

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

野々口 ちとせ・陳 明涓・孫 愛維・唐澤 麻里・河先 俊子・岡崎 晔

1. 問題の所在

経済のグローバル化が進み、企業の海外進出も増加している。東アジアに進出した日系企業を対象とした調査(岡本 1998)によると、言語ギャップより、考え方のギャップの存在を認めている企業のほうが多い。文化背景が異なる人々がともに働く職場で、任務を十全に遂行するためには、互いの違いを認め、多様性を活かしてよりよい成果をあげるという《協働の原理》が働いていることが前提となる。社内コミュニケーションのあり方は、この《協働の原理》の働きに大きく関わっている。

本研究では、海外の日系企業の社内コミュニケーションにおいて、互いの違いを認めた上で共通点を見出そうとする追求がなされているかどうかを探るために、社員の社内コミュニケーションに対する認識について調査する。

2. 研究課題と研究方法

2.1 研究課題

本研究では、海外の日系企業で《協働の原理》が働いているかどうかを探ることを目的とし、以下の研究課題を設定した。

課題 1: 海外の日系企業で働く中間管理職の日本人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

課題 2: その認識の背景にどのような社内コミュニケーション環境があるか

2.2 研究方法

本研究では、台湾に進出した日系企業 9 社で実施した、社内コミュニケーションに関するインタビュー調査から、社内コミュニケーションに「問題がない」と語られた A 社と「問題がある」と語られた B 社を取り上げ、社員が社内コミュニケーションに対してどのようなイメージを持っているかを明らかにする。具体的には、A 社の台湾人社員 2 名、

日本人社員 2 名、B 社の台湾人社員 3 名、日本人社員 1 名がそれぞれ、社内コミュニケーションに対するイメージをどのような文脈で語ったかを分析する。インタビューは調査協力者の都合も考慮しながら、個人別態度構造分析 (Personal Attitude Construct、以下 PAC 分析) または半構造化インタビューのいずれか 1 つを行った。結果的に、半構造化インタビューは A 社の台湾人社員 1 名、B 社の台湾人社員 2 名に実施し、そのほかの調査協力者 5 名には PAC 分析によるインタビューを行った。半構造化インタビューでは、コミュニケーション上の工夫と問題点、会社の雰囲気、仕事のやりがいなどについてたずねた。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・独資

表 2 調査協力者のプロフィール

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

*年齢の「40 前」は「40 代前半」を表す

課題 1 では、A 社と B 社から職位および台湾滞在期間が似ている日本人社員を 1 名ずつ選び出し、PAC 分析の手法を用いて、2 名の社内コミュニケーションに対する態度構造を明らかにする。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「この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ものを挙げて下さい」という刺激文を与え、思い浮かぶイメージ（以下、連想項目）を想起順に1つずつパソコンで入力してもらい、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った。この回答から全項目間の類似度を測定し、ワード法でクラスター分析を行った。その結果をデンドログラムで示しながら調査協力者にインタビューを行い、各クラスターがどのようなまとまりを持っているか、まとまりの持つ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(+)、(-)、(0)のどれに該当するかを回答してもらった。

課題2では、上記2名のインタビュー・データに、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・データも加えて、社内コミュニケーションについての語りを拾い出し、カテゴリーを生成した。

3. 結果と考察

3.1 課題1

ここではP氏とQ氏のPAC分析の結果を示す。

3.1.1 P氏の態度構造

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度順位を示す。P氏の社内コミュニケーションに対する態度構造は、<日常のコミュニケーション>、<台湾人の仕事のしかた>、<一般的に注意している>の3つのクラスターで構成されている。P氏は、日常の社内コミュニケーションに対して、「非常にコミュニケーションをしやすい」「雰囲気としてはわきあいあいと楽しくという感じ」と語っており、肯定的な認識が見られる。一方で、台湾人の仕事の仕方について、「全体像より個別。個別を掘るのは得意だが、全体を俯瞰するのは苦手」「スピードが大切だと思っているのでまず動く」「失敗したと思ったらすぐやめる。日本みたいにひっぱらない」と述べており、日本人との差異を認識している。そして、<一般的に注意している>のクラスターとして、相手の文化（面子）に対する配慮が示されていることから、差異をひとまず受け止め、否定しない態度がうかがえる。

3.1.2 Q氏の態度構造

Q氏のデンドログラムを図2に示す。Q氏の社内コミュニケーションに対する態度構造は、<うまくいかないコミュニケーション>、<業務遂行上のも

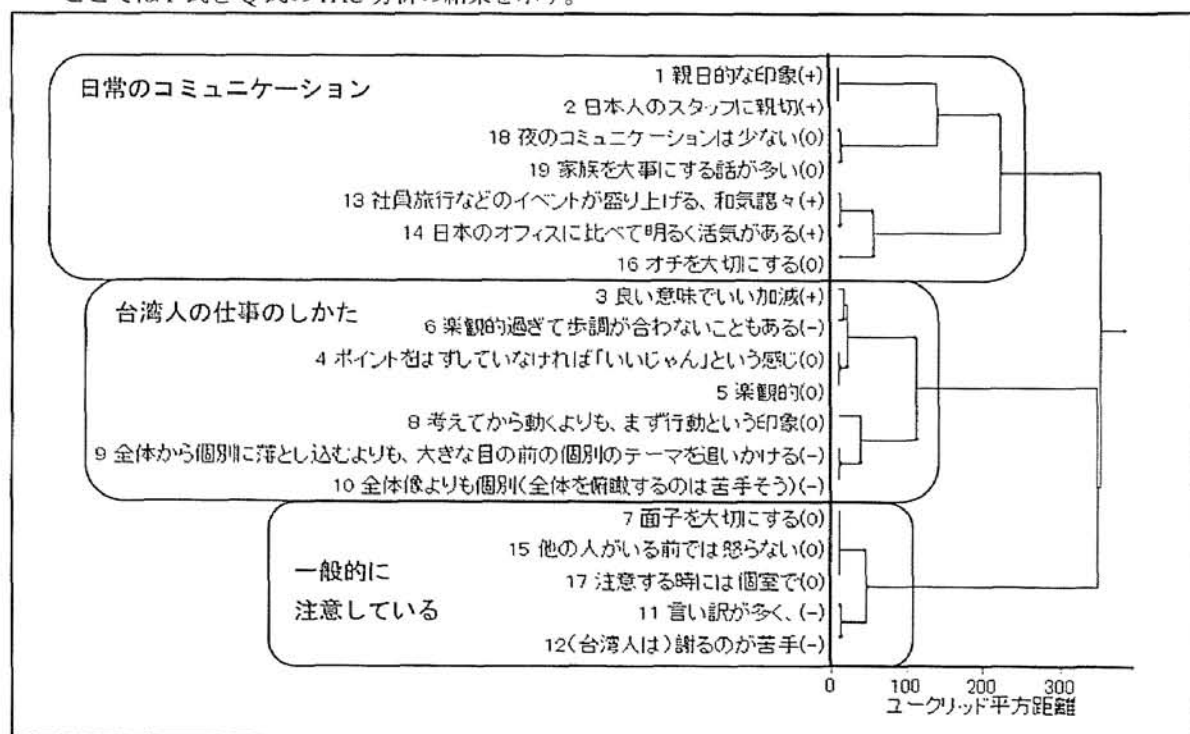


図1 P氏のデンドログラム

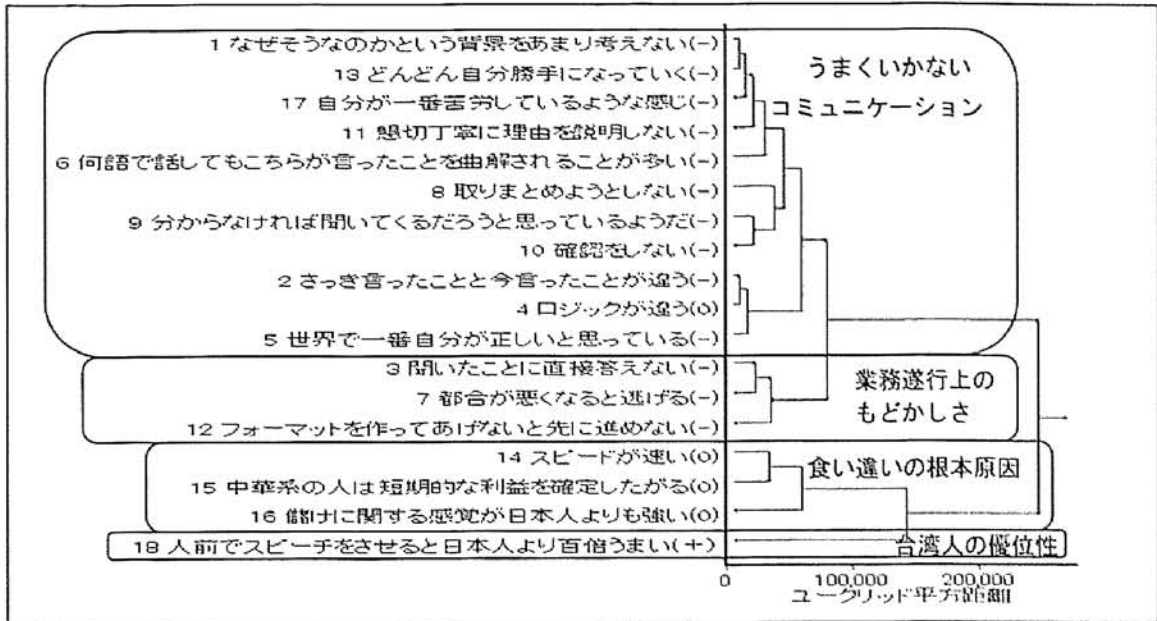


図2 Q氏のデンドログラム

どかしさ>、<食い違いの根本原因>、<台湾人の優位性>の4つのクラスターから成る。

<うまいかないコミュニケーション>と名づけられたクラスターは最も多くの連想項目を含んでおり、そのほとんどが(一)の項目で否定的なイメージと解釈される。<業務遂行上のもどかしさ>のクラスターはすべてが(一)の項目で、台湾人社員とのうまいかないコミュニケーションに対するQ氏の苛立ちが表れている。<食い違いの根本原因>としては、「中華系の特徴は短期的な利益を確定したがる」という項目などが挙げられていて、「食い違い」の原因を相手や相手文化に帰属させ、日台の差異を受け入れられない態度が見られる。

さらに、インタビューで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」「どんどん自分の中の苛立ちが出てきて自分も勝手になっていく」「フォーマットを作ってあげないと先に進めない」と語っており、建設的な解決を諦める態度がうかがえた。つまり、Q氏の態度は日本式か、中華式かという二項対立になっており、歩み寄りが見られない。

3.2 課題2

P氏とQ氏は、職場での地位や滞在歴がほぼ同じである。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

きく異なっており、P氏が肯定的な認識であるのに対し、Q氏は否定的な認識を示している。

そこで、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、カテゴリーを生成して、彼らの認識の背後にどのような社内コミュニケーション環境があるかを推測した。その結果、4つのカテゴリーが生成された。社員の語りから抽出された2社の社内コミュニケーション環境を表3に示す。

まず、使用言語について見てみると、A社では日本語で業務が進められているのに対し、B社では日本語・中国語・英語と3つの言語が使用されている。日本人のQ氏はB社内で3言語が使用される状況について「ことば的には苦勞していない」と述べており、3言語使用が社内コミュニケーションを阻害する要因とは考えていない。B社内ではほとんど英語を使用している台湾人副社長のI氏は、英語使用の

表3 A社とB社の社内コミュニケーション環境

	A社	B社
使用言語	日本語	日本語・中国語・英語
社内の雰囲気	「よい」同じ認識	異なる認識
異国籍の社員に対する認識	差異を現実として受け止める	日本人が台湾人に近づく
コミュニケーションのチャンネル	多い	少ない

理由を「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」と語っており、英語使用によって自分のパワーを示すことができると考えているようだった。台湾人社員の K 氏や J 氏は中国語を使用しており、社員がそれぞれ自分の得意な言語を使用している様子がうかがえる。

次に、社内の雰囲気について、A 社では 4 名の社員全員が「社内のコミュニケーションは非常によい」と答えており、同じ認識を持っている。一方、B 社では Q 氏が「何語であっても曲解させることが多い」と述べているのに対し、台湾人副社長の I 氏は「そんなに問題はない」と語っている。また、台湾人の課長 K 氏が「業績志向」と言っているのに対し、副社長の I 氏は「業績だけ重視していても効果があるとは限らない」と述べており、社員間で社内の雰囲気に対する認識の違いが見られた。

異国籍の社員に対する認識は、A 社では、互いの差異を現実として受け止める姿勢が語られた。例えば、台湾人社員 M 氏は次のように述べている。「根本的に日本と台湾の文化の基礎が違うため、彼らの見ている世界と私たちが見ているのは異なる。」一方、B 社では台湾人副社長の I 氏が日本人社員について「私は管理職として何も言わない。少しずつ同僚とぶつかったりするようにして（中略）彼の考えもだんだん台湾と似てくる」と述べ、上司はあえて介入せず、日本人が自然に台湾人に近づくことを期待していることがうかがえた。しかし、日本人社員の Q 氏からは 3.1.2 節に示したとおり、台湾人社員との合意形成ができない様子が語られている。

最後にコミュニケーション・チャネルについて見る。A 社では日常業務での「報（告）・連（絡）・相（談）」が徹底している上、会議や面接で上司と部下が協議する場が複数あり、さらに忘年会や社員旅行といった懇親の機会が多いことが日本人・台湾人の両者から語られた。これに対し、B 社では「アフター 5 っていう感覚がない。終わったら私の時間」と日本人の Q 氏が述べており、台湾人の K 氏も

「以前は（日本人と）技術方面とのコミュニケーションがあった（が、今はない）」と語っている。彼らの語りから B 社では交渉の機会も場も極めて少ないことがうかがえる。

4. まとめ

P 氏の社内コミュニケーションに対する肯定的な認識は、コミュニケーション・チャネルが多く、さまざまな機会を通して意思疎通が図られ、社員間の信頼関係が構築できていると語る A 社の他の社員の語りと共通する。A 社では、社員が互いの差異を承認した上で、共通認識をつくるための場を積極的に持とうとしており、《協働の原理》が働いていると推測される。一方、B 社は社員が孤立しやすい環境である。日本人社員 Q 氏が台湾人の同僚に対して否定的な感情を持つのは、B 社が業績重視で、合意形成の場を持ちにくいことと関係があると考えられる。

本稿では、台湾の日系企業を対象に、社員の社内コミュニケーションに対する認識と、そこから推測される職場環境について述べた。今後は他の国に進出した日系企業についても分析を行いたい。

付記：本研究は、平成 19～22 年度科学研究費補助金研究基盤 B(2)「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 岡崎暉）の一部である。

注

1. 入力には、金沢工業大学の土田義郎氏が開発した PAC 分析支援ツールを使用した。http://www.kanazawa-it.ac.jp/~tsuchida/lecture/pac-asist.htm 2009 年 9 月 6 日参照

引用文献

岡本康雄（1998）『日系企業 in 東アジア』有斐閣

ののぐち ちとせ／東京国際大学

chitosen@tiu.ac.jp

ちん めいけん／大同大学

michia@ttu.edu.tw

そん あいひ／お茶の水女子大学大学院

ivyea68@hotmail.com

からさわ まり／お茶の水女子大学

Marikrsw@aol.com

かわさき としこ／フェリス女学院大学

hsjune@mub.biglobe.ne.jp

おかざき ひとみ／お茶の水女子大学

okazaki.hitomi@ocha.ac.jp