

香港の日系企業における異文化コミュニケーションの問題
—香港人社員に対する調査から—
Intercultural Communication Problems in Hong Kong
Japanese Companies:
An Analysis of Surveys of Hong Kong Employees

何 志明
香港中文大学

要旨

日本企業における日本人社員と外国人社員の異文化コミュニケーションは、興味深い研究課題として広く研究されている。本稿は香港の日系企業に務めている香港人（日本留学経験を持ち、日本社会についてよく知っていると考えられる）を対象に、彼らが困難を感じている日系企業の異文化コミュニケーション問題がどのようなものかを調査した。その結果、「日本人の仕事のやり方による違和感」、「日本人上司とのコミュニケーション不足」、「上司のあいまいな指示が理解しづらいこと」、「日系企業における業務の進め方」などが問題点として挙げられた。ところが、「敬語の使い方」に関して困難を感じていると答えた人は少なかった。今後のビジネス日本語教育のあり方を考える際、敬語など日本語そのものもちろん重要であるが、企業文化や日本人がビジネスに取り組む姿勢といった文化的な項目も、積極的に紹介する必要があると考えられる。(389字)

キーワード：

日系企業、異文化コミュニケーション、日本人、香港人

香港の日系企業における異文化コミュニケーションの問題 —香港人社員に対する調査から—

何 志明
香港中文大学

1. はじめに

本研究は、香港の日系企業に勤務する、日本に留学した経験を持つ香港出身の日本語学習者が、日本人の上司・同僚と一緒に日常の業務を遂行する際、どのような異文化コミュニケーションの問題を抱えているかを調査したものである。現在、香港には日系企業が約 2,100 社あり¹、多くの香港人スタッフを採用している。近年の日本語学習ブームに伴い、日本語ができる香港人スタッフも増えている。日本語能力試験 1 級に合格し、1 年間日本に留学した経験を持ち、香港の大学で日本研究を専攻した卒業生は、3 年間かけて日本語と日本文化について勉強しており、日本社会に関する知識が少ないとはいえない。卒業生の大部分が、最初の仕事として日系企業を選ぶが、時間が経つにつれて、最初の会社を辞めて他の日系企業に転職したり、日系企業以外の会社に再就職したりするようになる。その理由を尋ねてみると、個人の希望（待遇、業種など）はもちろんあるが、会社の雰囲気や日本人管理職に関連する問題で辞職する例も少なくない。本研究の目的は、日本語と日本文化にかなり精通していると考えられる香港人日本語学習者が感じている、職場の異文化コミュニケーションの問題の実態を調べ、香港人と日本人の間に発生する異文化コミュニケーションの実態を明らかにすることである。

2. 先行研究

日本における外国人ビジネス関係者のビジネス上の問題点に関する研究については、近藤(2007)がその代表的な研究として挙げられるが、中国の日系企業に勤務している中国人が日本人の行動に対してどのように考えているかについて詳しく調査を行っているのは根橋(2007, 2008)である。根橋(2007)は中国の北京・上海・重慶に進出している日系企業 25 社で働く中国人従業員 106 名に、日本人の企業行動について困難を感じていることを調査した。その上位項目は下記の通り示されている(括弧の数字は回答者数とそのパーセントである)。

¹ 在香港日本国総領事館(2010)「香港・マカオ経済概観」
http://www.hk.emb-japan.go.jp/jp/docs/2010-09_hk-economic.pdf (2010年11月5日閲覧)

1位「意思決定に時間がかかる」	(52人, 49.1%)
2位「相手の言葉(中国語)の問題」	(41人, 38.7%)
3位「年功序列型昇給の問題」	(29人, 27.4%)
4位「仕事のやり方: 中国の事情を理解しない」	(27人, 25.5%)
5位「情報共有が少ない」	(25人, 23.6%)
5位「自分の言葉(日本語)の問題」	(25人, 23.6%)
7位「意見をはっきり言わない」	(24人, 22.6%)
8位「意見を聞かない」	(23人, 21.7%)
9位「報告・連絡が頻繁すぎる」	(22人, 20.8%)
9位「休みをとりにくい」	(22人, 20.8%)

根橋 (2007:452) より

根橋 (2008) は中国(北京・上海・重慶)に進出している日系企業 25 社で働く中国人 105 名(女性 31 名、男性 74 名、平均年齢 36.2 歳)を対象に行ったインタビュー調査から、職場における日本人管理職の行動で困難に感じるものとして、第 1 位「意思決定に時間がかかる」、第 2 位「日本人の中国語の問題」、第 3 位「仕事のやり方: 中国の事情を理解しない」、第 4 位「年功序列型昇給の問題」と「昇給要求についての問題」の 5 項目が挙げられると述べている。また、岡田 (2008)、岡田・高橋 (2008) では、香港の大学で日本語を学び、卒業後香港の日系企業に就職したものの、日本人の上司の言動や部下に対する接し方に対して不満をつのらせ、ついには辞職してしまう香港人の事例が報告されている。日本人上司が、期待するからこそ厳しく接したことが、香港人の部下に理解されないことが例として挙げられている。しかし、これらの先行研究では、協力者の日本語と日本文化の知識については詳しく言及されておらず、日本語、日本社会についてどれぐらい認識しているか不明である。日本語、日本社会についての認識のレベルが異なると、日本企業に対する評価も異なる可能性がある。さらに、根橋 (2007) には香港における日系企業の調査は含まれておらず、香港の日系企業の異文化コミュニケーションの問題を調査する必要がある。香港の日系企業における異文化コミュニケーションの問題を考察するには、言語的及び非言語的なコミュニケーション以外に、香港社会における文化及び習慣の認識による問題も無視することができない。本稿は、日本留学経験を持ち、日本社会についてよく知っていると考えられる香港人が困難を感じている日本人の企業行動はどのようなものかを明らかにする。

3. 研究方法

本研究は、日本留学経験を持ち、日本社会についてよく知っていると考えられる、香港の日系企業に勤めている香港人スタッフを被験者にした。その理由は、本研究の被験者のように、かなり日本社会について知っている人でさえ感じている問題なら、日本社会にあまり詳しくない人にとっては、もっと違和感を覚えるはずだと推測できるからである。本研究は、企業内の日本人スタッフの

何 志明：香港の日系企業における異文化コミュニケーションの問題

—香港人社員に対する調査から—

行動について、アンケート用紙及び半構造化インタビュー(semi-structured interview)で調査した。日系企業の場合、管理職に就いているのは主に日本人スタッフであるが、日本の企業文化をそのまま香港に持ち込んでもうまくいくとはかぎらない。香港人の考え方や習慣を理解しないと、互いに違和感を覚え、香港人スタッフにとっても日本人スタッフにとっても深刻な問題に発展する可能性があり、企業運営の面から今後対策を検討したほうがよいと考える。

本研究の手順は下記の通りである。

- ① 予備調査：香港人スタッフを5名集め、それぞれに対して異文化コミュニケーションの問題に関する単独インタビューを行った。
- ② 本調査：予備調査の結果に基づいて作成したアンケートによる調査を行い、その後、アンケート用紙調査の不足を補完するため単独インタビュー(約1時間)も行った研究協力者の人数は25名。アンケート調査用紙はインタビューの前に協力者に配布し、後日回収するという方法で収集した。アンケート用紙の第1部は協力者の個人情報、第2部は異文化コミュニケーションについて調査している。第2部の回答は「強く賛成」、「賛成」、「少し賛成」、「少し反対」、「反対」、「強く反対」、「わからない」の7段階評価で記入してもらっている。また、研究協力者の同意を得て、インタビューの内容をICレコーダーで録音し、後日文字化を行った。インタビューはすべて筆者の研究室で行った。(予備調査と本調査の被験者全員が、1年間の日本留学歴を持ち、日本語能力試験1級に合格した香港の大学の日本研究主専攻の卒業生である。さらに、OPI² テスターの資格を持つ筆者が被験者全員に日本語会話能力を測定するためOPIを実施し、全員上級であると判定した。)
- ③ 調査時期と場所：予備調査は2009年12月に香港で実施した。本調査は2010年1月から7月まで香港で実施した。

表1 インタビュー対象者の内訳

	性別	年齢	業種	肩書	所属企業の勤務歴	OPIの結果
01	女	30代前半	運輸	社員	3年9か月	上-上
02	女	30代後半	銀行	マネージャー	12年9か月	上-中
03	男	20代前半	貿易	セールス・アシスタント	2年6か月	上-中
04	女	20代後半	貿易	セールス・アシスタント	4年10か月	上-中

² OPI (Oral Proficiency Interview) と称される ACTFL (American Council on the Teaching of Foreign Languages) 口頭能力インタビュー試験は、機能的にどのぐらい話す力があるかを総合的に評価するための、標準化された手順を指すものである(『ACTFL-OPI 試験官養成用マニュアル』1999年改訂版 p. 11より)。

	性別	年齢	業種	肩書	所属企業の勤務歴	OPIの結果
05	女	20代前半	貿易	社員	1年4か月	上一下
06	女	20代後半	貿易	社員	1年5か月	上一中
07	女	20代前半	保険	社員	1年10か月	上一下
08	男	20代前半	銀行	社員	1年8か月	上一中
09	女	20代前半	旅行	社員	0年5か月	上一下
10	女	30代後半	印刷	マネージャー	14年	上上
11	女	20代前半	貿易	社員	0年10か月	上一中
12	男	20代前半	貿易	セールス・アシスタント	0年9か月	上一下
13	女	20代前半	貿易	社員	1年7か月	上一下
14	女	30代前半	銀行	社員	1年6か月	上一中
15	女	20代前半	デパート	社員	0年4か月	上一中
16	女	30代前半	メーカー	社員	1年10か月	上一中
17	女	20代前半	貿易	社員	1年6か月	上一中
18	女	20代前半	メーカー	係長	3年6か月	上一下
19	女	20代後半	電子部品	主任	3年10か月	上一中
20	女	20代前半	メーカー	社員	0年9か月	上一下
21	女	20代後半	証券	社員	2年5か月	上上
22	女	20代前半	貿易	セールス・アシスタント	2年3か月	上一下
23	男	20代後半	貿易	セールス・アシスタント	3年	上上
24	女	30代前半	貿易	セールス・アシスタント	2年4か月	上一中
25	女	30代前半	貿易	主任	6年0か月	上一下

4. 研究の結果

4.1 アンケート用紙調査

アンケート用紙の第2部にある83の質問の回答を集計し、分析した。研究協力者が賛成と回答した率が高い順に、下記のように示している³。数字は、研究協力者が該当質問に対して賛成する（「強く賛成」と「賛成」と「少し賛成」の合計）パーセンテージを示したものである。

【① 研究協力者から見た社員の行動と会社の文化、習慣】

問02	会社はわたしに敬語を使うことを要求しない。	96%
問12	日本人社員は「お世話になりました」「お疲れ様です」のような形式化した表現をよく使用する。	88%
問44	日本人社員はよく会議を開き、業務上のことについて話し合う。	88%
問54	日本人社員は会社に遅れない。	88%
問01	会社で敬語を使う必要がある。	84%

³ 紙面の都合上、60%以上の研究協力者が賛成した項目しか取り上げないことにした。

何 志明：香港の日系企業における異文化コミュニケーションの問題

—香港人社員に対する調査から—

問 15	社内で序列関係が重要視されている。	84%
問 51	日本人社員は時間を守る。	84%
問 67	リストラが非常に少ないことは、社員に仕事の保障と安心感を与えることができる。	84%
問 57	問題が発生した場合、日本人社員は原因や真相が明らかになる前にまず相手に謝る。	76%
問 21	わたしの日本人上司は香港でも日本にいる時と同じような仕事のやり方で業務を遂行する。	72%
問 46	会社のやり方は香港における一般的な仕事のやり方に合致しない。	72%
問 60	日本人社員は約束の5～10分前に約束の場所に到着し、その場で待機する。	72%
問 74	日本人社員は「お客様は神様」という発想を重要視している。	72%
問 45	会社の会議は効率的ではない。	68%
問 49	日本人社員は計画通り仕事に取り組むので、柔軟性が欠けている。	68%
問 52	香港人社員は時間を守らない。	68%
問 55	香港人社員は会社に遅れる。	68%
問 66	会社はいつも規定通り業務に取り組んでいる。	68%
問 68	昇進を決める際、勤務年数や経験などが主要な参考条件なので、社内の権力闘争などの問題が少ない。	68%
問 31	日本人社員はよく出身地、出身大学、入社時期などの個人情報話題にする。	64%
問 47	会社の上層部は業務計画を始める際、情報収集から実行するまでの所要時間が長すぎる。	64%
問 35	日本人上司はわたしの過失をストレートに咎めない。	60%
【② 研究協力者自身の仕事のやり方と会社に対する感想について】		
問 50	わたしは時間を守る。	96%
問 48	わたしは杓子定規にではなく、柔軟に仕事に取り組む。	88%
問 59	わたしは約束の5～10分前に約束の場所に到着し、その場で待機する。	88%
問 75	わたしは「お客様は神様」という発想に賛成しない。	88%
問 17	わたしは上司に「ほう（報告）・れん（連絡）・そう（相談）」を行う。	84%
問 53	わたしは会社に遅れない。	84%
問 58	わたしは上司に仕事の途中経過より最終結果を報告するほうが効率的だと思っている。	84%
問 40	日本人上司や同僚が飲み会で他人のプライバシーについて議論するのはよくないと思っている。	76%

問 77 わたしは、会社がいつも社員に会社のために一生懸命に仕事しなければならないと要求していると思っている。	76%
問 03 わたしは敬語が正確に使える。	72%
問 69 わたしは社内でおとなしく行動し、反対意見を述べない	72%
問 04 わたしは自分の日本語力（総合力）が足りないと思っている。	64%
問 05 わたしは仕事上、正確に日本語を書くことが難しいと思っている。	60%
問 13 わたしは「お世話になりました」「お疲れ様です」のような形式化した表現を使用することはあまり意義がないと考えている。	60%
問 23 わたしはお客様の要求に応えるために、通常の仕事の手順や会社の業務規定に違反することはしない。	60%
問 24 わたしは日本人上司の信頼を勝ち取るのは容易ではないと思う。	60%
問 42 わたしは業務上の規定に従い、お客様の無理な要求をすぐ断る。	60%

アンケート用紙による研究協力者から見た社員の行動と会社の文化、習慣に関する調査結果から、多くの日本人社員は日本にいる時とほぼ同じやり方で業務を行っていることがうかがえる。例えば、「お世話になりました」や「お疲れ様です」のような形式化した表現をよく使用すること、時間を守り、社内の序列関係を大切にすること、よく会議を開き、報告・連絡・相談、いわゆる「ホウレンソウ」をしながら、計画通り業務を進めていること⁴、顧客との関係を重要視し、問題が発生したら、原因を問わずに先に謝罪することなどが挙げられる。一方、研究協力者自身の仕事のやり方と会社に対する感想から、日本語ができ、日系企業に務めているとはいえ、すべて日本人と同じ行動を取ることはしないことがわかった。例えば、「顧客は神様」という発想をあまり持っていないこと、上司に「ホウレンソウ」を行うものの、仕事の途中経過より最終結果を報告するほうが効率的だと考えていること、状況に応じて必要があれば柔軟に仕事に取り組むことなどが挙げられる。

また、香港では勤務時間内私用電話をすることは決して珍しいことではない。「勤務時間内に私用電話をしない」（問 79）について、賛成する研究協力者はわずか 36%しかない。香港の場合は日本の会社ほど厳しくないのに、勤務時間内でも私用電話をすることは特に不自然ではないと思われる。馬（2000:145）は日系企業現地法人の経営管理者に対するヒアリング調査で、「中国人の管理職は管理者としての意識が足りず、仕事に関しては指示を出すのが、電話の私用などについての教育を行わない」という意見が少なくないと指摘している。つまり、香港では、勤務中の私用電話は仕事の効率に悪影響をもたらすという発想がないので、習慣として私用電話を遠慮しないのだろう。

⁴ 園田（1998:148）は、「日本の組織では、上司との「ホウレンソウ（報告、連絡、相談）」が頻繁に行われる。そうすることによって情報を共有し、それぞれの持分を絶えず確認しあうからだ」と述べている。

4.2 インタビュー調査

4.2.1 調査内容

研究協力者に職場での異文化コミュニケーションの経験や感想を細かく聞くため、下記の項目について半構造化インタビューを行った。

① 社内における異文化コミュニケーションについての経験

言葉遣いの問題：

例：敬語、待遇表現、婉曲表現の使用、上司とのコミュニケーションの方法、上司からの指示の理解など

日本人の仕事のやり方や習慣：

例：業務を行う際の視点、優先順位、態度、意気込み、時間についての考え方など

② 社員として自らが感じている違和感

例：仕事のやり方についての香港人と日本人の考え方の違い、日本人社員との付き合い

4.2.2 調査結果

研究協力者が経験した異文化コミュニケーションの問題を、パーセンテージの高い順に下記の表 2 に示す。

表 2 研究協力者が経験した異文化コミュニケーションの問題

順位	内容	人数(25人中)／%
1	日本人の仕事のやり方	16人／64%
2	日本人上司とのコミュニケーション不足	15人／60%
3	上司のあいまいな指示	13人／52%
4	日系企業における業務の進め方	9人／36%
5	日本人上司の要求が厳しい	8人／32%
6	電子メールの書き方	8人／32%
7	日本人が香港人の仕事のやり方を理解していない	7人／28%
8	日本人が時間に厳しすぎる	7人／28%
9	勤務時間外の付き合い	6人／24%
10	日本人上司・同僚がプライバシーを干渉する	5人／20%
11	敬語の使い方	5人／20%
12	日本人の婉曲表現の理解	4人／16%
13	日本人上司に残業を期待される	4人／16%

4.2.2.1 日本人の仕事のやり方

会社で最も異文化コミュニケーションの問題を感じているのは日本人の仕事のやり方である。香港人研究協力者から見れば、日本人の仕事のやり方の多くは香港人の習慣に合致せず、香港人にし

てみればわかりにくいかもしれない。以下は、研究協力者が経験した事例について発言内容の一部である(以下同様)⁵。

(研究協力者 08：銀行員、男性、20 代前半、勤務歴 1 年 8 か月)

香港人社員は日本人が商売上手とは思わない。実際利益が出なくても客との関係を大切にすることしか考えていない。一方、要求の多い客の場合、一生懸命やっても結局利益には繋がらないにもかかわらず、時間や労力を費やして相手に神様のように接しなければならない。それに対して文句を言ったが、上司の命令で仕方がない。

(研究協力者 18：メーカーの係長、女性、20 代前半、勤務歴 3 年 6 か月)

彼ら(上司)はいつも「お客様は神様」ということを意識している。無理な要求をしてくる顧客もいる。例えば、今日注文したら明日すぐ配達して！など。(客の希望通りに)できない場合もあるが、上司に必ずやり遂げるように言われた。客の無理な要求に応じるために、(上司)自ら工場に電話をかけて指示を出す場合もある。

(研究協力者 23：貿易のセールス・アシスタント、男性、20 代後半、勤務歴 3 年)

例えば、すぐ(上司)の決済が必要な場合でも日本人上司はまず今までの経緯を報告書でまとめるように指示し、内容を精査してから判断する。報告書を作成している間、客を待たせなければならないので、交渉するための重要な時機を逃してしまう。営業には、競争相手がたくさんおり、客が安い会社を選ぶ。他者よりもっと安い値段を提示できないと、客に逃げられてしまう可能性がある。これは即座に判断せざるをえないことであり、日本人のように、報告書を作成したりするようなんびりとした対応をしていると間に合わなくなってしまう。今、中国人と商売するならば、スピードが大切である。日本人は対応しきれず、または従来のやり方を変えて効率を上げることができないとわたしは考えている。

ビジネスを考える際、香港人は目先の利益が生み出せるかどうかを重視するが、日本人は客との関係をどのように長く保つことができるかを優先する。客のニーズに応じるための行動は、日本人にしてみれば、これからの関係に繋がるサービスであるのに対し、香港人は、あくまで個別の件として扱い、すぐに利益に繋がらないのなら行うべきではないと考える。また、何(2008:77)は、国際金融貿易センターと言われる香港では、「時間就是金錢」(時間はお金の如し)という発想が一般的で、いかに問題を迅速に解決できるかが勝敗の鍵を握ると言われていると指摘している。日系企業のようにまず報告書を作成し、そしてゆっくり時間をかけて社内で議論してから結果を出す

⁵ 協力者の発言を読みやすくするため、発言の中のポーズや言い直しや言い淀みやあいづちなどの内容に直接影響のない部分を省略した。

いうやり方は時間がかかりすぎて、ビジネスチャンスを逃してしまうので、香港や中国では商売が成立しにくい⁶。

4.2.2.2 日本人上司とのコミュニケーション不足

次に異文化コミュニケーションの問題を感じているのは、日本人上司とのコミュニケーション不足である。仕事の指示と業務連絡をめぐって日本人上司と香港人部下の間に考え方に異なる部分があり、香港人研究協力者は不満を漏らしている。

(研究協力者 04：貿易のセールス・アシスタント、女性、20 代後半、勤務歴 4 年 10 か月)

客(日本人が上司で、部下が香港人)と商談する際、相手の日本人はわたしの上司(日本人)に、相手の香港人はわたし(香港人)に対応するように求めてくる場合が多い。これは特に問題ではないが、一番問題になったのは日本人上司同士が話し合った結果が双方の香港人の部下に伝わっていないということである。後で上司に一方的に指示を出されても双方の上司の商談結果を知らないわたしは、具体的にどのように仕事を進めたらよいかさっぱりわからない。ただ言われた通りのことをするだけである。また、相手の香港人に聞いても相手の日本人上司の話がわからない場合が多い。つまり、日本人は部下の香港人とコミュニケーション(事務連絡)がうまく取れていないことがわかった。

(研究協力者 11：貿易の社員、女性、20 代前半、勤務歴 10 か月)

次の週に本社の上層部の日本人が香港に視察に来る予定である。イースター休暇の後、香港の上司が現地業務の紹介として商品開発の成果をまとめるように指示してきた。本社の幹部の訪問については、前もって決まっていたにもかかわらず、わたしたち香港支社の社員にはまったく連絡がなかった。突然前の日に予定を知らされた。わたしたち現地社員はなぜ早めに訪問のことを公表しなかったのか疑問を感じている。早めに知らせてくれたら、余裕を持ってプレゼンテーションの準備もできるし、通常の業務も計画通り行える。結局、突然の連絡のせいで、前の晩に夜遅くまで残業しても完成できなかった。イースター休暇の前に知らせてくれたら、もっと余裕があり、毎日少しずつ準備したら、そんなに無理なく仕事をこなすことができたのに。．．．。上司たちが部下の仕事を理解せず、指示ばかり出すだけだったら大変困ったことになる。

(研究協力者 15：デパート社員、女性、20 代前半、勤務歴 4 か月)

上司らの相談内容や決定について、今決定されたことでも前もって決定されていることでもわたしたち(現地の香港人社員)には知らせてくれない。いつも待たされている状態である。「ホウレン

⁶ 根橋 (2007:452-453) も、中国人回答者は、日本人は意思決定に時間がかかりすぎて、ビジネスの時機を失うと指摘している。

ソウ」でわたしたち社員は上司に報告するが、逆に上司自らの報告はあまりない。だから、彼らの仕事についてわたしは何もわからない。もちろん、わざわざ聞いたら教えてくれるかもしれないが、社内の序列関係で自分の上司を差し置いてさらに上の人間に接触するのは僭越なので、許されることではない。結局、いつも情報や指示を待つために時が流れてしまうような気がする。

上記の事例から、香港人が日系企業の情報伝達や情報共有不足のせいで仕事に支障をきたしていることが指摘されている。根橋（2007）も日本人社員が中国人社員と情報を共有しないという指摘を報告している。それだけでなく、逆に香港人・中国人社員から日本人に仕事の進捗状況の報告・連絡をあまり行わないという報告もある（何，2011；根橋，2007）。つまり、日本人も香港人も仕事上、互いに情報交換・情報の共有が不足していると感じていることがうかがえる。

4.2.2.3 上司のあいまいな指示

日本人上司の指示を正確に読み取ることは、日本留学経験があり、上級の日本語能力を持っている本研究の協力者にとっても容易なことではない。とりわけ、あいまいな表現や婉曲表現などのような、日本人が好む言い方で出された指示は、ミスにつながる原因になるため、重ねて確認しておかなければならない。

（研究協力者 03：貿易のセールス・アシスタント、男性、20代前半、勤務歴2年6か月）

（香港にいる）直属の日本人上司は婉曲表現をたくさん使い、わたしが間違えた時でも直接的に指摘しない。香港に長く住んでいるから、若干香港人のようなストレートな言い方を身につけているのかもしれないが、はっきりと言わなくても何となくニュアンスで本音を読み取ることができる。しかし、日本の本社の人からの電子メールは、何をしてほしいかさっぱり理解できない場合がある。そのような時、直属の日本人上司に聞いてみたら、すぐ丁寧に本社の指示を説明してくれる。

（研究協力者 06：貿易の社員、女性、20代後半、勤務歴1年5か月）

すべきかすべきではないかについて（日本人上司に）聞いたら、すぐ答えを出してくれない。彼はまず「なぜそうするのか」、「その行動を取ったらお客さんがどう反応するのか」のような前置きの質問をしてくるのだ。結局、あれこれ言われてもやってほしいかほしくないかわたしにはわからない。やってほしい場合は、事情や経緯を長く説明してくれるのだが、誤解のないように念のため、わたしは彼に最終確認を取っておく。

（研究協力者 07：保険の社員、女性、20代前半、勤務歴1年10か月）

日本人及び日本語ができる香港人社員が出席しなければならない月例会で、日本人が改善するために提案を打ち出したが、それらの提案はあくまでも「提案」だけなのか、それともこれから実行しなければならない「決定」なのかについては、わかりにくい。あいまいな表現なので、わたしたち香港人社員は必ず確認を取っておかなければならないと思う。

研究協力者の指摘通り、日本人はあいまいな表現を好む。日本社会では間接的かつあいまいな表現が直接的かつ明確な表現より受け入れられやすい (Harris & Moran (2000:304)) が、日本語ができる外国人にとってさえ、日本人の「微妙な」ニュアンスを読み取るのは、容易なタスクとはいえない。

4.2.2.4 日系企業における業務の進め方

考え方の違いにより、仕事のやり方にも違いが発生する。日本人にとって常識といえることは必ずしも香港人にも問題なく受け入れてもらえるとはかぎらない。それをきっかけに社内の異文化コミュニケーションの問題が起こるのである。

(研究協力者 25：貿易の主任、女性、30代前半、勤務歴6年)

前の日本人支店長に何もかもすべて報告するように言われ、報告する必要のないものもあったが、仕事だと思って指示通りやってきた。日本人はきめ細かく仕事するだけでなく、手順も形式も重要視する。そのため、何かをやる時にさまざまな用紙に記入しなければならない。特に本社と関係がある業務の場合、関係部署の責任者、課長、部長などの承認(捺印)をもらわなければ仕事が始まらない。

(研究協力者 14：銀行の社員、女性、30代前半、勤務歴1年6か月)

日本人上司はよく時間をかけて計画を練り上げるので、柔軟性に欠けていると思う。例えば、今年はある分野に予算をかけないように決めたら、次の年度になるまでその決定事項を守り抜く。規則を守ること自体は悪いことではないが、必要な時に臨機応変に行動してもよいのではないだろうか。

上記の事例はあくまでは氷山の一角に過ぎない。日系企業では報告、情報伝達にしてもまず形式を重んじる (安西 (1998:71))。一方、香港人は、成果を上げるためには、形式より状況に応じて最も効率的な方法を選び、万が一予想外の事件が発生しても臨機応変に対処できる体勢を取るほうがむしろ重要と考えている。これから香港や中国で事業を展開する日系企業の管理職にとっては、重要な課題となるだろう。

4.2.2.5 先行研究における結果との違い

本研究では、香港人を研究対象として日本人の企業行動について調査した結果、先行研究(根橋 (2007))とは異なる結果も得られた。まず、「意思決定に時間がかかる」だけでなく、仕事のやり方における優先順位、重点、スピードという基本的な発想にかなり大きな違いがあるといえる。次に、先行研究では2位の「相手の言葉(中国語)の問題」については、中国本土と違って、香港では

北京語よりむしろ英語のほうがよく使用されており、中国語ができなくても香港人社員とのコミュニケーションにあまり影響がない。さらに、3位の「年功序列型昇給の問題」の場合、本研究の研究協力者は特に大きな反応がなかった。その理由は次のように考えられる。第一に、欧米企業のように能力主義で待遇が変わるという制度を採用しない日系企業の文化、習慣を理解している。第二に、香港では同じ会社で働くより時機、チャンスを生かして次から次へ転職するほうが自分の待遇、キャリア・アップに有利となる（本研究の協力者の52%(25人中13人)は転職経験者である）。

これまでの先行研究は、協力者1人1人に十分に時間をかけてインタビューを行う研究方法を採用しなかったと思われるので、詳しい事例やそれについての意見を聞き取ることができなかった。また、先行研究では日本語力が一定の水準に達している香港人社員を対象にした考察は行われていないが、本研究は、日本語で日常業務を行っている、日本語能力の高い（OPIによって上級以上と判定された）香港人の視点から見た異文化コミュニケーション問題に注目している。日本語で業務を行うことに特に問題がない彼らは、日本人の企業行動についていくつかの問題を指摘している。例えば、顧客の要求に応えるために同僚に無理な協力を要請すること、日本人上司とのコミュニケーション不足による業務連絡と情報伝達の問題、現地における業務の進め方を無視して日本国内のやり方で業務を進めようとする日本人と香港人社員の常識のずれが挙げられる。本研究の協力者が提供した事例は個別の事例に見えるが、実際は現在の香港の日系企業の異文化コミュニケーション問題の一部を反映していると思われる。これらの問題は本研究のインタビュー調査により、単なる言語運用の問題だけではなく、日系企業における現地化の進み具合にも関係していることがわかった。日本国内のやり方や習慣は国外と比べるとかなりの相違があり、本研究の香港人研究協力者の指摘通り、状況に応じて現地の社員とよく話し合い、最善の対処方法を見出すべきであろう。

5. まとめ

本研究では、香港における日系企業に勤務している香港人の立場から、日本人社員との異文化コミュニケーション問題の実態を調査した。研究協力者が日本人と仕事をする際に経験した異文化コミュニケーション問題の中で最も目立ったのは、「日本人の仕事のやり方による違和感」である。次に、「日本人上司とのコミュニケーション不足」、「上司のあいまいな指示が理解しづらいこと」、「日系企業における業務の進め方」などが挙げられる。しかし、「敬語の使い方」に関して困難を感じている協力者はわずか16%しかない。実際協力者の経験から顧客には敬語を使わなければならないが、社内では敬語を使うケースが少ないという結果が出ている。つまり、敬語はもちろん重要だが、以前から一般的にビジネス日本語で取り上げられている敬語や待遇表現の使用より、むしろ日本人の仕事ぶりや姿勢といった、いわゆる日本の企業文化を理解していないことから生じる問題のほうが、香港人にとっては違和感を覚えることであるという結果が得られた。今後のビジネス日本語教育のあり方を考える際、敬語など日本語そのものももちろん重要であるが、企業文化や日本人がビジネスに取り組む姿勢といった文化的な項目も、積極的に紹介する必要があると考えられる。

謝辞

本研究は住友財団の 2008 年度「アジア諸国における日本関連研究助成」（課題番号：088045）を受けて実施したものです。住友財団ならびに本研究にご協力くださった皆様に深く御礼を申し上げます。

参考文献

- 安西幹夫（1998）「組織管理」岡本康雄（編著）『日系企業 in 東アジア』有斐閣，pp. 43-74.
- 岡田憲道（2008）「異文化コラボレーション—海外日系企業と現地社員とのあいだで—」
- 水戸考道・何志明・宮副ウォン裕子（編）『アジア太平洋地域における日本語教育』第 1 巻，pp. 51-59.
- 岡田憲道・高橋リタ（2008）「香港日系企業における Emotional Bully—異文化コラボレーションへの提言—」『日本語教育学世界大会 2008 予稿集』1，pp. 345-348.
- 何志明（2008）「日本人と香港人のコミュニケーションにおける問題—日港留学生のインタビュー結果を中心に—」『留学生教育』第 13 号，pp. 73-81.
- 何志明（2011）「香港の日系企業における異文化コミュニケーションの問題—日本人社員に対する調査から—」『日本言語文藝研究』第 11 号，pp. 232-256.
- 近藤彩（2007）『日本人と外国人のビジネス・コミュニケーションに関する実証研究』ひつじ書房
- 園田茂人編著（1998）『証言・日中合弁—頻発するトラブルへの処方箋』大修館書店
- 根橋(中原)玲子（2007）「中国進出日系企業において従業員が困難を感じていた行動：面接調査の自由解答分析から」西田ひろ子（編著）『米国、中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』風間書房，pp. 439-461.
- 根橋(中原)玲子（2008）「日本人が困難に感じていた中国人の行動／中国人が困難に感じていた日本人の行動」西田ひろ子（編著）『グローバル社会における異文化間コミュニケーション』風間書房，pp. 223-239.
- 馬成三（2000）『中国進出企業の労働問題—日米欧企業の比較による検証—』日本貿易振興会（ジェトロ）
- Harris, Philip Robert & Moran, Robert T. (2000). *Managing Cultural Differences*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Keeley, Timothy Dean (2001). *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*. New York: Palgrave.