在台湾日系企業の社内コミュニケーションに対する駐在員の認識

唐澤麻里・野々口ちとせ・陳明涓・孫愛維・河先俊子・岡崎眸

１．はじめに

経済のグローバル化が進み、海外、特にアジアに進出する日本企業が増加している。ここのところの円高圧力の下で日本企業の海外進出はさらに加速することが予想されている。しかし、今春中国で頻発した労働争議[1]に見られるように、人件費削減と市場確保を動因とした日本企業の海外進出は壁に当たっている。こうした状況から窺われるように、異なる国の人々が共に働く職場の問題は、言語・文化の違いによるものに留まらない。言語文化上の問題、労使間の問題、参入・受入の問題などが相互に複雑に絡み合っていると考えられる。したがって、問題の全体像に迫るのは極めて困難な課題であることが推測される。

従来日本語教育の領域では、ビジネス日本語教育という観点から職場の問題を取り上げてきた。例えば近藤（1998）では日本人と外国人ビジネス関係者の接触場面において外国人ビジネス関係者がどのようなことを問題[2]と感じているのか、そうした問題点は関係者のどのような属性[3]が関わっているか、などが示された。またパチャリー（2005）ではタイの日系企業において、日本人駐在員と現地タイ人社員が感じているコミュニケーション上の問題の差異[4]が明らかにされた。工藤（2004, 2007）では台湾の日系企業に勤める台湾人社員と日本人社員の間のコミュニケーションの問題について、あいさつ・報告・断るなどの言語習慣および社会言語能力や飲酒文化・残業などの労働価値観に異なる認識があることが報告された。このように先行研究では、ビジネス関係者が職場で感じている問題（商習慣、談話パタンなど）や、その問題には関係者のどのような属性（アジア系か欧米か、日本語能力の有無など）が関わっているか、といったことが詳細に検討されてきた。言い換えれば、職場の問題を言語や習慣また属性の違いからくる問題として捉えるアプローチがされてきたといえるだろう。

このように海外進出した企業においては、問題が存在すると考えられるが、次に問われなければならないのは、日々生起する問題に対して、その解決に向けた取り組みがなされているかどうかであろう。そして、その取り組みとは、言語が解決に向けて有効に使われているかどうかであり、それは社内コミュニケーションとしてみることができると考える。言い換えれば、多様な言語文化背景をもち、加えて、利潤の最大化を課題とする企業側と賃金や労働環境の向上を課題とする社員側のように各々のアジェンダも違う人々が、どのように折り合いをつけながら日々の業務を遂行しているか、それを言語がどのように支えているのか、社内コミュニケーションの実態を探ることが重要である。西田（2007）は海外に進出した多国籍企業では社員が意識的に新たなスキーマを獲得する必要があると指摘しているが、それらはセミナーや講習会だけを通して得られるのではなく、実際のコミュニケーションを通して獲得されると言われている。そこで、本研究では職場における問題解決に向けた言語使用、つまり、社内コミュニケーションに焦点を当てる。それによって、海外日系企業のあり方についての提言を導き出すことができると考える。

2．研究課題と研究方法

2.1　研究課題

台湾の日系企業における社内コミュニケーションの実態を、その当事者である社員の視点から探ることを目指し、本研究では社員の認識に焦点を当てることにする。台湾の日系企業を対象としたのは、台湾が50年の日本の植民地統治を受け、複雑な歴史を持ちながらも、現在も日本と様々な分野で盛んな経済交流[5]が続いていることから、海外日系企業のあり方を考える上での有益な示唆になりうると予想したためである。

社員の視点からといっても、台湾人社員と日本人駐在員とでは、社内コミュニケーションへの関わりが必ずしも同じではないと考えられるため、まず社内コミュニケーションにおいて仲介的役割を果たすことが多い中間管理職の日本人駐在員の認識に焦点を当てる。中間管理職の駐在員は上司や部下、また自国と滞在国の文化の接点に立ち、その中で責務を遂行することが期待されており、コミュニケーションの問題を感じる機会が多いことが推測できる[6]。次に日本人駐在員の認識を形成する要因を、彼らを取り巻くコミュニケーション環境から探るため、彼らと同じ職場で働く他の社員の認識から検討することにする。そこで、研究課題を以下のように設定した。

課題１：在台湾日系企業で働く日本人駐在員が持つ社内コミュニケーションに対する認識はどのようなものか。

課題２：課題１の駐在員と共に働く他の社員は社内コミュニケーションに対してどのような認識を持っているか。

2.2　研究方法

筆者らは2008年12月に在台湾日系企業９社の社員を対象として社内コミュニケーションに関するインタビュー調査[7]を行った。その結果、社内コミュニケーションについては、様々の評価や解釈のあることが分かった。本研究では、両極端の解釈（問題なしとしたＡ社のＰ氏と問題ありとしたＢ社のＱ氏）を取り上げ、社内コミュニケーションの実態を社員の視点から明らかにすることを目指す。調査時点でのＡ社とＢ社の概要を表１に、調査協力者のプロフィールを表２に示す。

表１　Ａ社とＢ社の概要

	従業員数	操業年数	業種	出資形態
Ａ社	150名	12年	商社	独資
Ｂ社	265名	14年	情報通信メーカー	合弁→1995年独資

表２　調査協力者のプロフィール

	協力者	国籍	年齢	性別	職歴(在台)	職位	所属
Ａ社	Ｏ	日本	40代前半	男	２年	副社長	会計
	Ｐ	日本	30代前半	男	１年半	課長	企画
	Ｌ	台湾	40代後半	女	27年	課長	人事
	Ｍ	台湾	20代前半	女	２年	秘書	総務
Ｂ社	Ｉ	台湾	50代後半	男	34年	副社長	営業
	Ｑ	日本	40代前半	男	２年	部長	マーケティング
	Ｋ	台湾	50代後半	男	29年	課長	情報
	Ｊ	台湾	40代前半	女	23年	担当	会計

課題１では、Ａ社とＢ社の日本人駐在員（中間管理職で、在台湾期間もほぼ同じ）を対象として行われたPAC（Personal Attitude Construct 個人別態度構造）分析を分析資料とする。PAC分析は元々個人別に態度構造を測定するために内藤（1993a）によって開発されたものであるが、現在では認知やイメージ構造などの測定にも援用されている。PAC分析の手順は次のとおりである。まず、調査協力者に、「あなたが“会社の人とコミュニケーションをすること”について思い浮かぶモノ、コトを挙げてください」という刺激文を提示し、思い浮かぶ語句（以下、連想項目）を想起順に１つずつパソコンで入力[8]してもらう。次に、連想項目に重要と思われる順位をつけてもらう。そして、２つの連想項目についてどの程度類似しているかを10段階で評定してもらい、すべての組み合わせについて類似度評定を入力してもらう。この回答から項目間の非類似度距離行列を作成し、ウォード法でクラスター分析を行った[9]。析出したデンドログラムを調査協力者に示しながらインタビューを行い、項目群がどのようなまとまりを持っているか、まとまりに共通するイメージやまとまり間の比較・関係づけについて語ってもらった。最後に、各連想項目がプラスイメージか（＋）、マイナスイメージか（－）、どちらでもないか（０）のどれに該当するかを回答してもらった。

課題２ではＡ社の台湾人社員２名（課長Ｌ氏と社長秘書Ｍ氏）と日本人社員１名（副社長Ｏ氏）、Ｂ社の台湾人社員３名[10]（副社長Ｉ氏と課長Ｋ氏と会計担当のＪ氏）に対して、調査協力者の都合を考慮し、１時間強のPAC分析または30分程度の半構造化インタビューのいずれかを選択して行った。インタビューで収集した音声資料を文字化したものに対して、社内コミュニケーションについての語りの部分を拾い出し、課題１のPAC分析の結果と対照した。半構造化インタビューでは、社内コミュニケーションにおける工夫と問題点、社内の雰囲気、仕事のやりがいなどについてたずねた。

３．結果と考察

３.１　課題１　在台湾日系企業で働く日本人駐在員が持つ社内コミュニケーションに対する認識はどのようなものか。

自身の社内コミュニケーションを問題なしとして好意的に評価したＡ社のＰ氏と、逆に問題ありとして消極的な評価を与えたＢ社のＱ氏の社内コミュニケーションに対するイメージ構造について結果を述べ、続いて考察を行う。

3.1.1　Ａ社駐在員Ｐ氏の社内コミュニケーションに対する認識

Ｐ氏のデンドログラムは図１のとおりである。各項目の前の番号は重要順位を示す。

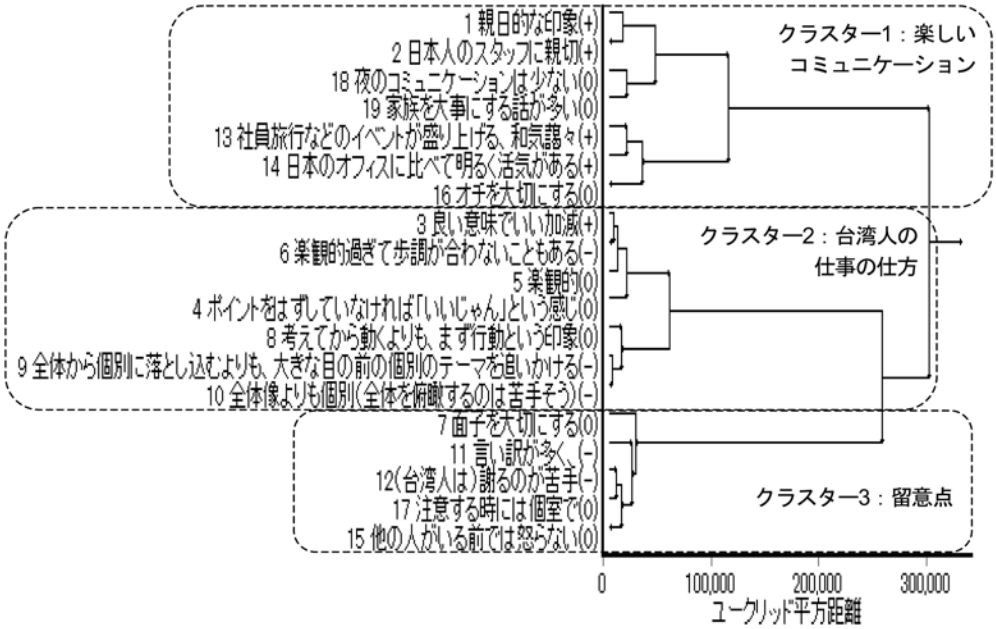

図１　Ｐ氏（Ａ社）のデンドログラム

Ｐ氏の社内コミュニケーションに対するイメージ構造は、３つのクラスター【楽しいコミュニケーション】、【台湾人の仕事の仕方】、【留意点】から構成されている。この三つのクラスターの織り成す構造としては、第一クラスター【楽しいコミュニケーション】を中核とし、その外側に第二クラスター【台湾人の仕事の仕方】、そしてさらにその外側に【留意点】が位置すると考えられる。

第一クラスターは重要順位１位と２位を含み、評価はプラスと中立であり、マイナスはない。Ｐ氏はクラスター１【楽しいコミュニケーション】のイメージを問われ、次のように答えている。

> 「居心地はすごくいいですよ。みんな日本のことが好きですし、明るく楽しく、ですから」
> 「日本のオフィスと比べても活気がある」
> 「盛り上がって和気あいあい」

また「明るく楽しいのは大好き」に関連して、Ａ社の特徴というより台湾人全般に言えることだと話し、台湾の人や文化全般を好意的に受けとめていることが窺われる。

一方で第二クラスター【台湾人の仕事の仕方】については日本のそれとの違いが強く認識されていることが分かる。連想項目の〈いい意味でいい加減〉で〈楽観的すぎる〉に関して次のように語っている。

> 「いい風にでればすごくアクションも早くて、成果につながっていくんですけど、悪いほうに出ると、浅はかに動いちゃったせいで失敗したりだとか」

また、Ｐ氏自身の仕事の仕方と照らし合わせながら、自他の違いとして客観的に分析している。

「このいい加減さとかね、楽観的とか、あと考えてから動くよりまず行動とか、まあ（自分は）全然台湾ナイズはされてないですけどね。」

加えて、台湾人の仕事のやり方について、日本と台湾の仕事のやり方の上での差異を具体的に捉えようとしている。

「全体を俯瞰するということより個別のテーマをやることのほうが重要だと思っている」
「全体より短期的なところを見て、とりあえずやってみようというふうになる」
「見切り発車もあり、失敗したら、ちょっともうだめだなと思ったらすぐやめる。日本みたいにひっぱらない。見極めが早い」

この第二クラスター【台湾人の仕事の仕方】を構成する各連想項目は中立的評価を基礎にしてプラス評価とマイナス評価がほぼ均等に分布していることから、自他の違いを自身の価値観を交えずに客観的に捉えようとしているＰ氏の姿勢が分かる。

第三クラスター【留意点】について次のように語っている。

「方向性を修正するときには、まあ当たり前ですけど、できたところとできてないところがあって、できたところはここまでやったからすばらしかったけれども、このせいでおかしくなってるからっていう、ちゃんと理屈を説明する」

この語りから、単に一方的に指示や注意を与えるのではなく、話し合う場を設け、評価すべきところは評価し、相手との理解を図りながら仕事を進めることを重視していることが窺える。

「それでもね、なんでこんなことやっちゃったのってなっちゃう、感情的になっちゃう、まあ一部なるときもありますから、そういうときはなるべく、そうならないようにしますし、その、他人の前ではやらないで、まあ個室でじっくり話し合う」

この語りからは、Ｐ氏が台湾人社員の感情や面子に配慮しつつ、合意形成の場を意識的に持とうとしていることが分かる。相手の文化（面子）に対する配慮が示されており、差異に対して否定的になるのではなく、ひとまず受けとめ、自身の態度も調整しながら仕事をしている様子が窺える。

また一緒に働く台湾人社員に関して「台湾Ａ社の社員はかなり優秀ですから」「コミュニケーション能力は高い」と、高く評価している。インタビューの最後にＰ氏は析出されたデンドログラムを見て「こうやって見ているとなんかすごく悪く書いているような感じがするんだけど、実際は非常にコミュニケーションもしやすいですし、コミュニケーションで大きく悩んだこともないです。」と総括した。

以上をまとめると、駐在員Ｐ氏は共に仕事をする現地社員や相手の文化に好意的な態度を示し、仕事のしかたでは差異を認めながらも、合意形成の場を持つことで互いに理解を図りながら仕事を進めていく姿勢が見られた。また、Ｐ氏の働くＡ社は業務以外でも社員間のコミュニケーションの機会が多く、活発で和やかな職場として語られていた。

3.1.2　B社駐在員Q氏の社内コミュニケーションに対する認識

Q氏のデンドログラムは図2のとおりである。

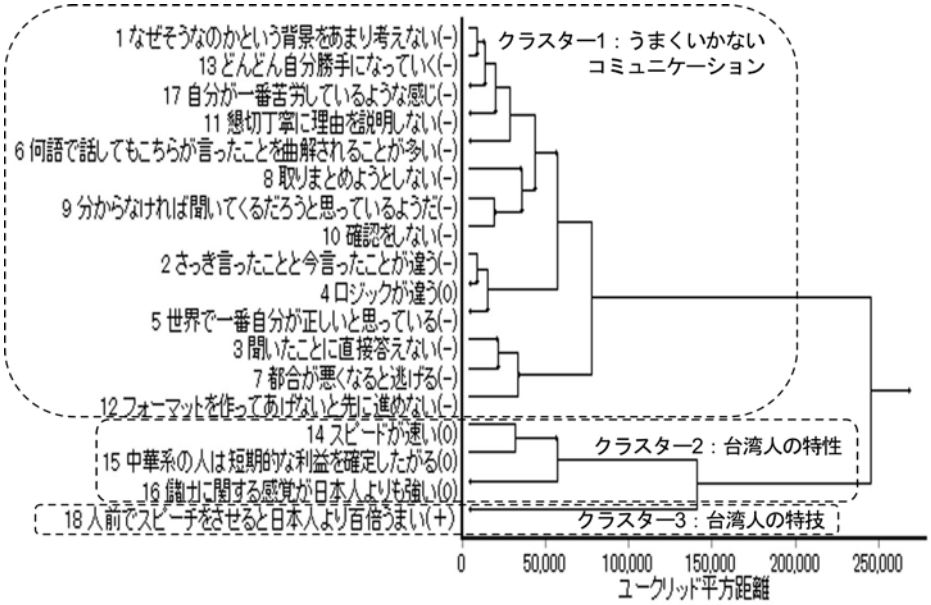

図2　Q氏（B社）のデンドログラム

Q氏の社内コミュニケーションに対するイメージ構造は、3つのクラスター【うまくいかないコミュニケーション】、【台湾人の特性】、【台湾人の特技】で構成されている。この三つのクラスターの織り成す構造としては、第一クラスター【うまくいかないコミュニケーション】と第二クラスター【台湾人の特性】が一つのまとまりをつくり、それと相対立する形で第三クラスター【台湾人の特技】が位置すると考えられる。図2から分かるように、第一クラスターが14の連想項目、第二クラスターが3つの連想項目からなるのに対して第三クラスターは僅か1項目に過ぎない。また、第一クラスターの各連想項目は1項目を除いて残りは全てマイナス評価であり、第二クラスターは3項目ともに中立評価である。それに対して、第三クラスターはプラス評価である。さらに、重要順位でみると、マイナス評価が殆どの第一クラスターに重要順位1位から13位までが入っており、唯一の連想項目からなる第三クラスターは重要順位でいえば最低の18位である。

デンドログラムからQ氏にとっての社内コミュニケーションとは、連想項目として台湾人現地社員の具体的な問題点が次々と挙がってくるという否定的なものであり、それを台湾人は儲けに関する強い感覚を持ち、短期的利益を重視するという台湾人の特性に対する認識が支えていることが分かる。

Q氏は、第一クラスターを構成する最初の塊（〈なぜそうなのかという背景をあまり考えない〉から〈分からなければ聞いてくるだろうと思っているようだ〉までの7項目）の共通イメージとして台湾人の自己中心性をあげ次のように語っている。

「（台湾人は）自分のことしか考えないという、自分が楽だったらそれでいい、みたいなところ（がある）」

加えてこの自己中心性に関連して次のように語っている。

「（台湾人社員は）自分が一番大事と思っているから」
「聞いたことに直接答えると損失になる場合、ですね。それで違うことを答え始めるわけですよ（中略）YESと答えるととっても不利になる場合は、『で、実はこういうことなんです』って、いきなり違うこと言い始めるわけです」

第二クラスターには、連想項目としてＱ氏から見た台湾人社員の特性が挙げられている。Ｑ氏はこのクラスターについて「これがね、僕の中では根本原因」と指摘し、次のように語っていた。

「〈スピードが速い〉、〈短期的な利益〉、〈儲け〉（と自分の書いた連想項目を読み上げて）で、この３つ…ここなんですよね、キーワードは。〈短期的な利益〉ですね」

第二クラスターを構成している３項目の中でも、〈中華系の人は短期的な利益を確定したがる〉ことが、うまくいかないコミュニケーションの根本原因だとＱ氏が捉えていることが分かる。Ｑ氏は、コミュニケーション上の問題を、相手が自分とは違う考え方を持っているから生じると捉え、その原因を相手や相手文化に帰属させているといえる。Ｑ氏には文化的な差異のあることが受け入れられないのであろう。

クラスター３は〈人前でスピーチをさせると日本人より百倍うまい〉の１項目で、Ｑ氏の連想項目の中で唯一（＋）のイメージを持つ項目である。これは台湾人のほうが日本人より上手なこととして挙げられているため、クラスター３を【台湾人の特技】と命名した。しかしＱ氏はこのクラスターをクラスター１、２とは「あんまり関係ない」と述べている。

駐在員Ｑ氏のイメージ構造を概括すると、Ｑ氏は台湾人社員との【うまくいかないコミュニケーション】に対して、苛立ちを抱えており、〈自分が一番苦労しているような感じ〉がして、Ｑ氏自身もまた〈どんどん自分勝手になっていく〉。【台湾人の特性】は、〈中華系の人は短期的な利益を確定したがる〉という台湾人社員の行動様式にある。【台湾人の特技】も認めるが、社内コミュニケーションや食い違いの改善には影響がないと考えている。

次に、Ｑ氏の語りの中から、Ｂ社内の使用言語や社員間の交流の状況を取り上げる。Ｑ氏は、先述した〈何語で話しても曲解されることが多い〉という項目に関して、「そういう時は、日本語、中国語、英語、あるいは通訳を介して、なぜ私がそういったかを説明する。なぜこれくらいのことが分かってもらえないんだろう。腹立たしい」と述べた。Ｑ氏は自分の言いたいことを伝えるために社内で３言語を使用するが、どれも機能していない様子が窺える。また、Ｑ氏は「アフター５っていう感覚がない。終わったら私の時間」とも述べており、他の社員との交流が少ない様子も推測された。このような社内コミュニケーションから、Ｑ氏は「どうにかならないだろうと思っていますよ」「台湾の社員にも（ステップを踏むやり方を）やってほしかったんですけど、負けたような感じ」と語っており、台湾人社員とのコミュニケーションについては手がないといった諦めの態度を示していた。

以上Ｑ氏は、台湾人とのコミュニケーションにおいて自分がどんなに苦労しているかという視点から専ら自分の苦労に目をむけ、その苦労の原因を台湾人の特性に求めている。その上で、一つだけ台湾人にできることがあるとしたらとして、台湾人のうまいスピーチを指摘している。この場合もいわば皮肉として言っている。

以上３.１節では、Ｐ氏とＱ氏の語りを分析した。両氏はともに日本人駐在員で、言語文化の異なる上

司や同僚・部下と働く中間管理職である。しかし、社内コミュニケーションに対する評価や、台湾人と日本人の差異の受け止め方は大きく異なり、Ｐ氏が肯定的なイメージであるのに対し、Ｑ氏は否定的なイメージを持っていた。

３.２　課題２　課題１の駐在員と共に働く他の社員は社内コミュニケーションに対してどのような認識を持っているか。

Ｐ氏とＱ氏は職場での地位や台湾滞在歴がほぼ同じであるのに、社内コミュニケーションや共に働く台湾人に対する評価が大きく異なっていることが分かった。この違いはＰ氏とＱ氏の単なる思い込みや個人的な受け止め方の差なのだろうか。課題２ではこのような両者の社内コミュニケーションに対する認識が他の社員との間でも共有されているのか、いるとしたらどのように共有されているのかを探る。

Ｐ氏とＱ氏以外の同社の社員、Ａ社の台湾人社員２名、日本人社員１名、Ｂ社の台湾人社員３名に対するインタビュー・データから、社内コミュニケーションについての語りを拾い出し、彼らの認識を支える両社の社内コミュニケーション環境を推測した。

３.２.１　Ａ社の社内コミュニケーションに対する他の社員（Ｏ氏・Ｌ氏・Ｍ氏）の認識

まず、Ａ社の日本人副社長Ｏ氏は「社内のコミュニケーションは非常によい」と答えた。またＯ氏は「部下には報告・連絡・相談（いわゆる報（ホウ）・連（レン）・相（ソウ））を心がけさせている」と述べ、いわゆる日本式の社内コミュニケーションの徹底が目指されていることが窺われる。他方、Ｏ氏は「会社の各部門間の横のコミュニケーションも重要」と述べ、社内旅行や忘年会での「お酒を飲みながらのコミュニケーション」を例に、業務外でも社内コミュニケーションの場が多く設けられていることを示した。

社内での使用言語については、「ベースが日本語」であるが、「台湾人スタッフと近しい関係になるためには中国語によるコミュニケーションも必要だ」と語り、中国語使用による台湾人社員への接近の重要性を指摘している。

類似の指摘が台湾人中間管理職であるＬ氏によってもなされている。Ｌ氏はインタビューの開始早々次のように語った。

> 「我們公司非常重視communication，不但一般同事的，比如上對下。(うちの会社はコミュニケーションをとても重視している。同僚だけでなく、上の人が下の人に対するときも。)」
> 「我們除了日常溝通以外，每年有３次上司跟個人的談話機會，不僅是部長，還有本部長，所以可能你跟這個部長不合，你還可以跟他的上司談，甚至可以和總經理直接談。(日常のコミュニケーション以外に、毎年上司との個人面談が３回ある。部長だけでなく、本部長との面談もある。だから、この部長とそりが合わないなら、他の上司と話すことができるし、直接、総経理に話すこともできる。)」

社内の意思疎通の方法や機会が複数あって充実していることを強調している。また、日本式の報（告）・連（絡）・相（談）に見られる日本と台湾の仕事のやり方の違いを次のように述べている。

> 「台灣是報告結果，但日本是要你中途也要報告。(台湾では結果を報告する傾向があるが、日本は途中でも報告が求められる。)」

日本人とのコミュニケーションに当たって自分なりにとっている特別な方法とは何かという問いに対して

次のように語っている。

「我想就是剛才的〈報・連・相〉，有什麼問題馬上商量。(先に言った〈報・連・相〉だと思う。何かあったらすぐ上司に相談する。)」

L氏は日本式の報・連・相に対して、それを自分なりの方法として活用していると考えられる。またコミュニケーションがどのような基礎の上で成り立つかについて一緒に時間を共有することの重要性を次のように指摘している。

「因爲有這些，日本文化，信賴關係，大家工作很久，也和信賴關係有關係，有交流活動，所以有信賴關係，有了這些才有好的溝通。(日本の文化、信頼関係などがあって、みんなが長くこの会社で共に働いているというのも信頼関係に関係しているし、交流のイベントがあるから、信頼関係があるし、これらがあるからこそよいコミュニケーションがとれる。)」

L氏は、社員間に信頼関係形成がされていること、さらに自分も上司の信頼を得ていることに関連して次のように語っている。

「我覺得信賴關係很重要，在這個基礎上面我們才願意，不然也不會跟他報告，對不對。(信頼関係はとても重要だと思う。この基礎の上ならコミュニケーションをとりたいけど、そうじゃなかったら、報告もしないだろう。)」
「我也得到上司的信賴，我會一直這樣做下去。(私は上司の信頼を得ていて、このままずっとやっていくと思う。)」

Ｌ氏はPAC分析の連想項目として〈大家族的雰囲気〉も挙げていて、社員間の信頼を土台に、ひとつの組織として仕事を進めていこうとする共通認識、または態度が見られる。

台湾人社員M氏もまた、仕事の進め方に関して、互いの差異を現実として受け止め、自分なりの理解を得ていることが次の語りから分かる。

「就是我們文化的基礎根本就不一樣。所以說他們看出去的世界跟我們看出去的世界就是不一樣。那當然我是老闆的秘書，我希望我能站在他的立場用他的眼睛去看他的世界，之外我用我眼睛裡看到的東西，成爲幫助他的力量，這樣子。〔中略〕那大家都知道的，他們很講究細節，很講究「先読み」，就是之後的無顧慮。〔中略〕台灣人會比較顧全面子。但日本人會覺得黑就是黑，白就是白。(根本的に日本と台湾の文化の基礎が違うため、彼らが見ている世界と私達が見ているのとは異なる。上司の秘書としては彼の立場に立って、彼の眼から彼の世界を見たい。自分の眼から見たものを活かして彼の力になりたい。〔中略〕みんなも知っているように、日本人は細かいことにこだわり、先読みということを重視する。いわば転ばぬ先の杖である。〔中略〕台湾人は相手の面子を一番に考慮するが、日本人は白黒の基準がはっきりしている。)」

この語りから、M氏は日本人と台湾人の考え方の差異を認識した上で、その異なりを活かして業務を遂行したいと考えていることが分かる。同時に、次に見るように、日本人の上司[11]に対して信頼感をもち、上司をリーダーとして認めている。

「我的個性是如果我不喜歡我的老闆，我就不會幫他做事。[中略]那我覺得目前這個老闆還是有leadership 我可以學到很多東西。(私の性格としては、私の上司を尊敬していなければ、彼の下で仕事することはできない。〔中略〕今の上司（注11）はリーダーシップを持っていて、彼の下で仕事するのはいい勉強になると思う。)」

「他一直住在台灣。其實就是見證了台灣很多發展，跟我們大家一起感同身受。(彼はずっと台湾にいるので、台湾の色々な発展を見て、私たちと同じように身を持って感じている。)」

「因爲他就是從一般的做到部長，然後就慢慢的變成老闆了。〔中略〕大家都是從小變成大，但是容易忘記以前的事情。但是也許是因爲他在台灣這個地方是做營業的，所以他會去了解這個東西的本質。而且就是會想說，像是他讓我去做一件事情，但是因爲我是如此的菜，如此的小，可能我沒有說話的餘地，反而他會替我想要怎麼樣我才可以比較好做一點。那我就覺得這是身爲一個老闆，他應該要有的格局。(彼は平社員から部長、そして社長にまで昇進してきた。〔中略〕皆低い職位から高い職位までのぼると、昔のことを忘れる傾向がある。しかし、私の上司は台湾で営業をやっているためか、物の本質を理解しようとする。例えば、私に一つのことをやらせる予定がある。しかし、私は経験が足りなくて職位も低いため、意見を述べられる立場ではないかもしれない。そこで、上司は私の立場を考慮して、私がどうすればスムーズに仕事が遂行できるかを考えてくれる。それは私にとってはリーダーの条件だ。)」

このような語りから、M氏の日本人上司は、台湾について深く理解しており、台湾人としてのM氏の考え方や立場も考慮してM氏に対応していることが分かる。それが、M氏の信頼、ひいては日本人社員に対する理解を導いていると推測される。

一方、M氏は全てがうまくいっているわけではないことを述べている。

「溝通不良的狀態應該是會有。就比如說你要說的事情很細，就是「細かい」的時候，因果關係又很複雜，有時候就會敘述不清楚。但是我覺得既然是コミュニケーション嘛，就會變得你不懂的時候你可以問我，我可以講，你不懂再問。〔中略〕所以說基本上沒有什麼問題。(コミュニケーションがうまくいかないときはやはりある。例えば、細かく説明しようとするときとか、因果関係が複雑な場合とか。でもコミュニケーションなので、上司が理解できない時は、彼が私に聞けば私は説明する。それでも通じなければ、もう一回聞いてもらえればいい。〔中略〕基本的に問題ない。)」

コミュニケーション上の問題がないわけではないが互いの交渉で解決できると捉えている。

以上、Ａ社社員の語りをまとめると、Ａ社では社内コミュニケーションに対して、社員が共通して肯定的なイメージを持っていることが分かる。Ｐ氏の社内コミュニケーションに対する肯定的なイメージは仲間によって共有されているといえる。

ベース言語が日本語とされていることに見られるように、Ａ社では、社内の共通言語（日本語）が確立されており、また多様な意思疎通の方法や機会が設けられているという環境がある。現地従業員のＬ氏もＭ氏も、自分の意見を述べることができ、それを聞き入れてもらい、フィードバックがもらえるという経験を普段にしている。合意形成の場が数多く用意されることで、社員間に共通認識や信頼関係が形成されていることが窺えた。

３.２.２　Ｂ社の社内コミュニケーションに対する他の社員（Ｉ氏・Ｊ氏・Ｋ氏）の認識

ここではＱ氏の働くＢ社の社員の語りを見る。先に見たように、日本人社員Ｑ氏は社内コミュニケー

ションに対して大きな問題を抱えていた。しかし、彼の上司である台湾人副社長のＩ氏は何ら問題を感じていない。Ｉ氏は台湾で働く日本人について次のように語っている。

「其實我們單位比較不嚴重，這兩位都能夠入鄉隨俗啦，〔中略〕剛才講的這位在上海待過[12]，所以剛開始很多都是用上海的想法，我作爲一個主管不會去說，讓他和同事之間慢慢去碰撞。有些人會跟他講，開玩笑得講，然後慢慢他的想法就和台灣很像。(うちの部門ではそれほど大きな問題はない、2人とも郷に入っては郷に従っている。〔中略〕さっき言っていた日本人（注12）は上海に駐在したことがあるので、最初は上海の考えをかなり持っていたけれど、私は管理職として何も言わなかった。あえて同僚とぶつからせた。同僚も冗談っぽく彼に教えたりして、今では彼の考えもだんだん台湾人ぽくなってきた。)」

Ｉ氏は日本人[12]が問題を抱えていても上司としてあえて介入することはせず、日本人の方から徐々に台湾人に近づいていくことを期待している。また、Ｉ氏は社内でほとんど英語を使用しているが、その理由を次のように語っている。

「畢竟日語是他們的語言，再學也學不過他們，公司要講英語，那我就講英語吧，他們要跟上來。(日本語は彼らの言語なのでいくら勉強しても彼らに勝てない。会社は英語で話していいというので、じゃあ、私は英語で話そうと思って英語を使っている。彼らはついてこないといけない。)」

この語りからは、英語を使用することで、日本人の土俵に入らずに、自分のパワーを示すことができると考えていることが窺われる。つまり、Ｉ氏は副社長として社員全体の共通認識の形成に働きかけるというより、台湾人として、あるいは個人としての自身の権力の維持に関心があるようである。全体の合意形成が重視されるＡ社とは随分違う職場環境であるといえる。

同様の語りは台湾人の課長Ｋ氏と会計担当のＪ氏からも得られた。Ｋ氏もＪ氏も勤続年数が長く、インタビューでは働きやすさや居心地の良さなど肯定的なコメントが得られることが予測されたが、結果はどちらも否定的な評価となった。Ｋ氏は、Ｂ社の上層部は業績志向で、下に対する気配りがないという認識を次のように語っている。

「上面的立場就是業績業績業績嘛〔中略〕你要甚麼東西，你就要跟他講啊。但是事實上事情也沒有那麼好商量。(上の立場は業績、業績、業績ばかりだ。〔中略〕何かしてほしい時は言わないと。しかし、本当はあまり相談の余地がない。)」

社内での使用言語について、Ｋ氏やＪ氏は中国語を使用しているという。

「秘書會翻譯啦，我們會計很少。(秘書が翻訳してくれるので、会計の私たちはあまり日本語を使わない)」（Ｊ氏）
「以前的話倒是有，經常和日本，大部分都是技術方面的。(昔ならよく技術方面に関して日本と交流していたが…)」（Ｋ氏）

Ｂ社内では、Ｉ氏は英語、Ｑ氏は日本語、Ｋ氏とＪ氏は中国語と、社内の主な使用言語がバラバラであり、社員間の関係構築、及び合意形成の場を積極的に設けようとする組織的な取り組みが見られない。従って、Ｂ社では問題解決、相互理解のためのコミュニケーションが難しい状況であると考えられる。

４．まとめと今後の課題

Ａ社では社員間の良好な関係の構築が重視され、そのための様々な手立てが取られている。Ａ社の社内における使用言語は基本的に日本語に統一されており、同時に、数種類の面談と会議による交渉の機会が豊富に用意されている。業務外でも社員旅行や忘年会など社員間の懇親の機会が頻繁に持たれ、社員間の関係作りを重視している様子が窺われた。

こうした取り組みによって、社員間の相互理解が進んでいると考えられる。例えば報・連・相のような日本式のやり方についても、台湾人社員は日台の仕事の進め方の違いを認識し、理解を示しつつ、自分なりに取り込んで使用している。他方、日本人社員も相手の面子を重視して社員を人前で叱責しないなど、台湾文化に合わせる姿勢が見られた。このようにＡ社では、台湾人社員も日本人社員も互いに、相手の文化に合わせて自分の行動を調整する様子が窺われた。さらに、日本人駐在員のＰ氏は副社長Ｏ氏と同様、台湾人社員は日本語力が高く、日本に対して肯定的な態度を持っていると感じており、総じて台湾人社員は優秀だと高く評価していた。また、台湾人社員Ｍ氏も日本人上司の台湾に対する理解が深いと認識し、尊敬している。このように、互いの言語や文化をよく理解した社員が存在していることや、個人として社員が尊重されていることも、円滑なコミュニケーションや信頼関係の構築に寄与していると考えられる。Ａ社では、ことばが人間関係の構築や合意形成のために機能しているといえる。

一方、Ｂ社では、台湾人社員Ｉ氏を除く全ての社員から、社内コミュニケーションの問題点が語られていた。特に日本人駐在員Ｑ氏は、コミュニケーション上の問題の原因を文化的な差異に帰属させ、台湾人社員の仕事の進め方や価値観を否定的に評価していた。また、台湾人社員Ｊ氏およびＫ氏は、自分の意見を述べる機会がなく、上司に理解されていないという認識を示していた。Ｂ社では、業務上も業務外も、社員同士で相談や交渉、交流をする機会がシステムとしてはほとんど設けられていない。つまり、今回の４名のインタビュー結果から見る限り、Ｂ社では、社員間の関係構築のための手立ては講じられていない。また、台湾の言語や文化に対する理解が深い日本人はおらず、同様に、日本語、日本文化を理解する台湾人もごくわずかである。Ｑ氏はいくつかの言語を、Ｉ氏は英語を駆使しているが、前者は日本式のやり方で仕事を進めさせるため、後者は自らの権力を日本人に示すためと語られていた。このように、Ｂ社では、ことばが互いの関係構築や合意形成のために使われていないことが特徴的である。

海外に進出した企業では社員に「多元的な規範を知り、その中でどのように自分を調整し仕事をしていくかを考えること」が求められるという。（工藤　2007）文化背景の異なる人々が共に働く職場で、任務を十全に遂行するためには、互いの違いを認め、その違いを活かして協働でよりよい成果をあげることが前提となる。この協働の成立には、社内コミュニケーションのあり方が大きく関わっている。社内コミュニケーションにおいて、考え方の相違を認識し交渉して合意形成を行うことが、協働の発揮につながると考えられるからである。こうした点から考えると、Ａ社における社内コミュニケーションは、海外に進出した企業における社内コミュニケーションのあり方としておおいに参考になるであろう。他方、Ｂ社における社内コミュニケーションはその反例として位置づけられると考える。ただし、本研究では商社とメーカーという業務内容のまったく違う二つの会社を取り上げた[13]。仕事の進め方や社内コミュニケーションのあり方は、業務内容によっても異なることが予想される。頻繁な情報交換が重視される業務もあれば、分業を徹底して情報を一元的に管理する業務もあるだろう。しかし、Ａ社の社員たちの仲間への信頼感や

仕事へ達成感の表明とＢ社の社員たちの仲間への不平や対抗心、仕事への不全感の表明は重要なポイントであると考える。本研究の結果が２社の業務内容の違いに起因した可能性については、さらなる調査と事例の検討の積み重ねが必要である。

※付記：本研究は平成19～22年度科学研究費補助金研究基盤B⑵「多文化共生社会におけるビジネス共生日本語教育の構築と教員養成に関する研究」（課題番号：19320075，研究代表者　岡崎眸）の一部であり、第38回日本言語文化学研究会におけるポスター発表「在台湾日系企業社員の社内コミュニケーションに対する認識」の内容を論文としてまとめたものである。

注

1　2010年７月30日付け朝日新聞によると、中国国内で2010年５月中旬から約２ヶ月間にストライキが発生した外資系企業が少なくとも43社に上り、そのうち32社（約７割）を日系企業が占めていたという。

2　近藤（2008）では質問紙調査の結果、外国人ビジネス関係者が感じている問題として「不当な待遇」「仕事の非効率」「仕事にまつわる慣行の相違」「文化習慣の相違」という４つの因子が抽出された。

3　上記の問題点の把握に影響を与える属性として、「会社（外資系か日本企業か）」「出身圏（アジア圏か欧米豪圏か」「滞在期間（５年以上か未満か）」が挙げられた。

4　パチャリー（2005）ではタイ人社員は日本人上司の部下に対する態度や人間関係を重視しないことに問題を感じている一方で、日本人は感じていないこと、日本人はむしろビジネス風土など、仕事の能率について問題を認識しているという結果が得られた。

5　財団法人交流協会によると、台湾は日本と半導体・電子機器・輸送機器など様々な分野で経済活動を行っており、2009年の貿易額で台湾における輸入額の１位、輸出額の４位を日本が占めている。

6　工藤（2004，2007）においても、在台湾日系企業の台湾人社員と日本人社員にコミュニケーションの問題に関するアンケート調査を行った際、日本人社員の記述が台湾人社員より多かったことが指摘されている。その原因について工藤は日本人が自分の国でない台湾で生活するため、コミュニケーションの問題を感じる機会が多くなる、あるいは責任者として派遣されているため、職務遂行やコミュニケーションの違いで異文化の差異を感じやすいと推測している。

7　同一企業内で管理職とそれ以外の社員の両方を調査対象とし、日本人は台湾駐在１年以上、台湾人は入社１年以上の社員を調査協力者として選定した。

8　入力には金沢工業大学の土田義郎氏が開発したPAC分析支援ツール「PACアシスト」を使用した。http://wwwr.kanazawa-it.ac.jp/~tsuchida/lecture/pac-assist.htm（2010年９月29日）

9　クラスター分析には多変量解析ソフト「Let’s Stat！」を使用した。

10　調査にあたっては、日本人社員と台湾人社員を同人数インタビューさせてほしいと依頼したが、協力先の当日の都合でＡ社では日本人社員２名、台湾人社員２名、Ｂ社では台湾人社員が３名、日本人社員が１名となった。

11　台湾滞在歴14年の日本人社長を指す。

12　Ｉ氏のインタビューのなかにある上海に駐在していた日本人とはＱ氏とは別の日本人を指す。

13　この二社はもともと比較対象として想定されていたわけではなく、社内コミュニケーションに対して対照的な（肯定的、否定的な）認識を持つ二名を選んだところ、その二人が所属している会社が商社

と情報通信メーカーであった。

参考文献

工藤節子（2004）「台湾の日系企業関係者が見たコミュニケーション問題」『台湾日本語文学報』19台湾日本語文学会，221-242.

工藤節子（2007）「経済活動の接触場面から日本語教育を考える―台湾の日系企業の調査より―」『中国21』27愛知大学現代中国学会，65-86.

近藤彩（1998）「ビジネス接触場面における問題点に関する研究―外国人ビジネス関係者を対象にして―」『日本語教育』98，97-108.

内藤哲雄（1993a）「個人別態度構造の分析について」『人文科学論集』信州大学　人文学部，27，43-69.

内藤哲雄（2002）『PAC分析実施法入門［改訂版］』ナカニシヤ出版

西田ひろ子（2007）『米国、中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』風間書房

チンプラサートスック・パチャリー（2005）「タイ人と日本人との間のビジネス・コミュケーションの問題に関する研究―日本人駐在者とタイ人管理職を中心に―」『共生時代を生きる日本語教育―言語学博士上野田鶴子先生古稀記念論集―』凡人社，349－376.