

機関番号：12601

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009年度～2010年度

課題番号：21730426

研究課題名（和文）日系企業のアジアマネジメントとセンス・メーカー

研究課題名（英文）“Sensemaking Processes of Japanese Companies in Asia”

研究代表者 岸 保行 (KISHI YASUYUKI)

東京大学・大学院経済学研究科・特任助教

研究者番号：50454088

研究成果の概要（和文）：台湾・香港・中国に進出した日系企業で働く現地人マネージャーたちは、日系ものづくり企業での長期の勤続を経て自らの地位を高めていた。多くの日本人スタッフとの協働体験や思い出を共有することで、日本人スタッフや日本の本社との信頼関係を構築させ、お互いの理解を増幅させていた。このような過程は、まさに日系企業内部における「第二次社会化(secondary socialization) (Berger & Luckmann 1966=1977)」の過程であり、Weick(1995=1999)のいう「センス・メーカー(sensemaking)」の過程そのものであった。

研究成果の概要（英文）：From the results of the fieldwork conducted in the Chinese societies of Taiwan, Hong Kong and Mainland China, the long service employees in the three Chinese societies have moved up in their positions through their long-term commitment to the Japanese companies. By accumulating a lot of interactions and shared memories with Japanese expatriates, they can make sense of Japanese expatriates or Japanese HQs. This process is called a “secondary socialization process” (Berger & Luckmann 1966) of Japanese companies and this is a process of “sensemaking” (Weick 1995) in Japanese manufacturing companies in Taiwan, Hong Kong, and Mainland China.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	1500,000	450,000	1950,000
年度			
年度			
年度			
総計	2000,000	600,000	2600,000

研究分野：社会学

科研費の分科・細目：社会学

キーワード：センス・メーカー、日系ものづくり企業、中国・香港・台湾、長期勤続、第二次社会化

1. 研究開始当初の背景

東アジアのグローバリゼーションを考えると、企業という「ヒト」が活動する空間としての「場」を抜きに語ることはできない。日本企業のアジア進出によって異なる文化的背景を持つ人々が、企業組織という「場」を共有し、協働することになった。

本研究では、日本人スタッフと現地人ス

タッフとが創り出す日系企業内部の「場」に光を当てて、いかにして文化的背景の異なる人々が、協働空間としての「場」を共創しているのかに注目した。しばしば、東アジアに進出した日系企業内部では異文化摩擦が指摘されるが、日系企業の「場」は、日本人スタッフと現地人スタッフとのセンス・メーカー(Weick “Sensemaking in

Organizations” Saga Publications, 1995)により立ち現れてくるものである。そのため、日系企業内部の協働空間としての「場」の共創プロセスに光を当てることは、日本と東アジアの信頼形成を追求していくことに他ならない。

2. 研究の目的

本研究では、日本人スタッフと現地人スタッフという異なる文化的背景をもった人々によって共創される「場」に焦点を絞り、その「場」を共に創生しながら、同時にその「場」から影響を受ける日本人スタッフと現地人スタッフを研究対象とした。日本人スタッフとどのような接触を日常的におこなっているのか、そしてそのような日常的な日本人との接触の中でどのような「記憶・思い出」を共有してきたのか。そして日本人との接触が、自らの労働観、働き方にどのような影響を与えているのかに関して深い聞き取りをおこない、分厚い記述を試みるのが本研究の目的であった。また、日系企業で働く日本人スタッフにも同様に聞き取りをおこない、駐在以前から現在の駐在員としての仕事までのライフ・ヒストリーを中心に聞き取りをおこない、現地人スタッフとどのように協働してきたのかであったり、どのようなトラブルが生じてきたのか、さらにはその現地人スタッフとの協働が自らの仕事のやり方や働き方に対する考え方にどのような影響を与えているのかに関して聞き取りをおこなった。聞き取りを通じて、日本人スタッフと現地人スタッフとによって創生される「場」の創生プロセスを明らかにするとともに、その創生された「場」から個人がどのような意味を作り出しているのかにも明らかにする試みをおこなった。

本研究ではまさに、センス・メイキングの力がどのように現地人スタッフ、そして日本人スタッフに影響を及ぼしているのかを明らかにしていきながら、「場」の共創プロセスに光を当てることを目的にした。海外に進出した日系企業の異文化摩擦は、まさにその「場」の共創プロセスそのものの中で生じているのであり、「場」の共創プロセスをみていくことは、日本人と日本の身近な東アジアの人々との今後のより良き相互信頼形成の可能性を探ることに繋がると考えられる。

本研究では、東アジアの中でもとりわけ大きな存在感を示している上海、香港、台湾の3つの地域を対象にし、比較社会学的分析をおこなっていくことが目的であった。

2. 研究の方法

本研究は、聞き取り調査を中心に進めていった。聞き取り調査に関しては、上海、香港、台湾の日系企業で働く現地人スタッフ、とり

わけ長期勤続中核マネジャーをインフォーマントとして、日本人スタッフとの協働体験や思い出等を中心に、現在の地位に至るまでのキャリア・パスを丹念に聞き出す作業をおこなった。

3. 研究成果

(1) 共有された経験

台湾・香港に進出した日系ものづくり企業で働く長期勤続マネジャーたちは、自分たちが入社した頃の日本人との「良き思い出」を語ってくれた。たとえば、勤続28年の台湾人マネジャーは、現在の日本人駐在員との比較から、昔の日本人駐在員との楽しかった思い出を回顧してくれた。彼ら/彼女らの多くが、日系ものづくり企業がそれぞれの地域に進出した当時から今日まで勤続してきた現地人スタッフである。日本人駐在員が4年から5年の短期スパンで交代することが慣例となっている多くの日系企業内部において、長期勤続者は複数名の日本人駐在員と日々の協働を体験し、多くの時間を共有している。さらには、日本からの出張者や日本への短期出張などにより、数多くの日本人との協働体験を蓄積しながら、日本人の働き方や考え方を体感していた。たとえば、香港の日系ものづくり企業A社で20年間勤続してきたDivision Directorの話では、入社当初に接した日本人から大変に親切にもらったことが語られ、そのことが現在までの長期勤続に繋がっていることが語られた。

中国に進出した日系ものづくり企業で働く長期勤続者には——台湾・香港とは異なり——二種類の現地人長期勤続者が存在していた。一つのタイプが、台湾・香港同様に現地で採用になった現地人長期勤続者である。他方、面白いことに二つ目のタイプとして、日本の本社で採用になった中国人が、「中国人駐在員」として中国日系企業でのマネジメントを任されているケースが存在していた。帰化をして日本人に国籍を変えている者もいたが、彼らは中国で幼少期を過ごしていた。彼らは、個々の事情で日本の本社で採用になり、長らく日本の本社あるいは関連会社で勤続を重ねていた。そして、1990年代以降の日本のものづくり企業の中国への進出のさいに、中国の現地法人の立ち上げを任せられ「中国人駐在員」として現地に派遣されて今日に至っていたのである。彼らには、本社の雇用条件が適応されているため、現地で採用され長期勤続を果たす中国人スタッフとは、決定的に異なっていた。中国人駐在員は、中国へ派遣される以前に日本の本社あるいは関連会社での勤務経験をもっていたため、日本の本社のマネジメントを大変に良く理解していることはもちろんのこと、多くの日本人スタッフとの協働経験をもっていた。反対に、

日本のものづくり企業の中国進出が 1990 年代以降であったために、現地で採用された中国人スタッフの勤続年数は、10 年弱の者が多かった。中国に進出した日系ものづくり企業では、「中国人駐在員」という存在がみられることもあり、さらには日系ものづくり企業の現地での操業年数の関係もあり、中国の現地で採用になった中国人スタッフと日本人との協働体験の蓄積は、台湾・香港に比べると相対的に少ないと考えられる。

(2) 高い日本語の能力

台湾・香港・中国の3つの中国系社会に進出した日系ものづくり企業で使われる公用語には、それぞれ特徴がみられた。以下、それぞれの特徴をみていく。

香港の場合、長きに渡り英国の植民地だった影響で、香港が中国に返還される 1997 年までは英語での教育がなされてきており、香港の英語に対する受容度に関しては、台湾、中国に比べると群を抜いて高い。そのため、香港の日系ものづくり企業の中で用いられる公用語は英語であり、日本人駐在員と現地人スタッフとのコミュニケーションは英語で行なわれていることが多い。筆者が参与観察をおこなった大手日系ものづくり企業 A 社でも、社内の公用語は英語であり、副社長をはじめ、マネージャークラスの現地人スタッフの中で日本語を流暢に話す現地人スタッフはいなかった。そのため、香港人スタッフと日本人スタッフとのコミュニケーションは、基本的に英語が用いられていた。

台湾に進出した日系ものづくり企業で働く日本人スタッフの言語能力を考えた場合、これまでの先行研究では、日本人スタッフのなかに現地語を堪能に話すことができるスタッフは少ないことが指摘されてきた(園田 1998)。人材派遣会社の PASONA (2007) によれば、台湾では、日本語がビジネスレベルで使える人材は、日系企業での就職機会が多い状況にあるという。すなわち、日本人が参加する会議や、日本人がいる状況下での社内コミュニケーションは日本語が使用されるため、日本語がビジネスクラスの現地人人材は重宝がられるのである。

中国の場合も台湾と同様に、日本人派遣者の言語能力に限界があるため、現地従業員には高度な日本語の能力が求められる。今回聞き取りをおこなった中国に進出した日系企業で働く長期勤続者は、皆、日本語能力試験 1 級をもっていた。半数以上は、留学かあるいはビジネスで日本への長期滞在(4年以上)をしており、高度な日本語能力を備えていた。

近年では、駐在員に対して現地語の能力を求める会社も増えているが、実際には事前の短期的な研修を受ける程度で現地に派遣さ

れることになる。外国への駐在員を選抜するさいに、本社は駐在先の言語能力を選抜要素には入れていないことが多い。ほとんどの場合、駐在が決定してから、駐在先の現地語を派遣者事前研修として2、3週間から1ヶ月ほどの短期間勉強する程度に留まるのが普通である(田中、2005)。そのため、ほとんどの場合、現地人スタッフが日本語の習得をおこなったり、あるいは既に日本語を習得している現地人スタッフが日本語を使って日本人とコミュニケーションをとるということになる。

これまでの台湾・香港・中国日系ものづくり企業でおこなってきたフィールドワークの結果から見えてくることは、日系ものづくり企業のこれらの地域でのマネジメントを考えた場合、現地子会社における言語の現地化は、ほとんど進展していないということであった。香港の場合は、英語が社内公用語として用いられていたが、台湾・中国に進出した日系ものづくり企業では日本語が社内での主要なコミュニケーションツールとなっていた。そのため、現地人スタッフ——とりわけ中核的なポジションについて日本人駐在員や日本の本社とのやりとりの機会が多くなるスタッフ——には、高度な日本語でのコミュニケーション能力が求められる状況があったのである。

(3) 関わりの蓄積と「意味の理解」

これまでみてきたように、台湾・香港・中国に進出した日系ものづくり企業の内部には、長短の差はあるものの長期に勤続するマネジャーが存在しており、彼ら/彼女らは高い日本語能力をもち、日本人との協働経験を積み重ねていた。日系ものづくり企業のなかでの長期的な勤続過程を通じて、日本人のやり方・考え方を内在化させ、日系企業に対する帰属意識(アイデンティティ)を芽生えさせている現実が見えてきた。

たとえば、台湾日系ものづくり企業で 26 年勤続しているインフォーマントは、自らの仕事の進め方や考え方が日本人と似てきたことを指摘していたし、39 年間働いてきた別の台湾人マネジャーは長期の勤続のなかで日系企業に対する忠誠心が芽生えてきたことを指摘していた。このような、長期にわたり日本人との協働経験を積み重ね、日本人の働き方や日系ものづくり企業への理解を増幅していく過程は、日本人とのセンス・メイキングとして理解することができる。センス・メイキングとは、文字通り「意味(sense)の形成(making)」を表現する概念である(Weick, 1995=2001: 5)。Weick(1995=2001:5)は、アイデンティティがまさに相互作用のプロセスから生まれることを指摘しているが、日系ものづくり企業で

長期に亘っての長期勤続を通じて日本人との協働経験を蓄積させながら第二次社会化を経験し、日本人の仕事の運び方、進め方を上手に体得し、日系企業空間という「場」を共創してきたのである。そのような過程を通じて、彼ら/彼女らは、日系企業経営にとって非常に重要な役割を担うようになり、周囲の現地人スタッフとの「卓越化 (distinction) (Bourdieu, 1979)」を図り現在の地位を獲得することへと繋がったとみることができるのである。長期に勤務することは、日本企業のやり方・制度、日本人の考え方を内面化させる側面をもっており、その過程は日本人スタッフとのセンス・メイキングの過程そのものとなっていた。Weick (1995=2001: 26) は、「私が何者かということが変われば、“そこにあるもの(out there)”もまた変わるのである」と述べているが、日系ものづくり企業で長期にわたり勤続する者たちは、日本人——とりわけ入職初期の日本人——との協働過程を通じて日系企業の組織空間を作り上げながら、自らをも変革してきた。一般的に、本稿が対象としたような中国系の社会では一つの会社に長く勤続することにあまり価値を置いていない (沼崎 1996、Fukuyama 1995=1996)。そのため、それぞれの社会でいわれるエリートと呼ばれる、即戦力となるような野心の高い者にとっては、長期的な展望に立ち長期の勤続を通じて日本人との「協働体験の共有」を蓄積することがセンス・メイキングに繋がるなどとは考えていない。事実、香港に進出した日系ものづくり企業で働く日本人駐在員は、現地のエリート大学出身者は、使い者にならないことを指摘していたし、A社の総経理兼CEOは、日本のメーカーが必要としている人材は即戦力となるような人材ではなく、会社のことを良く分かった人材であると指摘していた。

しかし、そういったなかでも日本企業のなかに結果的に残った人たちにとっては、長期勤続しながら日本人との「有意義な生きられた経験 (meaningful lived experience) (Schutz 1967)」を蓄積しながら、日系企業で働くために大切となる言語能力や日本人との協働のノウハウといったような「文化能力」を獲得することになるのである。このような「文化能力」の獲得が、さらなるセンス・メイキングに繋がると、日本人駐在員あるいは日本の親会社との信頼関係の形成につながっていくのである。

(4) 文化を橋渡しする長期勤続マネジャー

そもそも、一つの会社に長期にわたって留まるという職業的価値指向が薄いとされている中国系社会では、日本に比べて相対的に人材の流動率が高い。そのような社会では日本のものづくり企業がおこなうような長

期的な視点に基づいた人材の選抜ということとはほとんどおこなわれない。しかし、擦り合わせ型の精神をもつ日本のものづくり企業では、海外に進出した企業であっても統合型の人材活用がおこなわれる。もちろん台湾に進出した日系ものづくり企業においては今日でも、日本のものづくり精神は生きており、現地人マネジャーも企業内部での統合型人材活用によって、長期的な視点からの選抜がおこなわれているのである。

台湾・香港・中国で働く現地人マネジャーたちは、長期の勤続の過程を通してさまざまな日本人との協働体験を蓄積していた。中国の日系企業で働く「中国人駐在員」は、日本での長期の就労経験をもっており、日本でのビジネスノウハウを心得ていた。

日本人駐在員が4年から5年の短期スパンで交代することが慣例となっている多くの日系企業内部において、彼ら/彼女らが日本人との協働体験を蓄積することによって「センス・メイキング」することで、彼ら/彼女らが台湾・香港・上海に進出した日系企業内部で、現地社会と日本の本社 (あるいは日本人スタッフ) とを繋ぐ——文化の隙間を埋める——重要な役割を担っていた。彼ら/彼女らが、日系ものづくり企業の内部で現地と本社あるいは日本人駐在員とを繋ぐ役割を担う「文化的媒介者」となっていたのである。現地従業員が「文化的媒介者」に変貌を遂げる過程は、まさに日系ものづくり企業の内部におけるセンス・メイキングの過程そのものであり、それは人間と人間との対面的接触に媒介されて構築される現地人スタッフと日本人駐在員 (日本の親会社) との信頼関係そのものでもあったのである。

(5) 調査研究のまとめと残された課題

これまで、台湾・香港・中国に進出した日系ものづくり企業で働く現地人スタッフを「長期勤続」という角度からみてきた。これまでみてきたように、台湾・香港・中国日系ものづくり企業で長期にわたって勤務する現地人スタッフは、日本人との協働体験を蓄積することで、日系ものづくり企業のやり方・制度、日本人の考え方を「理解 (making sense)」していた。その過程は日本人スタッフとのセンス・メイキングの過程そのものであった。台湾人長期勤続者や香港のA社で働く中核的マネジャー、さらには日本の本社で採用になり中国へのビジネスの拡大の際に中国へと派遣されることになった「中国人駐在員」たちは、日本人——とりわけ入社したばかりのときに接触した初期の頃の日本人——との協働過程を通じて日系企業の組織空間を作り上げていた。一般的に、中国系社会では一つの会社に長く勤続することにあまり価値を置いていない (沼崎、1996)。そ

のため、人によっては長期勤続しながら日本人との「協働体験の共有」を蓄積することがセンス・メイキングに繋がるなどとは考えていない。しかし、そういったなかでも日本企業のなかに残った人たちにとっては、長期勤続しながら日本人との「有意義な生きられた経験 (meaningful lived experience) (Schutz 1967)」を蓄積してきたことが結果的に、センス・メイキングに繋がわり、これが最終的に日本人駐在員あるいは日本の親会社とを結ぶ「文化的媒介者」としての役割を担うようになり、自身の地位を高めることになったのである。

注意しなければいけないことは、3つの中国系社会に進出した日系ものづくり企業で働く長期勤続者が、長期の勤続を通じて日本人スタッフや日本本社とのセンス・メイキングを果たすといっても、その形式や深さは、日系企業の現地での操業年数やそれぞれの社会がもつコンテクストによって違いがみられたということである。たとえば、日系ものづくり企業が1970年代に盛んに進出した香港・台湾では、既に設立当初から勤続を重ねてきた現地人マネジャーが一定数存在しているが、他方中国の場合には、中国への進出が1990年代に入ってからであったことや、日本の本社で採用になった中国人を立ち上げ屋として「中国人駐在員」として派遣していたことによって、中国に進出した日系ものづくり企業で働く中国人長期勤続マネジャーの特質は、香港・台湾のものとは大きく異なっており「中国人駐在員」という新しい形の駐在員が存在していたことなどである。もっとも、現地で採用になった中国人長期勤続者も、日本で長期滞在経験をもっており、「中国人駐在員」と遜色のない日本での生活経験をもっていた。しかし、台湾・香港のものづくり企業で働く長期勤続者と比べれば、彼ら/彼女らの勤続年数は相対的に短く10年前後となっていた。さらに、香港では、日系ものづくり企業のなかでも英語が主要な言語となっていたのに対して、台湾・中国では、現地人が日本語を話すことが非常に重要とされていた。もっとも、台湾において筆者が聞き取りで訪れた日系大手ものづくり企業のP社では、これまでは社内での公用語が日本語であり、台湾人従業員は、日本語を話すことができれば事足りていたという。現地人スタッフの昇進にも日本語の能力が重要な要素として機能してきたという。しかし、P社でも(筆者が訪れた)翌年(2009年)からは、昇進のための査定要素に「英語の能力」を入れ、社内の公用語も英語に切り替えていくとのことであり、台湾の日系企業環境も英語化の波に少しずつ飲み込まれようとする兆しがあることがうかがえた。

さらには、それぞれの中国系社会のもつ歴

史的文脈も見落としてはならない。香港には、英国の植民地であった長きにわたる歴史があり、台湾も日本における50年に及ぶ植民地支配を受けてきた。他方、中国と日本の間には、歴史認識問題という深い溝が横たわっている。それぞれの社会がもつ、歴史的な文脈から派生するこれらのマクロ的な諸要因が、本稿が光を当てた日系ものづくり企業で働く長期勤続者の個々の語りというミクロ的な要因とどのように接合されるべきか、本調査ではまだまだその点の解明が十分とは言えない。これらの点に関しては、今後の調査研究でさらなる吟味が必要となるであろう。

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6件)

岸保行「中国・上海に進出した日系企業で働く『現地人マネジャー』と『中国人駐在員』——アジアに進出した日系企業の人材活用に関する社会学的インプリケーション——」『社会学年誌』第52号、pp. 85-101、2010年、早稲田社会学会、査読あり

岸保行「誰が優秀な人材なのか? ——日系ものづくり企業の台湾マネジメントと『セカンド・ベスト・プラクティス型』人材活用——」『国際ビジネス研究』第2巻、第2号、pp. 47-60、2010年、国際ビジネス研究学会、査読あり

岸保行「アジアに進出した日系企業の現地化問題に対する社会学的アプローチ——現地人長期勤続マネジャーに関する一考察——」『年報社会学論集』第23号、pp. 24-34、2010年、関東社会学会

〔学会発表〕(計3件)

岸保行「台湾に進出した日系ものづくり企業における『場』の共創過程——Karl E. Weickの「組織化」概念を手掛かりに——」2010年11月、日本社会学会全国大会、名古屋大学

岸保行「台湾・香港・中国に進出した日系ものづくり企業で働く長期勤続マネジャー——その生成過程と特質に関する比較社会学的研究——」2010年5月、アジア政経学会東日本大会、北海道大学

〔図書〕(計1件)

岸保行『社員力は「文化能力」——台湾人幹部が語る日系企業の人材育成——』風響社 2009年、65頁

〔産業財産権〕

○出願状況(計0件)

名称:

発明者:

権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況（計◇件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

岸 保行 (KISHI YASUYUKI)
研究者番号：50454088

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：