

台湾日系ものづくり企業を訪ね歩いて

台湾人長期勤続マネジャーのキャリア・ヒストリーから見えて来るもの

岸 保行

東京大学ものづくり経営研究センター

E-mail: yasu_k@hotmail.com

1. はじめに

私は、2000年9月より（大学3年生の夏より）1年間、米国イリノイ州郊外にあるベネディクトン大学で社会学を勉強する機会を得た。言語の壁は大きかったものの、それでも、アジアからの留学生と多く接し、「自分はアジア人である」という自覚を強めた。帰国して、日本に留学している学生を見て、「彼らはどうして、日本に学びに来るのだろうか?」という疑問を強く抱くようになり、そのことに関連する卒論をまとめた。

上記の関心は、修士課程に進んで「日本の大学を卒業し、帰国して日系企業に就職する人々は、その企業でどのような役割を担っているのか」というさらなる疑問に発展した。さらに、そのような問題意識が日系企業で働く現地人従業員、とりわけ、「台湾日系ものづくり企業で働く長期勤続台湾人マネジャー」を研究することへと繋がった。

2. 台湾日系ものづくり企業で働く現地従業員の「生きた語り」を求めて

当初、私は「アジアの日系ものづくり企業で働いている長期勤続マネジャー」全般に広く興味を抱いたのではあるが、「アジアの日系企業全般」といっても「アジア」が指し示す範囲は広く、まずは台湾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から話を聞くようにしようと思った。対象地域を台湾に限定したのは、大きく二つの理由があった。ひとつ目は、台湾への日本企業の進出が、1960年代の早い時期から始まってお

り、すでに台湾には長い歴史を有する日系ものづくり企業がいくつか存在していたという事実による。二つ目の理由は、台湾は 1895 年から 1945 年までの 50 年間、日本の統治下に置かれていたため、日本文化と密接なかかわりをもっており、そのことが、なんらかの形で日系ものづくり企業の内部に影響を与えていたのではないかと思われたからである。

そうしたことも関係しているのであろう台湾においては「日本」に対する親しみの高さが、アジアのなかでは相対的に高いことがこれまでの台湾研究の結果からも言われてきている。¹ さらに、台湾日系企業が、日本から派遣される日本人駐在員と現地人スタッフがどのように協働し、台湾日系ものづくり企業の間人関係をつくりあげているのかということにも強い問題意識を有した。

このような思いから、2003 年以降、台湾日系ものづくり企業で働く台湾人長期勤続マネジャーを中心に、同時に補佐的に日本人駐在員にも、台湾人長期勤続者との協働の側面を面接して聴取した。その結果、多くの台湾人長期勤続マネジャーと日本人駐在員から日系ものづくり企業内部の日本人と台湾人スタッフとの異文化間協働の貴重な話を聞くことができた。

3. 日系企業の進まない現地化

海外に進出した日系企業の人材問題、とりわけ「ヒトの現地化」に関するこれまでの先行研究では、日系企業においては、現地人がなかなか昇格を果たせないことを指摘する研究が主流を占めていた。² そして、日本人と現地従業員との境界は大きく、日本人はエスニシティ意識が強く、現地人スタッフは、なかなか主要なポストに就けないという論調が主流をしめていたとあってよいだろう。³ 他方、日系企業サイドの視点からは、日系企業のアジアにおけるマネジメントを主題として捉えた、現地人スタッフの会社への忠誠心・帰属意識の低さや高い離職率、⁴ さらには優秀な人材の確保・定着の難しさや労務管理の

¹ 酒井亨 (2004) 『哈日族：なぜ日本が好きなのか』 光文社新書など。

² 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』 白桃書房、根元孝 (1988) 『外資系企業の人的資源管理』 創成社など。

³ Wong, H. W. (1999). *Japanese bosses, Chinese workers*. Richmond, VA: Curzon Press, Sullivan, J. J. (1992). *Invasion of the salarymen: The Japanese business presence in America*. Westport, CT: Praeger Publishers. 邦訳, J・J・サリヴァン (1995) 『孤立する日本企業：在米日本人サラリーマンはどう見られているか』 尾澤和幸訳. 草思社、など。

⁴ 鈴木滋 (1994) 「台湾における日系企業の経営」 大阪経大学会編 『大阪経大論集』 45(4), 49-70、丹野勲 (1994) 『国際比較経営論：アジア太平洋地域の経営風土と環境』 同文館など。

難しさなどが指摘されていた。⁵

しかし、従来のこうしたタイプのヒトの現地化問題に関する研究には、決定的な問題点があるように思える。すなわち、現地で働く人々が、日系ものづくり企業で働くことをどのように認知し、考えているのかという「現地の視点」が抜け落ちているのではないかという疑問が生じるからだ。

「現地の視点」を補完するために、私が考えたのは、台湾に進出した日系ものづく企業で長期勤続してきた現地人マネジャーへ、インテンシブな聞き取りをすることであった。そうすることによって、これまでとは明らかに異なる視点から日系ものづくり企業の人材に関連する問題にアプローチすることができるのではないかと考えたわけなのである。長期勤続者の入社初期から現在までのキャリア・ヒストリーを丹念に聞き出すことで、入社以来、どのような日本人と協働をおこない、どのような経験を蓄積してきたのかといった、長期の勤続過程で獲得した「有意味な生きられた経験⁶ (meaningful lived experience)」に光を当てることができるのではないかと考えたからである。そして、彼ら／彼女らの日系ものづくり企業の内部での役割を彼ら／彼女ら自身の主観的「語り」から紡ぎだすことで、これまでの「地位 (ポスト) の移譲」に重きが置かれたヒトの現地化論とは、異なる角度からの人材問題へのアプローチが可能なのではないかと考えたわけなのである。

4. なぜ、ものづくり企業なのか

私がこれまで訪問した台湾日系企業は、いわゆる日本の大手ものづくり企業の現地子会社であった。これまで、ものづくり企業に絞って調査研究を進めてきたのには、大きく二つの理由がある。ひとつ目は、海外に進出した日系企業を考えた場合、職場における日本文化を代表するような伝統的な日本的な働き方や労働観が、金融業やサービス産業といった他の領域よりもいっそう維持されやすいのではないかと考えたためである。そして、その規模が大きくなれば日本型経営の優位性の移転といった文化に由来する問題がより鮮明に現れてくるのではないかと考えたことによる。岡本が指摘しているごとく、日本的経営の諸特性がもっとも特徴的に形成され、維持されたのが、ものづくりの分野であり、その

⁵ 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析: 「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣、馬成三 (2000) 『中国進出企業の労働問題: 日米欧企業の比較における検証』日本貿易振興会など。

⁶ Schutz, A. (1970). *On phenomenology and social relations*. Chicago: University of Chicago Press. 邦訳、アルフレッド・シュッツ (2006) 『現象学的社会学』森川眞規雄, 浜日出夫訳. 紀伊国屋書店.

ような傾向は金融やサービス業といった他の産業分野には見いだせない。⁷

理由の二つ目は、ものづくり企業のもつ精神に依拠する。東京大学ものづくり経営研究センター長・藤本が指摘しているように、戦後日本で成長してきたものづくり企業は、「長期雇用・長期取引」という道を歩み、その結果「ツーカーの関係」「あうんの呼吸」、あるいは「濃密なコミュニケーション」「緊密なコーディネーション」「チームワークのよさ」「幅広い情報共有」といった人間関係における関わりを会社において実現させることに成功し、社員が一致団結する精神を生み出し、強い組織能力を共有するようになってきたことである。⁸ このような企業精神をもった現場システムこそが、ものづくり企業の特徴として挙げられる。

このような二つの理由から、日本的な経営の精神が集約的に表現されていると思われる日本のものづくり企業を調査対象としたのである。

5. 台湾日系ものづくり企業を訪ね歩いて

2003年以降、継続して台湾に進出した日系ものづくり企業を訪問し、台湾人長期勤続者と日本人駐在員の話聞いた。訪問企業を選定する段階では、調査対象者（企業）を絞り込むために、当該年度の東洋経済『アジア進出企業総覧（国別編）』の中から台湾に進出した日系企業の中で、以下の四つの条件——①ものづくり企業であること、②現地法人の規模（資本金・従業員数）が大きいこと、③独資かあるいは限りなく独資に近い形で進出していること、④台湾に進出してから15年以上の歴史を有していること——に合致する企業をリストアップすることから始めた。

これら四つの条件を設定したのには理由があった。日本的経営の諸特性がもっとも顕著に現れてくるのが、「ものづくり」の分野であり、規模が大きく独資として進出していれば、日本型経営の優位性の移転という文化に由来する問題がより鮮明に表われると考えたからである。さらに、台湾に進出してから長期の歴史を有する現地法人を対象とすることによって、台湾に進出した日系ものづくり企業で長期勤続する現地人スタッフを対象とすることが可能になると考えたからだ。具体的には、現地法人で10年以上の勤続年数を有している現地人スタッフを調査対象としたいという思いがあったため、台湾に進出してから15年以上の歴史を有する現地法人を選定し、調査依頼を打診した。その結果、合計50名を超える台湾人長期勤続者と30名弱の日本人駐在員から貴重な話を聞く機会を得るこ

⁷ 岡本康雄編（1998）『日系企業 in 東アジア』有斐閣, p. vi.

⁸ 藤本隆宏（2004）『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社, pp. 23-25

6. 文化を媒介する台湾人長期勤続マネジャー

これまで継続しておこなってきた台湾人長期勤続者、日本人駐在員への聞き取り調査では、台湾人と日本人という異なる文化的背景をもった者が協働する日系企業空間の創造に関して、実に多くのことを学び得た。紙幅の都合上、その全てをここで紹介することはもとよりできないが、その重要な役割に関して、そのほんの一端でもここに紹介できたらと考えた。

文化人類学者、前川は、ある「伝統」社会と西欧文明が出会った場合に、西欧文明は本来の形態のまま土着の社会に導入されるわけではなく、「翻訳（読み換え）」をするといひ、そのようなプロセスを「翻訳的適応」と名づけた。⁹ 私がこれまで聞き取りをおこなってきた、長期の勤務を果たしてきた台湾人マネジャーも、この翻訳的適応をおこなう重要な存在として日系企業の内部に存在していた。前川は、伝統社会と西欧社会との文脈において、翻訳的適応という概念を抽出したが、私の場合では、日本人（日本本社）と台湾人（台湾現地子会社あるいは台湾現地企業）との間で翻訳的適応をおこなう存在として、台湾人長期勤続マネジャーの存在が浮かび上がってきたのである。

例えば、聞き取りをおこなった勤続 25 年のあるインフォーマントは、現地従業員の意見を吸い上げるときに、上手に言い方を変えて日本人駐在員に話しているという。そうしたほうが、より仕事をスムーズに運ぶことができるからだという。

私の仕事で大変なことは、日本人と台湾人とのコミュニケーションをうまくとることですね。一番大きな問題は、台湾人の「面子」の問題です。あと、日本人と台湾人では生活の習慣が違いますから、同じ話をすれば台湾人は怒るかもしれない場合がありますね。そうしたら言葉をチェンジして、何か台湾人が納得してくれるような言い方を考えます。そうしないと、台湾人はがんがん怒るかもしれません。多少は考慮して、台湾流の言葉に置き換えて、台湾流に話します。実はこのことは大変なことなのです。いつもどのような言葉を使うかに神経をつかいます。逆に現地の従業員から、日本人駐在員に意見を伝えなくてはならないことがあります。そういうときは 100%全てのことを話すわけではありません。そうすると、先方を怒らせてしまうことがあるからです。そうすると、両方が怒り仕事にならなくなってしまいます。何よりも会社の目標達成へ向けて事態を進めるのが一番大切です。われわれは中間幹部ですから、やっぱり一番は現地と駐在員を刺激しないように仲良く仕事をしてもらうようにしなければなりません。言葉を良く交わすようにして、お互いの意見を考慮して、会社のために何かと工夫します。
(50代・男性・25年勤続・協理)

さらに、勤続 25 年のある経理は他社との交渉で日本人の通訳として同行したときの事

⁹ 前川啓治 (2004) 『グローカリゼーションの人類学：国際文化・開発・移民』新曜社, pp. 76-78.

ものづくり紀行

例を話してくれた。この事例においては、現地の会社との通訳が、単なる言葉の通訳に留まらず、文化的な内容の通訳にも至っていることがよく表われている。

文化的なことが原因で問題が起きたりすることもあります。やはり今の若い人は台湾でもね、日本人とほとんど接触がないから、日本人の考え方が全然分からないことが多いのです。だからコミュニケーションがよくとれない。そんな時、私が間に入ってそのコミュニケーションをとりもつわけです。自分の会社じゃない、別の会社とのコミュニケーションの場合も同じです。わたしは、以前会議にでるために、日本人を連れて台北の台湾の会社にいったことがあります。そのとき、わたしは両方の通訳をすることになりました。同じですね、台湾人が日本人の話の内容をそのまま聞いたら怒ってしまう場合がありますよ。そのまま日本人の言うことを翻訳したらその結果はすごく、ねえ、怖いでしょ。台湾人は怒ってしまうから。会社と会社の業務も失敗してしまうよ。だから、わたしはそのまま翻訳できない。だからやわらかい方法で、ちょっと変えて翻訳した。そしたら OK。日本人はすぐ怒らないから、多分理解できるから、OK、OK。私の会社の日本人たちは、こっちの台湾の現地従業員をあまり理解してないですね。日本からは会社の幹部が来るでしょ。その幹部と台湾の現地従業員の考え方には差がありますよ。その間に私が入るわけです。この仕事は大変ですよ。ほんと大変です。一番大変なのはこれですよ。自分の部下を理解できないともありますから。両方からのプレッシャーがかり、従業員からの文句は、自分が我慢すれば済む。問題は、日本人上司にちゃんと説明します。思うのは、台湾の人と日本の人は全然違うということです。総経理だけでなく、普通の日本人と台湾人は違いますよ。一番違うのは民族性だと思うのです。民族性が違いますね。

(52歳・男性・25年勤続・経理)

このように、台湾人長期勤続者の語りは、二つの異なる文化的背景をもつ者の中での「翻訳的適応」の重要性を明確に示している。すなわち、台湾人長期勤続者が、日本人と台湾人との間に立って、両者を調整する。その場の状況に合わせて、外的な社会構造を、既存の内的な構造によって「翻訳（読み換え）」をおこなう。つまり、日本人側の反応にしろ、台湾人側の反応にせよ、このような「ブリッジング・パーソン（文化的媒介者）」の内的構造を通して問題解決の方向に媒介されるわけなのである。「ブリッジング・パーソン（文化的媒介者）」としての役割を担う台湾人長期勤続者は、日系ものづくり企業のもつ観念や価値に基づく基本的な文化形態を全面的に変えてしまおうとするのではなく、むしろ既存の文化形態によって新たな外的・文化的諸要素を「翻訳（読み換え）」することにより、企業本社のもつ観念や価値観を台湾人、台湾社会サイドとの間で上手に媒介しながら存続させようとするわけなのである。

このように、台湾人長期勤続者は、二つの異なる文化的背景をもった集団の間に入るが故に、当然、両者の間の板ばさみに合い、苦悩する側面も出てくる。

32年間の長期勤続経験を有する副総経理は、自らが中間的な位置にいるために、自らをサンドウィッチに喩え、その苦勞を話してくれた。



台中にある「台中輸出加工区」

私は、サンドウィッチですね。会社にも従業員にも言い分があつて、従業員のほうは、なぜ A さんは我々の立場を考えないのですかと言われてしまいますが、会社の経営面も私は考えなければいけませんからね。だからサンドウィッチ状態になってしまうのですよ。私が思うには、日本人駐在員のほうが我慢強いと思いますね。現地の従業員は、面子が強く、とにかくお金の面でもまけません。そういうときには、これまでの自分の知恵とテクニックで、こっちの方は日本人の駐在員と相談して、こっちの方は従業員の意見を聞いてというように分けますね。そして、従業員はどうしたいのかを吸い上げて、その意見をもって駐在員と相談して、これはできない、これは間違いねと判断して結果を従業員に話します。そうすると、従業員から「A さん、なんで間違いなの」と返ってくる。そうするとまたお互い話し合いができる。言葉が通じるから話し合いができる。だからこうして、ああしてと。このようにして、だんだんお互い近づけるようにもっていき、まとめる。そうするしかないです。

(54 歳・男性・32 年勤続・副総経理)

さらに、22 年の勤続経験をもつある日系建設会社の所長は、現場のやり方と日本人のやり方の違いを調整する苦勞の事例を語ってくれた。

これまで私の上司は日本人でしたから、日本人のことは 8 割、7 割ぐらいは理解できると思います。ずっと一緒に働いているからですね。私は台湾人、上司は日本人。この会社に初めて入って、しばらくは考え方など慣れないでしょう。日本人は日本人の考え方をもっている。台湾人も台湾人の考え方をもっている。でも、作業の場所は台湾。職人も台湾人です。そうするとコミュニケーションが、はじめは少し大変ですね。日本人は、台湾人のやり方や考えというのはほとんど分からない。そうすると、作業員とうちの会社の間でわたしは真ん中でしょう。その両方に目を配らないといけない。これは大切だけど大変。とても重要です。作業員にも日本人の考えかたを教えて、どうして日本人はこのような考え方をするのかといったことをよく説明します。そうすると両方によく説明して、両方を調節してあわせることになります。これがわ

ものづくり紀行

たしの職務ですね。大変ですね。板挟みです。現場でたくさん喧嘩をすることもあります。どうしてそのようにやるのか。台湾人はずっとそのようにやる。どうして日本人はそのようにやるのか。説明することがたくさんありますね。私がそのようにやらないともちろん喧嘩をする。両方の気持ちが良くないときは、仕事にも絶対影響する。仕事が進まないでしょう。台湾人の管理者は、両方に合わせる考えをもたなければならないでしょうね。これが大切です。

(ケース 20 : 51 歳・男性・22 年勤続・所長)

日本の大学を卒業し、現在の日系企業で 9 年間勤続してきた副理の女性は、現地法人のトップになるためには、本社と現地との「ブリッジング」が出来るような諸能力をもっていなければならないことを指摘していた。

昇進する人は、やはり、その会社の文化に入り込める人だと思いますね。トップや 2 番目などけっこう上の人なら、本社との関係もうまく築けなければいけません。依頼するとき、お願いするときは、向こうの本社の人も動かせるような人であることが条件になります。今、董事長などはまだ日本人で、いざ緊急な要件、例えば日本から「助けてほしい」とかレポートなどの状況があったら、今は董事長が本社の製造のトップと直で交渉できるのでいいと思いますけれども、今後のことを考えたら、もし台湾人のトップの人を置かなければいけないのだったら、機能としてはそういったことが必要だと思うのですね。やはり日本人は日本固有の考え方などがあるので、台湾の文化なども分かったうえで引張れる人など、それが重要だと思います。日本人がトップの場合、台湾人のやり方などが分からない人なら、2 番目などで台湾人がいたほうがいいかなと思います。

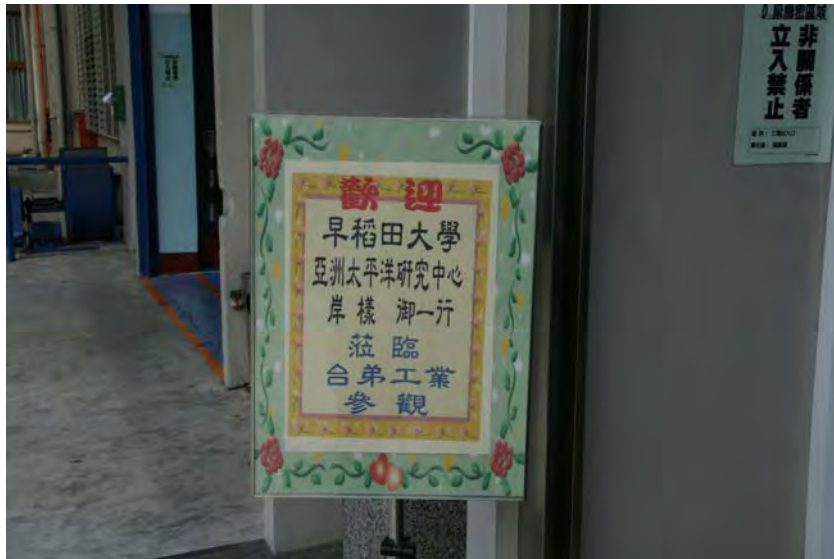
(ケース 25 : 34 歳・女性・9 年勤続・副理)

7. 「ブリッジング・パーソン (文化的媒介者)」の役割: 中国大陸での台湾人管理

これまで、台湾人長期勤続マネジャーの「語り」を紹介しながら、企業内部に生じる文化的隙間を埋める現状を、事例を通してみてきた。それでは、そのような「ブリッジング・パーソン (文化的媒介者)」の具体的な「ブリッジング (文化的媒介)」とは、いったいいかなるものなのか。台湾日系ものづくり企業の内部で長期勤続してきた彼ら／彼女らの重要な役割を自身の「語り」からさらに深めていくことにしたい。

日本のものづくり企業の中国進出が活発化するなかで、台湾企業と連携し、その人脈やノウハウを活用することで「中国リスク」¹⁰ を回避しようとする動きがあった。そうする

¹⁰ 日本貿易振興会 (JETRO) が 2002 年におこなった「アジア日系製造業活動調査」によれば、中国に進出した日系製造企業が抱える主要な問題として、以下のような事柄が上位に挙げられている (複数回答の上位四つ)。「行政手続きの煩雑さ (55.1%)」「財務手続きの煩雑さ (42.7%)」「経済法制度の未整備・恣意的な法制度の運用 (41.6%)」「政府の不透明な政策運営 (33.7%)」これらが、日系製造業が中国で経営をおこなっていく上で直面する問題点となり、中国での日系企業の円滑な経営を阻害するリスクとなりうる。



筆者の訪問を歓迎してくれたとある日系ものづくりの現地法人

ことが成功への近道であると考えられたのだった。¹¹ 朱は、中国でのビジネスには、理屈では超えられない見えない壁が存在することを指摘し、日本企業は、台湾企業とアライアンスを組むことで中国ビジネスを成功させる可能性が飛躍的に高まる点を指摘し、日本企業の経営方法と企業文化を理解している台湾人幹部を中国ビジネスに積極的に活用する道についても指摘した。¹² 台湾日系ものづくり企業で長期勤続しているインフォーマントのなかにも、中国での工場経営を任されていたインフォーマントが多数存在していた。彼ら／彼女らは、日系企業の先兵として、大陸での工場管理を任されており、彼ら／彼女ら、台湾人マネジャーが中国でのビジネスに携わっている現状が見えてきた。

1990年代の日系ものづくり企業の中国進出にともない、台湾日系ものづくり企業で育てられた台湾人マネジャー——「ブリッジング・パーソン（文化的媒介者）」——が、中国における工場経営のために台湾から中国大陸へと派遣されていた。日本の製造業の多くが、台湾で育て上げた人材を中国大陸へと派遣し、中国での工場管理やビジネスを任せている現状があった。

25年勤続してきた副総経理は、5年前から中国大陸での工場管理を任せられ、1ヶ月のうちの半分は台湾で仕事をし、残りの半分は中国大陸で仕事をしているという。

¹¹ 例えば、2003年6月23日号の『エコノミスト』には、「台湾企業を利用した進出は成功率が高い」（相楽総一）という見出しで、日本企業の中国進出では台湾企業と連携することで、成功する例がみられることが報告されている。

¹² 朱炎(2005)『台湾企業に学ぶものが中国を制す：中国市場を狙う日本企業の新たな戦略』東洋経済新報社 p. 244

ものづくり紀行

私が、中国大陸での工場管理者に選ばれたのは 5 年前です。日本企業が中国に進出したときです。台湾人が、外に行ってすぐ仕事ができる場所はどこですか。中国です。言葉が通じる。あと直接管理できます。日本企業が大陸に行くようになっていろいろと問題が出てきました。その問題は今もあります。例えば日本人の技術者が大陸に行って、現地の通訳の人を選ぶ。全員日本語の専門学校を卒業した人たちです。けれど現地の日本の優秀な通訳を選んでも、わたしがいないときには技術的には全然駄目です。指導もだめね。それじゃ不良品、彼の説明では不良品になってしまいます。一般の言葉は、分かります。けれど、技術に関する言葉はそんなに簡単ではない。中国では現地（台湾）の人がすぐ行って、すぐ指示できます。むこうには日本人の駐在員はいません。台湾人が主に指揮をとっています。台湾人の管理です。管理面で難しい点は、中国でもここ台湾と全く同じやり方をやっているのですが、香港の会社や日本の会社と比べてとき、技術面がまだ弱いですね。採用は基本的に現地採用です。現地の総務の人が採用をおこないます。従業員で技術者が必要なときは、台湾人の工場長が採用します。日本語の秘書は、わたしが直接採用します。大陸では、従業員は会社で長く働かない。2 年、3 年ですぐ辞める。そして大陸では、わたしがルールをつくります。例えば基準書。基準書作って、人が辞めても全部こういうふうになりますというふうに工程を決めています。そうしないと管理できない。ルールは、こっち（台湾）のルールをもって行って、それで済むときはそれを基にして作ります。

(49 歳・男性・25 年勤続・副総経理)

17 年の勤続経験をもつ経理は、中国大陸の厦門の工場を任されて、2、3 ヶ月に 1 回工場を見に行き、監査をおこなっていた。

大陸での仕事は、昔は全然ありませんでした。僕の仕事は、メインは親元関係の仕事です。だから全部日本側との仕事です。しかし、最近になって、一つ厦門の工場を任せられました。大体 2、3 か月に 1 回、工場を見に行きます。僕は向こうにいていろいろな監査します。僕はトップだから監査し、問題があれば改善します。中国大陸の工場は、まだまだ改善する余地というか、いろいろ指導しなければいけない部分がたくさんあります。ほかの工場は多分強いかもしれませんが、僕の工場は小さい。これから成長します。今は人数も 26 名と少ないです。小さい工場ですから今期から拡大が必要です。拡大するので、従業員をしっかりと指導しなくてはなりません。この工場は、経営、販売、生産の問題はすべて僕の責任です。工場管理では、給料の問題があります。中間の幹部さんは、本当に一所懸命仕事をします。しかし、新しい社員は、もし別の会社が給料 5 円アップしたらすぐに辞めてそこについてしまうのです。

(43 歳・男性・17 年勤続・経理)

台湾に 4 年半駐在している日本人駐在員は、中国の工場に台湾の幹部を 3 名派遣し、現地で日本人のサポートをしているという事例を話してくれた。この事例においては、単なる言葉の問題だけではなく、台湾日系企業で育った幹部が中国大陸での会社経営に携わることで、会社の立場に立って物事を考えてくれることが可能になるため、有効であることが示唆された。

うちの会社からは、今 3 名の人員を中国大陸に派遣しています。応援という形で出向をしてい



台北市郊外にある大手日系ものづくり工場

ます。もうそれなりの幹部の人が行っています。やはり中国で難しいのは、対外的な交渉です。それを日本人とローカルの通訳でできるのかというと、なかなか難しいところがあります。やはり通訳だけではなくて、ニュアンスが分かる、会社の立場である程度アドバイスできるということが大切なのです。そこで、台湾の人が日本人をサポートしているということなのです。向こうのローカルの人も言葉の細かいニュアンスは分かるのですけれども、それをなかなか立場上言えないではないですか。その言えないところを、台湾の人がこちらの立場で、表面上の言葉はこうなのだけれども、実はこのようなことがあるのですということを向こうの（取引先）責任者に話して、それで判断材料にしてもらおうということなのです。

（38歳・男性・4.5年駐在・協理）

面白いことに、18年間、現在の日系ものづくり企業で働いてきたある経理は、中国大陸に派遣され仕事を任されているが、そこで仕事をするようになり、初めて日本人が台湾人をどのように見ていたのかが分かったという。

私が中国へ出張するようになって中国の、うちの中国人スタッフを見て、日本人がどういった思いで台湾人を見ていたのか、初めて分かりました。もちろん中国と台湾とでは使っている言語は同じですが、考え方や信念は全く違います。1989年から1999年までは日本人のみと仕事をしてきましたが、2000年からは中国の現地法人の中国人スタッフと仕事をするようになって、初めて日本人の気持ちがわかったという思いになりました。

（44歳・男性・18年勤続・協理）

このように、これまで聞き取りをおこなってきた、台湾に進出した日系ものづくり企業で育った台湾人中核マネジャーは、大陸での仕事（工場管理など）を任せられ、日系企業で習得したやり方で、工場経営を行っていた。彼らは、日系ものづくり企業での長期勤続の

ものづくり紀行

過程で培われた日本人の考え方に基づく、日本的なやり方で、大陸での経営を実践していたのである。このように、日本企業で培った経験を活かし、他の違う地域で台湾人が日本的な経営をおこなうことは、日系企業の現地化や台湾人と日本人との異文化協働を考える際に、非常に重要な示唆を与えてくれるのではないかと考えられる。なぜなら、台湾日系ものづくり企業で育った長期勤続マネジャーが、中国大陸における経営管理全般を任せられるということは、まさにそこに信頼関係が形成されているというひとつの証左となるからなのである。そのことは、単に、「中国と日本の文化が違うから、その文化摩擦を解消するために台湾人が必要だ」という以上に重要な意味をもつ。すなわち、それは単なる文化摩擦を解消するという文脈で言われる「ブリッジング・パーソン（文化的媒介者）」という範疇を越える深長な意味内容を含むものなのである。日系ものづくり企業での長期の勤務経験を蓄積することによって、台湾人長期勤続マネジャーは日本人駐在員（日本の親会社）と信頼関係を構築していく。そういった中で、日本の親会社のほうが、ある種の必要事態——まさに市場拡大という企業の大きな意思決定をしなくてはならないようなとき——には、彼ら／彼女らは機能的に必要となり、日系ものづくり企業の多国籍企業展開——とくに中国への進出——といったような場合には、「ブリッジング・パーソン（文化的媒介者）」として中心的な役割を担うようになった台湾人長期勤続マネジャーは、正にどうしても必要な存在となっている状況があったのである。



「台中輸出加工区」内にある大手日系ものづくり工場

8. 台湾人長期勤続者の「語り」に耳を傾けて:まとめ

さて、これまで、台湾人中核マネジャーの証言の一部を紹介しながら、彼ら／彼女らの役割に注目し、時間の経過とともに日系企業のなかにもさまざまな変化が生じてきたことをみてきた。それは、台湾人従業員が日系企業内部で長期勤続することにより、現地での経営そのものにも変化が表われてきたということの意味する。中国大陸の台頭により、製造の拠点が中国へと移転するなかで、日本人だけの経営では非常なる困難が予想される中国という場所に、台湾日系ものづくり企業内部で育てた台湾人中核マネジャーを派遣し、工場管理全般を任せたりするケースが存在していた。さらに、彼ら／彼女らは、単なる言語の翻訳以上に日本企業の考え方を現地との間で媒介し、現地の暗黙のルールを日本企業の制度に照らして上手に調整することにより、本社の信頼を集め、現地人を管理する力をも得た。

台湾に進出した当初は、日本からの駐在員が非常に強い求心力をもち主導していた管理のもとで大きな力を発揮することができなかった台湾人中核マネジャーは、日本企業の考え方ややり方を内面化して努力し、中国大陸での工場管理までも任されるといったように、台湾日系企業にとって主要な役割を担う重要なブリッジング・パーソン（文化的媒介者）へと変貌を遂げてきたと言える。彼ら／彼女らは、現地従業員でありながら、一般的なその立場の人とは異なる存在として日系ものづくり企業のなかに存在するようになり、現在もそのように存在している。すなわち、ブリッジング・パーソン（文化的媒介者）とは、台湾と日本という異なる二つの文化の、複雑に異なる相互の文化背景を理解して行動することが可能となった存在であり、台湾と日本という二つの文化体をつなぎ、自由自在に両者を仲立ちできる役割を担い、日系企業の内部に存在し、日系企業の海外経営をも支えてきた重要なキーパーソンと言えるのである。

謝辞

最後になりますが、私の調査依頼を快諾してくださった台湾日系ものづくり企業で働く台湾人長期勤続マネジャーの皆さま方と日本人駐在員の皆さま方にこの場をお借りして心より感謝を申し述べます。お忙しい最中、不躰な調査依頼にも快く応じ、愚問に対してもひとつひとつ懇切丁寧に解答してくださいました。このようなご親切・ご高配がなければ、「現場で生きる人々」の「語り」から論証する調査研究を継続しておこなうことはできなかったと考えております。重ねて心よりの謝辞を申し述べます。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 9巻8号 2010年8月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>