

台湾に進出した日系ものづくり企業を支えた台湾人¹

——長期勤続による“文化的媒介者”としての役割——

新潟大学経済学部
准教授 岸 保行

1. 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いっただろう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り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。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「有意義な生きた経験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、彼らの日系ものづくり企業の内部での役割を彼ら自身の主観的「語り」から紡ぎ出すことで、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のである。

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

¹ 本稿は、岸保行(2010)「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—」(『赤門マネジメント・レビュー』9巻8号(2010年8月) [ものづくり紀行第四十七回])に加筆・修正を加えたものである。また、本稿は、岸保行(2009)「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—」風響社の一部を要約したものである。

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

³ Wong, Heung Wah (1999), Japanese Bosses, Chinese Workers, Curzon Press, Sullivan, J. Jeremiah (1992) Invasion of the Salaryman: The Japanese Business Presence in America, Praeger Publishers. (尾澤和幸訳、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』草思社)など。

⁴ 鈴木滋(1994)「台湾における日系企業の経営」、大阪経大会編『大阪経大論集』45巻、4号 pp.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。

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には、大きく二つの理由があった。一つ目は、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、既に台湾には長い歴史を有する日系ものづくり企業が数多く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あた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は、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⁷。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人間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. 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2つの理由がある。

一つ目は、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⁸。

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・藤本隆宏教授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⁹。このような企業精神をもった現場システ

⁵ 白木三秀(2006)『国際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, Alfred (1970) *On Phenomenology and Social Relations*, The University of Chicago Press (森川眞規雄・浜日出夫訳 2006『現象学的社会学』紀伊国屋書店)。

⁷ 酒井亨(2004)『哈日族:なぜ日本が好きなのか』光文社新書など。

⁸ 岡本康雄編(1998)『日系企業 in 東アジア』有斐閣 p.vi

⁹ 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。

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2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。

4. 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てきた。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4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4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とができた。

聞き取りの記録に関しては、ICレコーダーでの録音の許可を申し出て、許可が下りた場合には、聞き取り内容の全てを起こし、録音が不可能であった場合の聞き取りに関しては、聞き取りでのメモを参照に「フィールドノート」という形で記録し、聞き取り内容の前後の文脈が出来得る限り明確になるように対話形式でのスクリプトを作成した。これまでの聞き取り調査の主要点は、台湾に進出した日系企業の内部に存在する長期勤続者に焦点を当て、彼らの共通性を描き出すことにあった。

5. 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思う。

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）」をするといい、そのようなプロセスを「翻訳的適応」と名づけた¹⁰。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

¹⁰ 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

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例を話してくれた。この事例においては、現地会社との通訳が、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られてい

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ころもありますから。両方からのプレッシャーがかかり、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。総経理だけじゃなく、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間での「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る、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、その苦悩を話してくれた。

「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って、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悩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もちろん喧嘩をする。両方の気持ちが良いときは、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」

(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っ張れる人など、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のかと思います」

(ケース 25 : 34 歳・女性・9 年勤続・副理)

6. 「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」を回避しようとする動きがあった。そうすることが成功への近道であると考えられたのだった。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¹¹。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、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。

「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

¹¹ 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。

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たとき、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はたらない。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や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、中国大陸の廈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、一つ廈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。僕は向こうにいてすべていろいろ監査します。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いってしまうのです」

（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こと、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に向こうの（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年半駐在・協理）

面白いことに、18年間にわたり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、そこで仕事をできるようになり、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できるようになって、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されるということは、まさにそこに信頼関係が形成されているという一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。

7. 経営の中核への参画

台湾に進出した日系ものづくり企業の内部では、現地人中核マネジャーが長期に勤務を続けながら、少しずつ経営の中核的な部分に参加できるようになる。台湾人長期勤続マネジャーの話しかからは、これまでは日本人だけで行われてきた経営会議に、現地の従業員も参加するようになったという証言もあった。また、現地日系企業のルールを日本人駐在員と一緒に作り変えてきているという報告もあった。現地での経営に関しては、現地の労働法を遵守しなければならず、経営の骨子は現地人スタッフと日本人スタッフが協同して作成しなければならない状況があり、そうした関わり合いのなかで文化的媒介者の意見が反映されてい

るといふ事例も実際にある。

「この会社のルールというのは、うちは日本の100%出資ですが、台湾にある会社ですから、やり方は日本と多少違いますね。台湾の現地のやり方で、元々そういうルールがありました。当然ルールは時間によって、場合によって少しずつ変わってきます。そんなに大きな変化はないですが。会社のルールは幹部会で作ります。幹部会は日本人も出席しますから、日本人と台湾の幹部とが一緒に議論して決めます。でも、ルールの最初の草案みたいなものは、台湾の労働基準法に基づいて私たち台湾人が作っています。それを日本人と一緒に、会議をして最終的に決めます。でも、そのような会議は、昔はありませんでした。昔もそういう会議自体はあったのですが、ただし定期的じゃなくて月一回ぐらいの頻度でした。あるいは、何かあった場合に会議を開いていました。今では、週一回各セクションの幹部を集めて、みんなで今週一週間の報告会を定期的におこなっています」

(47歳・男性・23年勤続・協理)

たとえば、あるケースでは、日本人駐在員と定期的に会議を開き、必要に応じて協同して現地企業のルール作りを行ってきたという話である。他にも、以前は現地の会社のなかに明確なルール規定が存在せず、昇進に関しても董事長の独断で決められていたのが、最近になって台湾人を中心に明確なルール規定を作ったというケースもあった。

台湾に進出した日系ものづくり企業内で育て上げられた現地人中核マネジャーが中国大陸に派遣され、大陸での工場管理やそこでの仕事を任せられ、台湾現地法人の経営の中核的な役割を担うようになってきている現状からもわかるように、現地人スタッフは文化的媒介者になることによって、大きな裁量権を手に入れ、その現地法人において、ある程度の自主的管理を可能とさせている。ある

マネジャーは、現在では台湾人幹部にも十分な権限が与えられ、そのことが転職を考えない理由となっているという。当初は、日本人駐在員からの命令のもとで働いていた現地人従業員が、日本人駐在員（日本の親会社）から信頼を得ることにより、自主的管理への道を開いたのである。

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することで、中国大陸での工場管理までも任せら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いえる。

彼らは、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企業で働く台湾人中核マネジャーの皆様方と日本人駐在員の皆様方に心より

の感謝を申し述べます。お忙しい最中、不躰なる調査依頼にも快く応じてくださり、愚直な質問に対しても一つ一つ懇切丁寧に解答してくださいました。このようなご親切なご高配がなければ、「現場で生きる人々」の「語り」から台湾人長期勤続者の文化的媒介者としての役割を描くことはできなかったであろうと思っております。重ねて心よりの謝辞を申し述べる次第であります。

また、台湾でフィールドワークをおこなうにあたっては、交流協会から研究助成金(2007年度「日台研究支援事業(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)」)を受給しております。ここに、記して御礼申し上げます。