

留学・研究計画書

氏名 岸 保行	留学機関名 香港大学日本研究学系 Dr. Dixon Wong (王向華・副教授)
留学先国名 中国・香港	留学期間 西暦 2006年4月～2007年3月
研究テーマ (留学目的) 日系企業のアジア・マネジメントと文化能力形成 (英文: Formation of Cultural Competence in Japanese Companies in Asia)	
研究テーマ (留学目的) の説明 (テーマの学術的・社会的意義についても必ず記載してください)	
<p>2003年春に台湾日系企業で働く15人の現地人マネジャーにインタビュー調査をおこなった。その結果から見てきたことは、台湾日系企業の中で働く現地従業員が、日本企業の中で独特に働く長期勤続や日本語の能力といった「文化資本」を獲得しながら、自らの役割・地位を向上させ、「文化的媒介者(現地従業員と日本人駐在員との間の「文化の穴」を埋める役割を担う)」としての地位を確立している現状であった。しかし、修士論文提出後に、漠然と一つの大きな疑問が生じた。それは、なぜ現地従業員の中に、日系企業の中で「文化的媒介者」になり得る者とそうでない者が出てくるのだろうかということであった。</p> <p>一般的に、経営学者がこの種の問題——アジアに進出した日系企業で、現地従業員が「文化的媒介者」になったり、ならなかったりする——に答えを出す場合、それは、企業としての魅力がどの程度あるのかという問題として捉える。つまり、企業本体が、この企業で働きたいと思わせるようなさまざまなツールやパフォーマンスを備えているから個人は長く働きたいと思うのであり、個人の意識をいくら聞いても答えは企業体そのものの中にあるのではないか、というのが経営学者によってしばしば用いられるロジックである。</p> <p>しかし、2003年春におこなった台湾日系企業で長期勤続している現地従業員からの聞き取り調査から、アジアに進出した日系企業の中で現地従業員が「文化的媒介者」になるための非常に重要な要素が見えてきた。それは、現地の従業員が、それぞれ個人的なレベルで日本人駐在員とどのようなコンタクトをとっていたかということである。つまり、日本の駐在員とのやり取りの中で、個人的なレベルにおいて、この企業に居れば色々なことが出来るかもしれないといったように、自分の将来ビジョンを非常に大きく描ける、あるいは少なくとも自分の将来ビジョンが駄目になるようなことはないであろうと思わせる何かがあった場合と、この企業に居たら駄目だ、この駐在員に師事しても全然駄目であると思わせるような個人的な出来事(接触)があった場合とでは、異なってくるのではないか。正に、このような日本の駐在員との個人的な接触がアジアに進出した日系企業で働く現地の従業員が「文化的媒介者」になり得たり、なり得なかったりする大きな要因になっているのではないだろうか。そして、日本人駐在員との接触経験を積みながら、長期勤続の過程を通してある種の「文化資本」を蓄積しながら自身の「文化能力」を高めていき、「文化的媒介者」の役割・地位を獲得するに至っているのではなかろうか。経営学者が、企業体そのものの魅力から現地従業員の行動を説明しようとするに対して、本研究の発想は、現地の従業員と日本人駐在員との個人的な接触に焦点を当てる試みをおこなう。最終的に、本研究は、個人的なレベルの接触を見ていきながら「日本とアジアとの信頼形成」という大きな展望を見据えている点では、社会的に非常に意義のある研究であると自負している。</p>	

成果報告書

記入日 2007 年 3 月 30 日

氏名 岸 保行	留学先国名 中国・香港	所属機関 香港大学 日本研究学系
研究テーマ：日系企業のアジア・マネジメントと文化能力形成		
留学期間： 2006 年 1 月 ～ 2006 年 12 月		
<p>——留学全般——</p> <p>2006 年 1 月 20 日金曜日夜、香港国際空港に降り立ち、いよいよ 1 年間の留学生活が始まった。最初の一ヶ月間は、香港大学のゲスト用の寮に滞在することになり、香港大学から徒歩 5 分ほどの立地にある寮に住むこととなった。最初の一ヶ月は、今後の生活の基盤となるアパートを探したり、香港の ID カードの申請を行ったり、香港大学の図書館利用のための図書カードの申請等々、今後の一年の香港での生活の基盤となる準備に追われることとなった。</p> <p>アパートに関しては、受け入れ指導教授である Dr. Dixon Wong 先生や香港大学の学生の助けを借りて香港大学近く（徒歩 5 分）の割安アパートをみつけことができ、到着後一ヶ月後には、アパートに移ることとなった。結局日本に帰国するまで、引越することなくそのアパートで残りの留学生活を送った。</p> <p>食事は、香港大学の寮やアパートの近くですることが多かったが、留学中は研究の関係上、日本人駐在員の方々のコミュニティや日本語を勉強している香港人、さらには日系企業で働いている（働きたい）香港人との関わりを多く持つことに努めていたので、そういった日本人駐在員や香港人と食事をしたりお酒を飲んだりする機会に恵まれた。また、受け入れ指導教授である Dr. Dixon Wong 先生は、私の研究留学生活を大変気にかけてくれ、とりわけ私が一人で食事をしなければならないのではないかと察してくれ、頻繁に私を食事に誘ってくれた。そのため、Dr. Dixon 先生と彼の学生たちと一緒に食事することも多かった。</p> <p>香港の気候は、亜熱帯気候のため、夏は気温に加え湿度が高いので街全体がサウナのような状態となり、外に出れば汗が吹き出てくる。しかし、反対に冬は大変に短く東京の冬に比べると格段に過ごし易かった。</p> <p>香港の交通に関しては、公共交通機関が発達しており、MTR と呼ばれる地下鉄の他、バスやミニバス（小型のバス）が香港全体を網羅しているので、どこに行くにも交通手段には困らなかった。また、香港ではアパートやマンションの賃貸費が高いのとは対照的に、タクシーの値段がとても安いので、タクシーもとても便利な交通手段の一つとして利用価値が高かった。</p> <p>全体的に、香港での留学生活は、たくさんの日本人駐在員の知り合いや香港人の知り合いに恵まれ、病気や怪我などをすることもなく、充実した一年間を送ることができた。今、振り返ってみると、実に多くの人と出会った一年間であったと思う。</p>		

「日系企業のアジア・マネジメントと文化能力形成」

早稲田大学 岸保行

【調査報告書】

今回の 2006 年 1 月から 2006 年 12 月までの一年間の調査研究は、以下の 3 つの柱からなっている。

1. 日系企業 C 社での参与観察 (5 ヶ月間)
2. 日系企業の香港総代理店である P 社での参与観察 (3 ヶ月間)
3. インタビュー調査
4. 日本人駐在員で形成されているコミュニティでの参与観察

本研究の主眼は、日本人駐在員と現地の従業員とのミクロな接触に焦点を当て、日本人駐在員、現地人スタッフがどのような振る舞いを行ない、それぞれがお互いをどのように見ているのかを明らかにすることにあつた。そういったことを明らかにするために、日系企業で参与観察を行い、日本人スタッフや現地人スタッフの振る舞いを観察し、必要に応じて深いインタビューを行なってきた。以下、今回の調査の結果から得られた知見をまとめてみた。

1. 交錯する「想い」

東アジアの中国系社会の中で、香港の特殊性といえば、言語の問題を挙げることができる。香港は、長きに渡り英国の植民地だった影響で、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、中国大陸に比べると群を抜いて高い。当然香港の日系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のほとんど全てが英語で行なわれている。筆者が参与観察をおこなった大手日系カメラメーカー C 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皆無であつた。さらに、C 社の社長は、自慢げに「我が社では、全て英語を使っており、日本語は一切使わなよ」と筆者に話してくれたことがあつた。実際、日本人駐在員と現地人スタッフとが一緒にいるときには、英語が用いられていた。C 社の社長である K 氏は 4 ヶ月に一回、クォーター・ミーティングと呼ばれる、各部署のスタッフを集めて英語を使って 4 ヶ月の会社の経営状況の推移等々をプレゼンテーションする会議を行なっていた。筆者も C 社で働いているときに一度、その会議に参加したことがあつた。しかし、面白いことに筆者が仲良くなった C 社の現地人スタッフはその後のランチ時に面白い話をしてくれた。なにやら、

K 氏の話す英語は実際には1 - 2割ほどしか現地の従業人スタッフには分っていないとのことであった。しかし、そんなことは知る由もなく、K 社長は自信満々に英語を使って、プレゼンテーションを行っていたのである。

そうなってくると、英語を使っての社内での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の難しさが露呈してくるのであるが、それらの言語の問題を補うに余りある存在が C 社の中にはいたのである。

2. 「橋」となる媒介者

C 社は日本の典型的かつ歴史のあるもの造り企業で、C 社の社長はこれまでずっと日本の本社から送られてきており、これまでは皆日本人であった。そして、その日本人社長の下にいるのが現地人マネジャーであるのだが、それらの現地人マネジャーがとても重要な役割を担っているのである。

C 社で駐在員として8年間働いている日本人の M 氏は、C 社にとって重要な人材とはどのような人材であるのかという筆者の質問に対して、以下のように語ってくれた。

「やはり、うちの会社にとって重要な人材は、会社のことをまず分ってくれている人材。例えば C 社の企業文化や風土等々を理解してくれていることが大切だね。そのためには内部で育ってきた人材が重要な人材となるね。だから、マネジャーなどの要職を簡単に外からとってきたりするようなことはしないね」

C 社の要職のマネジャー以上の現地人スタッフは、確かに皆長期勤続している現地人スタッフであった。さらに、社長の K 氏の話では、これまで副社長という役職はなかったが、2005 年に副社長という職を設け、Senior Director の中から二人の現地人スタッフが副社長の職に抜擢されていた。K 氏の話では、この二人の副社長がゆくゆくは C 社の社長になって欲しいと考えているとのこと、今回の副社長への抜擢もそのことを見越した上でのことであるという。

K 社長の話によれば、少なくとも日系企業のメーカーが必要としている人材は、欧米型のような即戦力としての人材であるというよりも、むしろ長く勤続してくれて、内部の事情を理解しながら会社に貢献してくれるような人材であり、いわゆる欧米型とは「違ったスペック」を持った人材であることを筆者に話してくれたことがある。

3. 学歴資本と日系企業

そして、非常に面白いことに K 社長が指摘していた、日系企業のメーカーが必要としているような人材である長期勤続マネジャーの多くが低学歴者なのである。もちろん大学卒業業者もいるが、K 社長が指摘していた「長期勤続しながら、内部の事情を徐々に理解していく」人々の多くが低学歴者なのである。

大手電器メーカーP社の香港独立総代理店であるZ社へ駐在しているP社のS氏は、大卒者は、転職意欲が非常に強くて、少しでも待遇のいいところがあると簡単に辞めていってしまう点を指摘し、大卒の現地スタッフの定着率の悪さについて言及していた。

「現地人スタッフのなかでもとりわけ、いわゆるエリート大学と言われるところの出身者は、使いものにならない。香港大学卒もこれまで多く入ってきたが、そのほとんどが数年、短い人で数ヶ月で転職してしまう。そういった若者は、プライドが高すぎるのだろうか」

このように、いわゆる高学歴資本を有するエリートと呼ばれる人々は、日本的雇用関係の特徴の一つである長期に亘って会社に仕えることをしない。社会の中で「トップ・エリート」と呼ばれる高学歴者は、多くの場合自分の能力を即座に的確に評価してくれる企業に流動していく。つまり、常に労働人材市場の中で、自らの価値を高く評価してくれる企業を求めて浮動しているのに対して、低学歴者は「優秀な人材」としてのバロメーターである「高学歴」を有していないために、容易に労働人材市場の競争に立ち向かうことができずに、日系企業の中に長期に留まるという選択肢を結果的にとっているように思われる。しかし、そのことが結果的に日系企業側が求める人材スペックにマッチし、日系企業からの信頼を得やすくなることによって、要職であるマネジャー層には低学歴者が多くなっている。

4. 人間関係論的視点から捉える日系企業の人材マネジメント

C社での参与観察と長期勤続しているマネジャーへのインタビュー結果からは、彼らがなぜC社で長期勤続をし、C社の中核的ポストを得ているのかを垣間見ることができた。これまでの研究の多くが、中国人の転職意欲を金銭的見返りとの絡みで捉える研究が主流を占めていたが、今回の研究からは別の要因を見出すことができた。それは、日本人とどのような接触をしてきたのかということである。例えば、C社で20年以上働いているT氏は、自分がこの会社に残っているのは、以前来た日本人駐在員と非常に良い人間関係を築け、今でもその駐在員と連絡を取り合っていることを筆者に語ってくれた。さらには、現地人スタッフの日本人駐在員に対する評価も、どのような関係を日本人スタッフと築けているかによって、大分差が出てくる。筆者が親しくしていたC社で働くマネジャーJ氏は、以前派遣されていた駐在員とは、非常に良く話をできた、結果的にそのことが日本人駐在員の高い評価に繋がっていたが、現在の駐在員とは話をすることがほとんどないという。結果的にそのことが、現在の駐在員に対するマイナスの評価へと繋がっていた。

この、企業組織という対面的な「場」での日常的な関わりが、現地人スタッフの日本人駐在員への評価、ひいては日本の会社に対して大きな影響を及ぼすこととなっていた。

* 謝辞

この度は、松下アジアスカラシップ奨学生の一員として、香港での日系企業でのフィールドワークという貴重な経験をすることができました。誠にありがとうございました。

また、財団の皆様には、留学中にたびたびメールをいただき、ご心配いただきまして、誠にありがとうございました。末筆ながら、心よりも御礼を申し上げます。



C社現地人スタッフと



C社副社長と



H社会長と