

《外國語文研究》第二十六期 抽印本  
2017年六月 121~147頁

在台日商內異文化溝通之研究  
—以台灣員工為對象

**Intercultural communications inside Japanese companies in  
Taiwan: A case study of Taiwanese employees**

吳岳樺

Wu Yueh-Hua

## 在台日商內異文化溝通之研究——以台灣員工為對象

吳岳樺\*

### 摘要

本調查以在台六家日商合計 92 名台灣員工為對象，針對日本人上司的行為之感受實施總計 21 項目之異文化溝通調查。得知結果如下：

- (1) 台灣員工回答感到文化差異的比率高於感到困難的比率。感到文化差異的比率高於五成的項目有 7 項，感到困難的比率高於三分之一的項目有 9 項。
- (2) 對日本人上司的行為感到文化差異且困難的項目中，《和日本上司溝通》及《日本上司決定事情所花費的時間》兩項目上比率最高。
- (3) 台灣員工對日本人上司的行為不感到困難的項目中，包含《稱讚方式》《守時習慣》《工作分配原則》《不用等待指示員工也可以積極完成工作》等四項。
- (4) 台灣員工認為日本人上司的行為是我們該學習的比率幾乎只有百分之十到二十之間，日本文化架構的取得尚未有明顯的成效。
- (5) 有關人際關係之文化差異感受度和年資深淺有關，有關業務進行之文化差異感受度則是和有無留日經驗有關。

關鍵詞：異文化溝通、在台日商、文化架構(schema)、摩擦(friction)、台籍員工

---

\* 國立高雄餐旅大學應用日語系副教授  
2016年9月19日投稿 2016年12月23日通過

# **Intercultural communications inside Japanese companies in Taiwan**

## **A case study of Taiwanese employees**

Wu Yueh-Hua\*

### **Abstract**

The present study conducted 21 questionnaire items upon 92 Taiwanese employees, spreading across six Japanese companies in Taiwan, focusing on their responses to Japanese superiors' actions and attitudes, with the following results:

1. The rate of detecting cultural differences is higher than difficulties. In the questionnaire, seven items reached consensus among half of the interviewed; nine items reached more than one third among the interviewed.
2. In the category of feeling cultural differences plus difficulties, two items with prominent results are: "Communicating with Japanese superior" and "Japanese superiors' amount of time spent on reaching decision".
3. The category of not encountering difficulties includes: "Compliment methods", "Habit of punctuality", "Principle of task distribution", "Completing work without direction".
4. Only ten to twenty percent of the interviewed consider Japanese superiors' actions and attitudes serve as exemplary models. Apparently, the acquisition of Japanese cultural structure hasn't yet produced evident results.
5. For interpersonal relationships, Seniority is correlated with the degree of cultural difference; for transaction of business, the experience in studying abroad is correlated with the degree of cultural difference.

Keywords: intercultural communication, Japanese companies in Taiwan, cultural schema, friction, Taiwanese employees

---

\* NKUHT, Department of Applied Japanese, Associate Professor

# 台湾日系企業の異文化コミュニケーションに関する研究

## —台湾人従業員を対象に—

吳 岳樺\*

### 要旨

本研究は台湾進出日系企業で働く台湾人従業員 92 名の異文化コミュニケーション問題の調査結果から、以下の点が明確になった。

- (1) 台湾人従業員用質問 21 項目のうち、5 割以上の者が「文化の違いを感じる」と回答していたのは 7 項目であった。一方、「困難を感じる」と回答した者の割合が 1/3 以上の項目は 9 項目であった。
- (2) 「日本人上司とのコミュニケーション」と「物事を決定するために日本人上司が費やす時間」の 2 項目について、「文化の違い」と「困難」の度合いが両方とも高い数値を示したのは特徴である。
- (3) 台湾人従業員が日本人管理職の行動に「困難を感じない」と回答した者の割合が 7 割以上の項目は「褒め方」「時間の守り方」「仕事の分配の仕方」「指示がなくても積極的に仕事をしてもらうこと」である。台湾人従業員の中に、この 4 項目についての日本の文化スキーマが徐々に獲得できている者が多くなることを意味するといえよう。
- (4) 全体的に台湾人従業員の間で、「自分たちが学ぶべき」と回答した者の割合は高くなかった。ほとんどの項目は 10%~20%にとどまっている。これは日本人管理職の行動が「良いものだ」という認識はまだできていないといえる。
- (5) 人間関係行動では、勤務年数が文化の違いの度合いが関連しており、業務遂行行動では、留学の有無が文化の違いの度合いが関連していることが示唆された。

キーワード：異文化コミュニケーション、台湾日系企業、スキーマ、摩擦、台湾人従業員

---

\* 国立高雄餐旅大学応用日本語学科准教授

# 台湾日系企業の異文化コミュニケーションに関する研究

## —台湾人従業員を対象に—

呉 岳樺

### 1. はじめに

世界に進出した日系企業では、外国人社員と日本人社員とのコミュニケーション問題が注目されている。日本企業が台湾進出する場合、台湾の社会・文化の中でビジネスを遂行できる能力が台日の社員にとって非常に重要なことだと考えられる。台湾の日本語教育では日系企業への就職を念頭においたビジネス日本語が教えられ、日系企業は日本語能力がある者を雇用する。そのような職場では日本語でコミュニケーションができるが、台湾人社員と日本人社員は互いの行動様式に文化の違いや困難を感じる部分がよくある。台湾人は日系企業で業務を円滑に遂行するためには、日本語だけの習得のみではなく、共に働く日本人とのコミュニケーションに関する知識が必要だと考える。そこで、本研究では、台湾に進出している日系企業の台湾人従業員が、日本人管理職の行動にどのような文化の違いを感じるのか、困難を感じるかどうかについて調査する。調査結果の分析によって職場で求められるコミュニケーション能力の解明とコミュニケーション問題の改善の一助になると期待したい。

### 2. 先行研究と本研究の背景

異文化コミュニケーション(Intercultural communication)という用語の提起は文化人類学者ホール(Hall,1959)によって成された。それ以来、文化人類学、社会学、心理学、経営学などの領域で論じられるようになってきた。昔、日本の異文化コミュニケーション研究者の多くは、日本人と欧米人の異文化コミュニケーション問題に関心を抱きがちであったが、今はアジアやアセアン

などの新興国への関心が高まり、多様な研究分野へと成長発展してきた。異文化間コミュニケーション摩擦などを把握する研究として西田(2002、2003、2007)があげられる。西田はマレーシア、フィリピン、ブラジル、アメリカ、中国などの国に進出した日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦の研究成果を数多く発表した。西田(前掲)は自他文化を客観的に見ること、文化スキーマ<sup>1</sup>の違いについての知識を持つことなどを示唆している。文化スキーマによるコミュニケーション・ギャップを明らかにした点で、高く評価されている。こうしたマクロ的な視点からは、他にもウェンシャン・ゴン(2008)、西田司(2008)、根橋玲子(2008)などの研究がある。それぞれ文化スキーマの相違の核心をとらえ、評価すべき研究といえる。残念ながら、現段階では台湾に進出した日系企業の異文化間コミュニケーションに関する研究はまだ少ない。今後、台日の経済交流活発化の動きに伴い、台湾進出日系企業の日本人と台湾人とのコミュニケーション機会も増加する。日本貿易振興機構(ジェトロ)の統計によると、2015年日本は台湾の輸入相手国・地域として2位、輸出相手国・地域としては6位だそうである。今後は台湾市場への企業進出はさらに増加が見込まれる。日系企業で起こりうる異文化間コミュニケーション問題を解決するため、台湾進出日系企業に焦点を当て、これまで個々人の体験だけで終わっていた異文化間コミュニケーション上の問題点をデータとして収集し、体系的に分析することが重要である。

### 3. 調査概要

#### 3.1 調査目的

本研究は台湾進出日系企業に焦点を当て、台湾人従業員の異文化コミュニケーション上の問題点を解明することを目的としている。

---

<sup>1</sup> 文化スキーマとは、脳の機能に基づいて人間のコミュニケーション行動を説明するために考え出された概念である。

本研究では、西田ひろ子(2007)<sup>2</sup>の調査に倣い、異文化間コミュニケーション上の問題点を「異文化間コミュニケーション摩擦」ととらえ、「異文化間コミュニケーション摩擦」は「認知摩擦」と「情動摩擦」という互いに関連した2要因によって生じるととらえる。台湾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をこのような観点からとらえると以下のようなになる。台湾人従業員が日本人従業員の行動・考え方・姿勢に（同様に日本人従業員が台湾人従業員の行動・考え方・姿勢に）文化の違いを感じるということは、自文化で獲得した文化スキーマを通して相手をとらえているからである。この側面が「認知摩擦」である。また、台湾人従業員が日本人従業員の行動・考え方・姿勢に（同様に日本人従業員が台湾人従業員の行動・考え方・姿勢に）困難を感じたり、自分たちが学ぶべきだと感じたりするということは、自文化内で感じる事がなかった状況で情動が活性化されるということである。この側面が「情動摩擦」である。「認知摩擦」は、文化背景が異なる者の行動や考え方のどのような側面に文化の違いを感じるのか、またどの程度の文化の相違を感じるかについて調査するものである。西田(2007)の研究では、この種の「認知摩擦」についての調査のことを「文化の相違調査」と呼ぶ。一方、「情動摩擦」は、異文化の相手のどのような行動や考え方に情動摩擦を感じるのか、情動摩擦の度合いはどの程度なのかについて調査するものである。「情動摩擦」についての調査のことを「困難度調査」と呼ぶ。文化の相違調査の目的は、台湾人と日本人の間の行動の違い（文化スキーマの相違）をデータとして収集することになる。これに対して、困難度調査の目的は、文化スキーマの相違によって、どのような状況で台湾人と日本人は困難を感じているのかを明確にすることにある。

---

<sup>2</sup> 西田ひろ子、『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』、東京、風間書房、2007年。

本研究では、以上の問題意識から、二つの研究課題を立てた。

- (1) 日系企業で働いている台湾人従業員が日本人管理職のどのような行動・考え方・姿勢に文化の違いを感じているのか。その文化の相違の度合いはどの程度なのか。
- (2) 日系企業で働いている台湾人従業員が日本人管理職のどのような行動・考え方・姿勢に困難を感じているのか。その困難の度合いはどの程度なのか。

### 3.2 調査対象

本調査は台北（台湾村田機械、台湾三菱商事、台湾豊田通商）、新竹（台湾尼康精機）、台中（台湾佳能）、雲林（台湾旭硝子顯示玻璃）進出日系企業 6 社<sup>3</sup>を対象に実施した。台湾の日系企業の組織形態は管理職に日本人を置いて、その他複数名の日本人の幹部と台湾人で構成されることが特徴である。今回、台湾人従業員を中心に調査した。日本人管理職への調査は次回に譲る。被験者として、台湾人従業員から有意サンプリングで選出した 98 人である。回収した調査票をチェックし、回答者のミスが見つかった回答は、無効回答として統計の対象から除外した。6 名の回答に不備があったため、92 名（男性 48 名、女性 44 名）の回答を分析対象とした。その中、日本留学経験者は 21 名であった。台湾人回答者の平均年齢は 37.7 歳である。年代別に見ると、30 代（40 人）と 40 代（36 人）が最も多く、次いで 20 代（12 人）と 50 代（4 人）となっていた。また、現在の会社の勤続平均年数は 10.3 年であった。

### 3.3 調査期間

調査期間：2016 年 1 月から 2016 年 5 月にかけて

---

<sup>3</sup> 括弧で示したのは男・女の人数である。台湾村田機械（11・1）、台湾三菱商事（0・5）、台湾豊田通商（0・5）、台湾尼康精機（9・12）、台湾佳能（8・13）、台湾旭硝子顯示玻璃（20・8）。

### 3.4 調査方法

本研究は、文化スキーマ分析という手法を用いて、台湾人と日本人が共に働く際の異文化コミュニケーション摩擦を明確する。文化スキーマ分析とは、文化スキーマの中の特定のスキーマに焦点を置いてデータを収集・分析する手法である。どのスキーマに焦点を置くかは、調査目的によって異なる。本調査では、「人間関係行動」「業務遂行行動」「経営管理行動」に焦点を置いてデータの収集・分析を行う。

文化の相違調査では、台湾進出日系企業で働く台湾人従業員には、日本人管理職の行動・考え方・姿勢について、以下のような5段階尺度を用いて尋ねた。『体験したことがない』の場合、『9』に○印をつけてもらった。

常に違い	時々違い	どちらとも	あまり違い	全く違い	体験した
を感じる	を感じる	言えない	を感じない	を感じない	事がない
1	2	3	4	5	9

一方、困難度調査では、台湾進出日系企業で働く台湾人従業員には、日本人管理職の行動・考え方・姿勢について、困難を感じているかどうかを尋ねた。これは上記の質問とは異なった観点から異文化間コミュニケーション摩擦についてのデータを収集するものである。人が「困難を感じる」のは、自分の期待した行動と異なった行動を相手がとった場合である。この「困難を感じる」という状況は、怒り、喜び、悲しみなどの情動スキーマが活性化される状況ととらえることができる。

台湾人従業員が日本人管理職に「文化の違いを感じる行動」は、「困難を感じる行動」なのだろうか。これらの点を明確にすることが面接調査の目的である。面接の内容は表1で示した21の行動様式について「困難を感じるかどうか」を尋ねるといったものであった。「困難を感じる」「やや困難を感じる」

「自分たちが学ぶべき」という選択肢を選んだ場合のみ、その理由を尋ねた。  
 「困難を感じない」と回答した場合は、理由は尋ねなかった。『体験したことがない』の場合、『9』に○印をつけてもらった。

困難を	やや困難を	困難を	自分たちが	体験した
感じる	感じる	感じない	学ぶべき	事がない
1 . . . . .	2 . . . . .	3 . . . . .	4	9

上述した2種類の調査では、同じ質問項目を用いて質問票を作成し、日本人管理職の行動をどうとらえているかについて、データを収集した。

### 3.5 調査内容

西田(2003, 2007)の先行研究を踏まえたうえで、異文化間コミュニケーションにまつわる問題「人間関係行動」「業務遂行行動」「経営管理行動」という三つのカテゴリーを抽出し、合計21項目を作成した。本研究では、台湾における日系企業の企業行動を調査し、抽出した21行動を上述した3分類にしたがって、表1にまとめた。台湾従業員が日本人管理職に対して感じていた文化の相違、困難度を明確にするために以下のような質問をした。表1では、台湾人従業員用の質問項目を示した。

表1 質問項目の内容

項目番号	企業行動
人間関係行動	
01	日本人上司とのコミュニケーション
02	日本人上司の「NO」の言い方（「yes」「no」をはっきり言うか）
03	日本人上司の会議での議論、話し合いの仕方
04	日本人上司の反対意見の表明の仕方
05	日本人上司の叱り方（台湾人部下が仕事で失敗した際）
06	日本人上司の褒め方（台湾人部下がうまく仕事を遂行した際）

業務遂行行動	
07	日本人上司の時間の守り方
08	日本人上司と日本語で意思疎通をはかること
09	日本人上司と中国語で意思疎通をはかること
10	日本人上司のリーダーシップ・スタイル
11	日本人上司の仕事についての考え方・やり方
12	日本人上司の仕事内容についての指示の与え方
13	日本人上司の台湾人部下に対する仕事の分配の仕方
14	台湾人従業員が仕事内容をよく理解できないときの日本人上司の対応
15	仕事の進捗状況について、日本人上司からしばしば報告を求められること
16	日本人上司の「仕事のための時間」と「自分自身・家族のための時間」の区別の仕方
17	仕事上の問題点を追及する日本人上司の姿勢
18	日本人上司が台湾人部下に「指示されなくても積極的に仕事をする事」を期待すること
経営管理行動	
19	物事を決定するために日本人上司が費やす時間
20	日本人上司の仕事範囲・責任範囲のとらえ方
21	日本人上司の男性・女性従業員の扱い方

#### 4. 調査結果と分析

本節では、台湾人従業員が日本人管理職の行動に文化の違いを感じていたのか、また困難を感じていたのかについて調査結果をまとめていく（表2を参照）。

表2 「文化の相違」と「困難度」の調査結果

01 日本人上司とのコミュニケーション			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(71.73)	困難を感じる	(9.78)
どちらとも言えない	(8.70)	やや困難を感じる	(42.39)
あまり／全く感じない	(19.57)	困難を感じない	(34.78)
体験したことがない	(0)	自分たちが学ぶべき	(13.04)
02 日本人上司の「NO」の言い方（「Yes」「No」をはっきり言うか）			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(44.5)	困難を感じる	(14.29)
どちらとも言えない	(19.57)	やや困難を感じる	(24.18)
あまり／全く感じない	(34.78)	困難を感じない	(56.04)
体験したことがない	(1.09)	自分たちが学ぶべき	(5.49)
03 日本人上司の会議での議論、話し合いの仕方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(55.43)	困難を感じる	(10)
どちらとも言えない	(18.48)	やや困難を感じる	(24.44)
あまり／全く感じない	(23.29)	困難を感じない	(53.33)
体験したことがない	(2.17)	自分たちが学ぶべき	(12.22)
4 日本人上司の反対意見の表明の仕方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(51.08)	困難を感じる	(13.04)
どちらとも言えない	(23.91)	やや困難を感じる	(22.83)
あまり／全く感じない	(25)	困難を感じない	(55.43)
体験したことがない	(0)	自分たちが学ぶべき	(8.7)
05 日本人上司の叱り方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(33.69)	困難を感じる	(9.09)
どちらとも言えない	(28.26)	やや困難を感じる	(17.05)
あまり／全く感じない	(33.69)	困難を感じない	(63.64)
体験したことがない	(4.35)	自分たちが学ぶべき	(10.23)

06 日本人上司の褒め方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(21.73)	困難を感じる	(2.30)
どちらとも言えない	(35.87)	やや困難を感じる	(5.75)
あまり／全く感じない	(36.96)	困難を感じない	(90.80)
体験したことがない	(5.43)	自分たちが学ぶべき	(1.15)
07 日本人上司の時間の守り方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(29.35)	困難を感じる	(4.4)
どちらとも言えない	(28.26)	やや困難を感じる	(12.09)
あまり／全く感じない	(41.3)	困難を感じない	(70.33)
体験したことがない	(1.09)	自分たちが学ぶべき	(13.19)
08 日本人上司と日本語で意思疎通をはかること			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(51.08)	困難を感じる	(13.19)
どちらとも言えない	(23.91)	やや困難を感じる	(21.98)
あまり／全く感じない	(23.91)	困難を感じない	(47.25)
体験したことがない	(1.09)	自分たちが学ぶべき	(17.58)
09 日本人上司と中国語で意思疎通をはかること			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(32.61)	困難を感じる	(12.05)
どちらとも言えない	(36.96)	やや困難を感じる	(27.71)
あまり／全く感じない	(20.65)	困難を感じない	(60.24)
体験したことがない	(9.78)	自分たちが学ぶべき	(0)
10 日本人上司のリーダーシップ・スタイル			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(45.62)	困難を感じる	(9.89)
どちらとも言えない	(28.26)	やや困難を感じる	(18.68)
あまり／全く感じない	(25.0)	困難を感じない	(63.74)
体験したことがない	(1.09)	自分たちが学ぶべき	(7.69)

11 日本人上司の仕事についての考え方・やり方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(52.17)	困難を感じる	(10.87)
どちらとも言えない	(22.83)	やや困難を感じる	(25.0)
あまり／全く感じない	(25.0)	困難を感じない	(44.57)
体験したことがない	(0)	自分たちが学ぶべき	(19.57)
12 日本人上司の仕事内容についての指示の与え方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(33.69)	困難を感じる	(8.79)
どちらとも言えない	(28.26)	やや困難を感じる	(14.29)
あまり／全く感じない	(36.95)	困難を感じない	(64.84)
体験したことがない	(1.09)	自分たちが学ぶべき	(12.09)
13 日本人上司の台湾人部下に対する仕事の分配の仕方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(22.82)	困難を感じる	(13.79)
どちらとも言えない	(38.04)	やや困難を感じる	(12.64)
あまり／全く感じない	(33.69)	困難を感じない	(73.56)
体験したことがない	(5.43)	自分たちが学ぶべき	(0)
14 台湾人従業員が仕事内容をよく理解できないときの日本人上司の対応			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(26.08)	困難を感じる	(9.3)
どちらとも言えない	(33.69)	やや困難を感じる	(12.79)
あまり／全く感じない	(33.69)	困難を感じない	(62.79)
体験したことがない	(6.52)	自分たちが学ぶべき	(15.12)
15 仕事の進捗状況について日本人上司からしばしば報告を求められること			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(26.08)	困難を感じる	(6.82)
どちらとも言えない	(32.61)	やや困難を感じる	(20.45)
あまり／全く感じない	(36.95)	困難を感じない	(65.91)
体験したことがない	(4.35)	自分たちが学ぶべき	(6.82)

16 日本人上司の「仕事のための時間」と「自分自身・家族のための時間」の区別の仕方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(34.78)	困難を感じる	(11.63)
どちらとも言えない	(27.17)	やや困難を感じる	(15.12)
あまり／全く感じない	(31.52)	困難を感じない	(69.77)
体験したことがない	(6.52)	自分たちが学ぶべき	(3.49)
17 仕事上の問題点を追及する日本人上司の姿勢			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(53.26)	困難を感じる	(6.52)
どちらとも言えない	(17.39)	やや困難を感じる	(16.30)
あまり／全く感じない	(29.34)	困難を感じない	(61.96)
体験したことがない	(0)	自分たちが学ぶべき	(15.22)
18 日本人上司が台湾人部下に「指示されなくても積極的に仕事をする事」を期待すること			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(29.35)	困難を感じる	(9.3)
どちらとも言えない	(32.61)	やや困難を感じる	(10.47)
あまり／全く感じない	(31.52)	困難を感じない	(70.93)
体験したことがない	(6.52)	自分たちが学ぶべき	(9.0)
19 物事を決定するために日本人上司が費やす時間			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(51.08)	困難を感じる	(20.24)
どちらとも言えない	(15.22)	やや困難を感じる	(21.43)
あまり／全く感じない	(25.0)	困難を感じない	(52.38)
体験したことがない	(8.7)	自分たちが学ぶべき	(5.95)
20 日本人上司の仕事範囲・責任範囲のとらえ方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(36.95)	困難を感じる	(12.79)
どちらとも言えない	(28.26)	やや困難を感じる	(13.95)
あまり／全く感じない	(28.26)	困難を感じない	(66.28)
体験したことがない	(6.52)	自分たちが学ぶべき	(6.98)

21 日本人上司の男性・女性従業員の扱い方			
文化の違い (%)		困難度 (%)	
常に／時々感じる	(42.39)	困難を感じる	(13.64)
どちらとも言えない	(23.91)	やや困難を感じる	(20.45)
あまり／全く感じない	(29.34)	困難を感じない	(65.91)
体験したことがない	(4.35)	自分たちが学ぶべき	(0)

台湾人従業員用質問項目（21 項目）のうち、5 割以上の者が「文化の違いを感じる（常に感じる／時々感じる）」と回答したのは 7 項目であった。また、「困難を感じる（困難を感じる／やや困難を感じる）以下、同」と回答した者の割合が 3 割以上を占めたのは、9 項目であった。ここでは、これらの中から特に台湾人従業員が文化の相違を感じたり、困難を感じたりしていた日本人管理職の行動について見ていくことにする（表 2 を参照）。

#### 4.1 台湾人従業員が特に文化の違いを感じていた項目

台湾人従業員が文化の違いを感じていた（常に感じる／時々感じる）度合いが高かったのは、全 21 項目中 7 項目であった。以下のような項目であった。これらの項目は台湾人従業員が文化の違いを感じている者の割合が 50% 以上であった。

「01 日本人上司とのコミュニケーション」	文化の違い	困難
.....	71.73%	52.17%
「03 日本人上司の会議での議論、話し合いの仕方」		
.....	55.43%	34.44%
「04 日本人上司の反対意見の表明の仕方」		
.....	51.08%	35.87%
「08 日本人上司と日本語で意思疎通をはかること」		
.....	51.08%	35.17%

「11 日本人上司の仕事についての考え方・やり方」	52.17%	35.87%
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・		
「17 仕事上の問題点を追及する日本人上司の姿勢」	53.26%	22.82%
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・		
「19 物事を決定するために日本人上司が費やす時間」	51.08%	41.67%
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・		

上述した項目では、実に 50%以上の者が文化の違いを感じていた。しかし、これらの項目に関しては、困難を感じる者の割合は 7 項目中 6 項目で 34%～52%、1 項目で 22%であった。台湾人従業員が日本人管理職の行動に文化の違いや困難などを感じる理由として挙げた上位項目を報告し、考察を試みる。

質問 01 「日本人上司とのコミュニケーション」。質問 01 への回答結果から「文化の違い」と「困難」を感じていた者が最も多いことが明らかになった。台湾人従業員からの回答には「互いに文化と価値観と考え方が理解できない」「日本人上司はあまり話さない。頑固一徹である」「日本人上司に言いたいことがあるとき、どのように接していいのかわからない」などがあつた。

質問 03 「日本人上司の会議での議論、話し合いの仕方」。台湾人従業員が最も多く挙げた理由としては、「皆を会議に呼ぶのが好き、時間の無駄」「会議の前の会議、準備が多すぎて、会議自体が形式化している」「コミュニケーションを取るべきであるが、異様に上司と部下の関係にこだわる」「規則にこだわりすぎ、効率が悪い」などである。台湾人は必要な時だけ会議をする。あまり大切でないことや細かいことなら、気軽に話し合っ一緒に解決方法を考えることが一般的である。これは、「会議のやり方、意見の述べ方、話し合いの態度」について獲得されているスキーマが台日文化間で異なるためであると考えられる。

質問 04 「日本人上司の反対意見の表明の仕方」。台湾人従業員への面接調査には「反対意見を言うとき、遠回りしていることが多い」「頑固一徹で、他人の意見をあまり聞かない」などの回答が多かった。

質問 08 「日本人上司と日本語で意思疎通をはかること」。この質問への回答には、「自分自身の日本語能力がまだ足りない」「日本語の表現は曖昧でよく分からない時がある」「聞き取れないときがある」などがある。無論、日本語の堪能な人とそうでない人によって、困難を感じる度合いが異なっているが、今回の調査を通じて、日本語での意思疎通に困難を感じる者は 35.17% いたことから、「日本語による意思疎通」は「文化の違い＝困難」と感じている者が 3 人に 1 人いるといえよう。これは台湾進出日系企業にとって、大きな課題であると考ええる。

質問 11 「日本人上司の仕事についての考え方・やり方」。台湾人従業員が最も多く挙げた理由としては、「仕事に対する要求が厳しすぎる」「細やかなことに拘りすぎ」「相談する余地がない」などである。台湾人従業員の間には、日本人管理職の仕事についての考え方・やり方に困難を感じていた者 (35.87%) が少なくない。

質問 17 「仕事上の問題点を追及する日本人上司の姿勢」。この項目では、「文化の違いを感じる」と答えた者が 53.26% であったが、困難を感じていた者が少し減り、22.82% であった。この結果は「困難を感じない」「自分たちが学ぶべき」と回答した人が多くなったからである。「困難」を感じていた台湾人従業員の回答には、「どんなに時間がかかろうと問題を解決するまで退勤しない」「一方的に日本人のやり方を押し付ける」「あまりにも慎重で、考えすぎの時がある」などがあつた。

質問 19 「物事を決定するために日本人上司が費やす時間」。この項目では「文化の違いを感じる」、「困難を感じる」と回答した者がそれぞれ 51.08%、

41.67%であった。約4割の台湾人従業員の回答の特徴は「文化の違い＝困難を感じる」であった。台湾人従業員の回答には「規則に拘りすぎて、効率が悪い」「短時間で解決できることは数日かけて解決する」「自分の考えを変えようとしな。解決方法は他にもあるのに」などがあつた。

#### 4.2 台湾人従業員が特に困難を感じていた項目

台湾人従業員の中で「困難を感じる」と回答した者の割合が1/3以上の項目は次の通りである。

	困難	文化の違い
「01 日本人上司とのコミュニケーション」 .....	52.17%	71.73%
「02 日本人上司の『NO』の言い方」 .....	38.47%	44.56%
「03 日本人上司の会議での議論、話し合いの仕方」 .....	34.44%	55.43%
「04 日本人上司の反対意見の表明の仕方」 .....	35.87%	51.08%
「08 日本人上司と日本語で意思疎通をはかること」 .....	35.17%	51.08%
「09 日本人上司と中国語で意思疎通をはかること」 .....	39.76%	32.61%
「11 日本人上司の仕事についての考え方・やり方」 .....	35.87%	52.17%
「19 物事を決定するために日本人上司が費やす時間」 .....	41.67%	51.08%
「21 日本人上司の男性・女性従業員の扱い方」 .....	34.09%	42.39%

上のデータから分かるように、台湾人従業員の間で、日本人管理職の行動に「困難」を感じていた者は 34.09%~52.17%であった。それに対して日本人管理職の行動に対して「困難を感じない」台湾人従業員も 34.78%~65.91% (表 2 を参照) いるものの、「困難」を感じる者の割合は他の項目と比較すると相対的に高かった。また、これらの各項目に対して、台湾人従業員の 32.61%~71.73%が「文化の違い」を感じていた。

これらの台湾人従業員が困難を感じていた日本人管理職の行動は、9 項目中 6 項目が「文化の違い」を感じていた項目と同じであった。ここでは、台湾人従業員からの回答を見ていくことにする。なお、同じ 6 項目については、前述の「文化の相違」の項ですでに取り上げたため、ここでの説明は省略する。

質問 02「日本人上司の「NO」の言い方（「イエス」「ノー」をはっきり言うか）」。この項目については、「困難を感じる」と回答した者は 38.47%であった。回答には、「曖昧で、明確でない時がある（例えば：「考えておく」）」「自分で判断しなければいけないということ」「融通が利かない時がある」などがあつた。

質問 09「日本人上司と中国語で意思疎通をはかること」。この項目については、「困難を感じる」と回答した者は 39.76%であった。特に、「上司の中国語能力の不足」「あまり中国語でコミュニケーションをとらない」「長年台湾にいる日本人上司は、多少中国語を学ぶべきだと思う」などの回答が目立った。

質問 21「日本人上司の男性・女性従業員の扱い方」。この項目では、34.09%の台湾人従業員が「困難を感じる」と回答した。回答には「男尊女卑」「女性の仕事は雑用が多い」「女性には比較的やさしい」などがあつた。

### 4.3 台湾人従業員が困難を感じない項目

台湾人従業員が日本人管理職の行動に「困難を感じない」と回答した者の割合が7割以上の項目は4項目である。次の通りである。括弧で示したのは「困難を感じる」と「困難を感じない」の比率である。

質問 06 「日本人上司の褒め方」(8.05%; 90.8%)

質問 07 「日本人上司の時間の守り方」(16.49%; 70.33%)

質問 13 「日本人上司の台湾人部下に対する仕事の分配の仕方」(26.43%; 73.56%)

質問 18 「日本人上司が台湾人部下に『指示されなくても積極的に仕事をする』を期待すること」(19.77%; 70.93%)

これらの項目では、「困難を感じない」と答えた者が70.33%~90.8%で、「困難を感じる」と回答した者(8.05~26.43%)をはるかに上回っていた。また、これらの項目に対して、台湾人従業員の21.73%~29.35%が「文化の違い」を感じていたが、困難を感じていなかったのが特徴である。台湾人従業員がこれらの相手の行動にあまり問題意識を持っていなくて、日本人管理職のやり方や考え方に慣れてきたと言えるだろう。

### 4.4 「自分たちが学ぶべき」と台湾人従業員が感じていた項目

「台湾人従業員が学ぶべき」と回答した者が全体の1/3に上った項目は一つもなかった。すべての項目は二割以下であった。その中、在台湾の日系企業6社で働く台湾人従業員92名が、職場における日本人管理職の行動について、「自分たちが学ぶべき」として挙げた上位5項目は以下の通り(表3)である。

表 3 台湾人従業員が見習いたい日本人管理職の行動の上位項目

項目	理由	%
11 日本人管理職の考え方・やり方	台湾人はあまり慎重ではない。日本人は問題が発生してから解決するのではなく、事前に問題が発生する前に対策をとっている。	19.57
08 日本人上司と日本語で意思疎通をはかること	日本語能力をアップさせる必要がある。日本人の言語表現になれるよう頑張らなければいけない。	17.58
17 仕事上の問題点を追及する日本人上司の姿勢	問題に向き合うときの精神は見習うべきである。再発防止を重視している点が学ぶべきである。	15.22
14 台湾人従業員が仕事内容をよく理解できないときの日本人上司の対応	対応の仕方は具体的で明確である。相手が理解するまで説明してくれる。	15.12
07 日本人上司の時間の守り方	時間を守ることは学習すべきである。	13.19

これらの項目は、「台湾人が学ぶべき」と回答した者の割合が全 21 項目の上位 5 位を占めていた。回答した者の比率は高くなかったが、台湾人従業員が「自分たちに欠けている行動」ととらえていた側面でもあるといえよう。

#### 4.5 各要因の分析

この節では「文化の違いを感じる度合い」と「困難度を感じる度合い」に関する回答と、「性別」「留学の有無」「年代別」「勤務年数」などの要因との関連性について検討する。

解析では 21 項目を「人間関係行動」「業務遂行行動」「経営管理行動」の 3 群に分け、性別・留学の有無・年代別（20 代・30 代・40 代・50 代・60 代）・勤務年数（10 年以下・11～20 年・21 年以上）で比較した。ここで、性別（男

性と女性) と留学の有無など、二つの平均値の相違を検討するには t 検定を用いた。一方、三つ以上 (年代別と勤務年数) の平均値の相違を検討する場合には、ANOVA (分散分析) を用いた (F 検定)。分散分析とは、複数 (通常三つ以上) のグループ間で平均値を比較するための手法のことをいう。

まず、「人間関係行動」群である。「文化の違い」と「困難度」において、性別( $t=-0.445$ ,  $t=0.401$ )、留学の有無( $t=1.692$ ,  $t=0.676$ )、年代別( $F=2.135$ ,  $p<.05$ ;  $F=1.379$ ,  $p<.05$ ) で比較した。検定した結果、いずれも有意の差は認めなかった。一方、表 4 のデータから分かるように、勤務年数の場合、「困難度」において、統計的な差が見られなかった( $F=0.553$ )のに対して、「文化の違い」において、統計的に有意な差が検証された( $F=4.368$ ,  $p<.05$ )。具体的にどの群とどの群の間 (勤務年数) に差があったかを知るためには、多重比較を行う必要がある。次の表 5 の結果である。

表 5 の統計結果から、勤務年数の多い職員たちは勤務年数の少ない職員たちに比べて、長年会社で積み重ねてきた経験により、日本人上司との人間関係に文化の違いを感じる度合いがより低い傾向があるとわかった。

表4 分散分析表 (勤務年数)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
人間関係行動 (文化の違い)	Between Groups	2.870	2	1.435	4.368	.016
	Within Groups	29.237	89	.329		
	Total	32.107	91			
人間関係行動 (困難度)	Between Groups	.161	2	.080	.553	.577
	Within Groups	12.929	89	.145		
	Total	13.090	91			

表 5 勤務年数による多重比較表 (LSD)

(I) 勤務年数	(J) 勤務年数	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
10年以下	11-20年	-.20343	.12477	.107	-.4513	.0445
	21年以上	<b>-.73399*</b>	<b>.26860</b>	<b>.008</b>	-1.2677	-.2003
11-20年	10年以下	.20343	.12477	.107	-.0445	.4513
	21年以上	-.53056	.27355	.056	-1.0741	.0130
21年以上	10年以下	<b>.73399*</b>	<b>.26860</b>	<b>.008</b>	.2003	1.2677
	11-20年	.53056	.27355	.056	-.0130	1.0741

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

次は「業務遂行行動」群である。「文化の違い」と「困難度」において、性別( $t=-0.387$ ,  $t=-0.065$ )、年代別( $F=1.195$ ,  $p<.05$  ;  $F=0.072$ ,  $p<.05$ )、勤務年数( $F=1.099$ ,  $p<.05$  ;  $F=0.871$ ,  $p<.05$ )で比較した。検定した結果、いずれも有意の差は認めなかった。一方、留学の有無の場合、「困難度」において、統計的な差が見られなかった( $t=1.627$ )のに対して、「文化の違い」において、統計的に有意な差が検証された( $t=2.024^*$ )。この結果から分かるように、業務遂行行動に対する文化の相違の度合いは、留学経験のある職員に比べて、留学の経験のない職員が有意に高く、文化の違いを常に、あるいは時々感じていた。これは留学経験を持っている職員の方が日本で日本人の言語行動を日々体験しているからだと考えられる。

最後は「経営管理行動」群である。「文化の違い」と「困難度」において、性別( $t=-0.053$ ,  $t=0.513$ )、留学の有無( $t=1.846$ ,  $t=1.386$ )、年代別( $F=0.352$ ,  $p<.05$ ;  $F=0.340$ ,  $p<.05$ )、勤務年数( $F=0.783$ ,  $p<.05$ ;  $F=1.034$ ,  $p<.05$ )で比較した。検定した結果、いずれも有意の差はなかった。

以上の分析から分かるように、「人間関係行動」「業務遂行行動」「経営管理行動」には、性別・留学の有無・年代別・勤務年数などの違いによって、困難度の差異は存在していなかった。一方、「人間関係行動」「業務遂行行動」には、文化の違いによる差異が存在していた。

## 5. まとめ

上述のようにしてまとめられた台湾進出日系企業で働く台湾人従業員の回答結果から、以下の点が明確になった。

(1) 台湾人従業員の回答結果から、全般的に「困難度」より「文化の違い」を感じていた者の割合が高かった。これは、台湾人従業員が日系企業の中で文化スキーマの違いを日々体験しているからだと思われる。

(2) 台湾人従業員用質問 21 項目のうち、5 割以上の者が「文化の違いを感じる」と回答していたのは 7 項目であった。一方、「困難を感じる」と回答した者の割合が 1/3 以上の項目は 9 項目であった。その 9 項目中 6 項目が文化の違いを感じていた項目と同じであった。その中、「日本人上司とのコミュニケーション」と「物事を決定するために日本人上司が費やす時間」の 2 項目について、「文化の違い」と「困難」の度合いが両方とも高い数値を示したのは特徴である。

(3) 「文化の違いを感じる」と答えた者 (53.26%) がはるかに「困難を感じる」と回答した者 (22.82%) を上回っていた項目は「仕事上の問題点を追及する日本人上司の姿勢」のみであった。この項目に 61.96% の台湾人従業員が「困難を感じない」と答えたのは、日本人管理職の行動に問題意識を持っていない側面と言えるだろう。

(4) 台湾人従業員が日本人管理職の行動に「困難を感じない」と回答した者の割合が 7 割以上の項目は「褒め方」「時間の守り方」「仕事の分配の仕方」「指

示がなくても積極的に仕事をしてもらうこと」である。台湾人従業員からの回答に表れているように、これらの日本人管理職の行動に「困難を感じない」人が多々いるようである。その側面は、台湾人従業員の中に、この4項目についての日本の文化スキーマが徐々に獲得できている者が多くなることを意味するといえよう。

(5) 全体的に台湾人従業員の間で、「自分たちが学ぶべき」と回答した者の割合は高くなかった。ほとんどの項目は10%~20%にとどまっている。これは日本人管理職の行動が「良いものだ」という認識はまだできていないといえる。この結果については、台湾と日本の文化スキーマの違いが大きく影響していると考えられる。困難度調査では、「台湾人が学ぶべき」と回答した者が多くなかったことから、台湾人の中に、「文化の違い」を超えて「新しいスキーマの獲得」に積極的に関わっている者が数多く出てくることを台湾進出日系企業にとって、今後の最も重要な課題の一つであると考えられる。

(6) 人間関係行動では、勤務年数が文化の違いの度合いが関連しており、業務遂行行動では、留学の有無が文化の違いの度合いが関連していることが示唆された。今後、台湾人従業員に対しては、その適応を援助するための教育が大切であることはいうまでもない。

## 6. 終わりに

本調査では、台湾進出日系企業で働く台湾人従業員と日本人管理職の間の異文化間コミュニケーション問題についての調査結果をまとめた。調査を通して、台湾人従業員が「文化の違いを感じていた側面」「困難を感じていた側面」「自分たちが学ぶべき」ととらえていた側面を特定することができた。今回、調査対象となった21項目の中のどのような行動に台湾人従業員は文化の相違や困難を感じていたのかが明らかになった。また、文化の相違を感じ

ていれば困難も感じているものと一般的にはとらえられてきたが、調査の結果を分析してみると、すべての項目に当てはまるわけではないということも分かった。今後、調査項目を増やすとともに、台湾人従業員と共に働いている日本人側はどうであろうかについての考察は、稿を改めて行いたい。

参考文献

- Ishis,S.(1996) Ibunka komyunikeesyonn. Yuuhikaku, Japan
- Ishis,S.(1997) Ibunka komyunikeesyonn hanndobukkuk. Yuuhikaku, Japan
- Ishis,S.(2005) Ibunka komyunikeesyonn kennkyuuhou. Yuuhikaku, Japan
- Kume,T.(2007) Kesudemanabu Ibunka komyunikeesyongokai sippai suretigai.  
Yuuhikaku, Japan
- Nisida,H.(2002)Malaysia, Philippines sinnsyutu kigyouniokeru ibunnkakann  
komyunikeesyonnmasatu.Tagu,Japan.
- Nisid,H.(2003)Nihonkigyode hataraku Nikkei burajirujinn to nihonjinnoaidano  
ibunnkakann komyunikeesyonnmasatu.Sogennsya, Japan
- Nisida,H.(2007)Beikoku, tyuugokusinsyutu nikkeikigyouniokeru ibunnkakann  
komyunikeesyonnmasatu.Kazama,Japan.
- Nisida,H(2008).Guroobarusyakainiokeru komyunikeesyonn.Kazama,Japan.
- Yasiro,K(2010) Nihongokyou sinotameno ibunnkarikai to komyunikeesyonn sukiru.  
Sannsyuusya, Japan