営方式に高い興味を持っているようであり、参加者からは様々な質問を受けた。自らの家族企業の経験まで述べる研究者もいた。この学会でいただいた貴重なアドバイスは本研究に大変役に立った。

この学会で発表した論文は中華系同族・家族企業における継承システムを取り上げ、オーナーの女性の親類(特にオーナーの妻)の役割を研究するものである。本研究によるとオーナーの妻はハーモニーキーパー

(harmony keeper) という役割を果たしている。簡単に説明すると、例えば、継承に際し、兄弟の間で生じた衝突を解決する者はオーナー自身ではなく、自分の妻のほうである例が多かった。理由としては子供たちと自分の母親との間の深いかつ複雑な感情にあることが分かった。

また、今日の台湾の中華系同族・家族企業では男性の後継者のいない場合は女性すなわち娘を後継者にすることが日常茶飯事であり、日本の同族・家族企業と同様に婿養子の後継者にする例は滅多になかったことが本研究で明らかになった。性別よりも血縁を重視することが台湾の中華系同族・家族企業の特性的の一つだということが再び証明された。

日本に帰国してから発表した論文を書き直し、World Journal of Social Sciences というオーストラリアにある国際学術専門誌に投稿し、2014年に刊行された。この専門誌を選んだ主な理由はアクセスのしやすさと刊行の速さにあった。オンラインジャーナルであり、誰でも無料で簡単にアクセスすることができる。この専門誌により、国や研究の領域を超えた研究者らに自身の研究成果を迅速に発信し、今後の研究に何らかの形で貢献したいと思った。

2013年にカナダで開催された European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium で発表した論文 (The Creation of Trust in the Context of Multinational Chinese Family Businesses) は中華系同族・家族企業における家族メンバーと非家族メンバーの間の信頼関係に関するもので、オーナーの女性の親類の役割を取り上げた。オーナーの女性の親類は例えば、オーナーの妻の場合は自分の独特なポジションで柔軟なリーダーシップスタイルを用い、社内で家族メンバーと非家族メンバーとの間の信頼関係を築くことができ、また、失われそうな信頼関係にある程度修復することができることが本研究で明らかにされた。

2015年横浜国立大学で開催されたリサーチワークショップでは Issues regarding international HRM in the context of multinational Chinese family businesses というテーマで、研究結果を口頭発表した。この研究はオーナーの女性の親類は国際化が進んでいる同族・家族企業に如何に貢献するのかに焦点を当てている。本研究で判明したのはオーナーの女性の親類は海外の子会社に派遣されることも少なくなかった。一般的にいうと多国籍企業における海外派遣は男性社員が担当するのが常例で、女性社員の海外派遣はかなりの少数派だと指摘されている。このような現象は性別によって生じた差別だと非難されてきたが、本研究はこのような差別はオーナーの女性の親類が有する特別な身分により和らげることが可能であることを示した。要するに、オーナーの親類

であるかぎり、能力と意欲があれば、男女を問わず、海外派遣の仕事を受けることができる。実際に、オーナーの妻もオーナーの代わりに海外の子会社を視察しに行く例もあった。特にハイテク産業でよく見られる。これは彼女たちの持っている知識や技術に深く関わっている。

2015年イタリアで開催された the Macrotheme International Conference で発表した論文 (Professionalization and the Role of Women: An Exploratory Study of Family-Owned Firms in Taiwan) は如何にオーナーの女性の親類が企業の職業化 (Professionalization) に貢献するかを研究するものである。研究結果によると親族の男性より女性のほうがより企業内での社員教育を重視することが明らかになった。社員教育のプログラム設計や執行を担当するオーナーの女性の親類が多かったのである。社員教育を重視する理由としては二つ挙げられる。一つ目は離職率の高い台湾では会社が効率よく機能するために、熟練労働者の確保として社員教育を行う。これは離職率が高いため、コスト削減としてあまり社員教育に投資しないアメリカの経営方式とはまったくの正反対である。

二つ目は社員教育を重視するのはそれぞれの社員に自分の将来のキャリアの発展に希望を与えることにある。これは直ちに社員のモチベーションに繋がることになる。また、企業側が社員教育を提供することで、その代わりに社員に企業への忠誠心のある程度求めるといふ点もよく分かる。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 1 件)

Hsu, Yu-Hsu and Chang, Connie, Revisiting the Issues Regarding the Inheritance System in the Chinese Family Business, World Journal of Social Sciences, 査読・有, 4(2), 2014, 14-20

[学会発表](計 4 件)

Hsu, Yu-Hsu, Professionalization and the Role of Women: An Exploratory Study of Family-Owned Firms in Taiwan, The Macrotheme International Conference, 2015年12月18日, Rome, Italy

Hsu, Yu-Hsu, Issues regarding international HRM in the context of multinational Chinese family businesses, リサーチワークショップ, 2015年6月1日, 横浜国立大学

Hsu, Yu-Hsu and Chang, Connie, The Creation of Trust in the Context of Multinational Chinese Family

Businesses, the 29<sup>th</sup> European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 2013 年 7 月 4 日, HEC Montreal and Universite de Montreal, Montreal, Canada

Hsu, Yu-Hsu and Chang, Connie, Revisiting the Issues Regarding the Inheritance System in the Chinese Family Business, the 8th Asian Business Research Conference, 2013 年 4 月 1 日, Bangkok, Thailand

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

許 佑旭 (Hsu, Yu-Hsu)  
明治大学・大学院・特任准教授  
研究者番号：00547789

### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：