

在台湾日系企業における異文化間コミュニケーション問題

——文化スキーマ分析及び面接調査から——

Intercultural Communication Problems in Japanese Companies in Taiwan: An Analysis Based on Schema Theory and Interviews

郭 淑 齡*

Shuling Guo

(要旨)

本稿は、在台湾日系企業で働く日本人と台湾人の日台間コミュニケーション問題が文化の差によって生じたものであることを、理論と面接調査に基づいて説明することを目的としている。はじめに異文化間コミュニケーションにおいて何が重要なことであるかを理論面から考察し、異なる文化間で起きるコミュニケーション摩擦が、自文化で身に付けた行動様式に起因すること、相手にとって適切な行動をとるには、スキーマを身につける必要があることを論じる。

次に在台湾日系企業で働く日本人と台湾人への面接調査から得られた日台間コミュニケーション問題を提示し、これらの問題が、文化の差による、相手にとって不適切な判断と行動で生じたものであることを、日本人を対象にした行動様式に関する面接調査と、文献調査から得た日本社会、台湾社会にある文化的特徴を用いた文化スキーマ分析を通して説明する。これらの結果から、在台湾日系企業で働く台湾人にとって、日本人との円滑な社内コミュニケーションのために特に留意すべき文化スキーマを示し、それに応じた適切な判断及び行動をとることの重要性と、台湾の高等教育におけるそのような行動を身につけるためにどのような授業が必要なのかを論じる。

1. はじめに

台湾では80年代から日本との貿易、経済交流が盛んになるにつれ、ビジネス日本語人材を供給するために、高等教育機関に多くの日本語学科が設立されてきた。しかし、日系企業が要望する、日本の企業の文化を含めた日本文化を理解し、日本人社員との円滑なコミュニケーションができる能力を有する人材の需要には応えられていない(徐・内田, 2002)。そこで、在台湾日系企業で日本人社員とともに働く際に、台湾人に必要とされる

コミュニケーション能力とは何かが、議論されるようになってきた。しかし、現在の台湾の大学における日本語教育カリキュラム及び日本語教育の先行研究を見る限りでは¹、異文化教育の在り方はまだ模索され始めたばかりであり、語学教育と文化教育分離の問題や、文化知識を実践に生かせないという問題が存在し、異文化間コミュニケーションにおける適切な行動をとれるようになるためのプログラムや研究が日本語の授業に十分に取り入れられているとは言えない。しかし、一口に異文化間コミュニケーション能力といっても、

* 山口大学大学院東アジア研究科博士課程 (The Graduate School of East Asian Studies, Yamaguchi University)

その概念は広く、何をもって異文化間コミュニケーションとするかによって育成する能力は違ってくる。そこで、本稿では日本人と共に仕事をする際に台湾人に求められる、相手にとって適切な行動をとる能力を解明することに焦点を当てる。

2. 異文化間コミュニケーション能力における行動の適切性

上原によれば、実践を重視する異文化間コミュニケーションには、相手文化に関する知識を得るとともに、異文化を背景に持つ人と実際に交流する力を習得するという大きな目的がある（上原，1997）。その実践の手段である異文化間コミュニケーション能力については、異文化の人々との相互作用によって自分の目的が達成できるというコミュニケーションの効果性と、異文化の様々な状況の中で適切でふさわしい行動が取れるというコミュニケーションの適切性、という二つの要素が含まれる（上原，1997）。さらに、ラーソン（Larson, 1978. 岡部ら，1990に引用）は、異文化間コミュニケーションに求められる総合的な能力には、場面適応能力が含まれると述べている。場面適応能力とは、与えられた場面の物理的、社会・文化的条件を理解し、それに適した活動をすること（岡部，1990）であり、上原の言う適切性に該当するものである。

異なる文化に属する者同士が接触する際に求められる能力を論じた研究の中で、行動の適切性を上げる観点には他にも見られる。例えばマクロスキー（McCrosky, 1982. 西田，2000に引用）は、異文化間コミュニケーション能力を、ある状況において適切なコミュニケーション行動を取ることのできる能力と定義する。また、西田は、文化背景の異なる者

との間で適切な相互作用を行うために、状況に応じて適切な言葉を用い、コミュニケーションを取ることのできる能力を、異文化間コミュニケーション能力と定義づけている（西田，2000）。ここでの状況に応じて適切に行動できる能力とは、それぞれの状況における異なる文化の相手にとって適切な行動ということであり、文化圏に存在する暗黙のルールによって決まる相対的なものである。例えば相手の目を見ずに頭を下げて謝るという日本式の謝罪方法と、相手の目を見て謝るというアメリカ式の謝罪方法とは異なり、自文化圏で適切な行動が相手文化圏でもそうであるとは限らないことを示している。西田は、自文化圏の行動が相手の文化圏では不適切だとみなされる行動だという文化的な問題を、スキーマの概念から説明している。

スキーマとは、見聞きしたり体験したりする事柄などを通して私たちが構築する認知構造のことを指す（金沢，1992）。すなわち、我々が毎日生活している環境における様々な情報や体験を通して、脳の中に記憶として組織化されたものである。西田（2000）によれば、ある物事を理解するために必要な、その物事に関する様々な知識のことを常識ともいい、人間は、脳の長期記憶に獲得されたこのような様々な情報・知識、すなわちスキーマによって、始めて行動することが可能になる。

アンダーソン（Anderson, 1993. 西田，2000に引用）はこれまでの研究から、知識として獲得されたスキーマが行動に転換するには、認知段階、結合段階、自律段階という3プロセスを経る必要があるとしている。日本におけるゴミの捨て方という例でみると、日本でゴミを捨てる場合、決まった場所に捨てるという事実、或いは、ゴミには、燃えるゴミ、燃えないゴミ、びん・缶といった種類がある

という概念を、最初は誰かに教えてもらった
り、ゴミの捨て方の手引きを見たりするこ
とを通して知識として学び、事実・概念ス
キーマとして長期記憶に貯蔵することによ
って、スキーマの形成という認知段階が形
成される。そしてそのゴミに関する知識を
用いて実際に捨てるという結合段階を経る。
それから何回かのゴミを捨てる経験を通し
てスキーマの組織化²が進み、最後に自動
的に素早くできるよくなるという自律段
階に入る。さらに、組織化が進むことによ
って、スキーマの活性化³が活発になる。
この段階はゴミの捨て方や捨てる場所と
いった宣言的記憶⁴を、ゴミが実際にどこ
に、どのように捨てられるかといった手
続き的記憶⁵に転換する段階である。知識
はこのように三つの段階を経てはじめて
人間の行動となるのである。また、人間
の行動の特徴は、最初に意識的に行われ、
いったん自律段階で行動を獲得し、繰り
返してその行動を実行していくうちに、
無意識にその行動を実行するようになる
ということである（西田，2000；相川，
2011）。換言すれば、人間の行動は、
新しい知識（スキーマ）を獲得し、その
知識を自分で実際に実行することを繰り
返すことを通して、徐々に自らの行動力
として身につけられるのである。西田
（2000）はスキーマの形成から、組織化、
そして活性化を経るといった観点から人
間のコミュニケーション行動のメカニズム
を説明する理論をスキーマ理論と称し、
人間の行動様式の解明とはスキーマの解
明をすることであると提唱している。

同様に、人間の文化的コミュニケーション
行動をスキーマ理論に基づいて説明するこ
ともできる。西田（2000）によると、人
間はある状況で、同じ文化の人々と何回
となくコミュニケーションするうちに、そ
のような状況でのコミュニケーション行
動に必要な知識

（スキーマ）を長期記憶に貯蔵する。そし
て同じような状況でさらにコミュニケーション
を繰り返すうちに、スキーマの組織化が
進み、そのスキーマは活性化されやすくな
る。この種のスキーマは周りの人々（特
に同文化圏の人を指す）も同じように共
有しているため、同文化内の人々にとつ
ての情報伝達はこのスキーマを通してス
ムーズに行われるようになる（西田，
2000）。つまり、人間は自文化圏の人
々との日々のコミュニケーション行動等
を通して、自文化圏内におけるコミュニ
ケーションの相手と自分の関係、自分の
社会的立場、とるべき行動とその手順、
或いは問題の解決方法、また、その状
況において常に現われる感情、といった
自文化に関するスキーマを暗黙のうち
に身につけ、それを用いて人々とのコ
ミュニケーションを進行していくのであ
る。このように、同文化圏の人々が同
じような状況や情報を共有することによ
って形成されるスキーマを、文化スキ
ーマと称する（西田，2002）。文化スキ
ーマは、その文化圏にある思考方式や
価値観に大きく影響され、同文化圏の
人々に対してふさわしい行動様式を取
ることを可能にするわけである。しか
し、自分の文化と異なる文化圏で育っ
てきた相手と接する場合は、相手の人
は、こちらの文化ではどのような状況
でどのような行動を取るかといったス
キーマを持っていないため、異なる文
化圏で身に付けたスキーマで行動する。
このためこちら側から見れば非常識だ
と感じたり違和感を持ったりしがちで
ある。そしてお互いの文化圏のスキ
ーマを獲得しない限り、同じパター
ンの異文化間コミュニケーションの
摩擦が繰り返されることになる。

西田（2008b）は文化スキーマを次の
ように整理している。（1）状況スキ
ーマ：R.ターナー（R.Turner）によ
ると、よく遭遇する状況についてど
のような状況か、どのような人

が含まれるか、どのような行動をするのかなどが一般化されたもの。また、人間が行動を起こすためには、まず状況スキーマが活性化されなければならないという (Turner, 1994)。(2) 手続きスキーマ:よく遭遇する状況において、一般的にどのような順序で出来事が流れていくかについての情報を含むもので、ある目的を達成するために必要な複数の階層的行動群から形成されている (R. Turner, 1994)。手続きスキーマの特徴は、実際の行動に直接結びついている行動ルールを包含しているという点である。(3) 役割スキーマ:ある特定の地位の人に期待される行動や規範についての知識構造。(4) 人スキーマ:様々な人についての情報を含む知識。(5) 自己スキーマ:自分自身について認知的に一般化されたもので、過去の体験に基づいて個人の社会的体験の中の自己に関係する情報を処理する際に用いられる知識。(6) 情動スキーマ:愛、喜び、怒り悲しみ、驚きといった感情についてのスキーマ。(7) 事実/概念スキーマ:事実や概念に関する知識 (8) 方略スキーマ:推論や問題解決などの方略に関する知識。

これらのスキーマは、互いに関係し合っ
てスキーマのネットワークを形成し、行動を生み出している。すなわち、これらのスキーマを有していなければ適切な対人コミュニケーション行動ができないということである。その中で、特に使用頻度の高いのが、状況スキーマ、手続きスキーマ、役割スキーマである (西田, 2000)。また、アンダーソンやターナーは、このようなネットワークの中で状況スキーマが真っ先に活性化されるということを明確にしている (Anderson, 1983; Turner, 1994. 西田, 2000に引用)。

私たちの日常生活における行動を例にして述べれば、大学院で勉強している30歳の既婚男性Aさんは、授業で先生に何かについて聞

きたいという状況 (状況スキーマ) では、学生という社会的役割 (役割スキーマ) に従って行動する必要がある。つまり、その文化圏でその役割に求められるルールが、先生に対して敬語を使用したり、分かった時はきちんと答えたりすることであるとすれば、このようなルールに従って行動すべきである (手続きスキーマ)。しかし、Aさんは大学から出て家に帰り (状況スキーマ)、夫という身分に戻ったら、今度は夫という役割に従って (役割スキーマ) 行動することになる。もしその文化圏で夫に求められるものが家事を手伝うことであるならば、Aさんは家に帰ったら家事をする (手続きスキーマ)。以上の例を通して、私たちの日常生活では、様々な状況で役割が異なり、それに従って行動ルールも変わってくるというように、この三つのスキーマが頻繁に活用されていることが分かる。また、状況をまず認識できないと、その状況下での自分の役割、その役割に従ってとるべき行動が分からないということも理解できる。

3. 在台湾日系企業に見られる日台間コミュニケーション問題

以上述べてきたスキーマ理論に従って考えると、文化スキーマは文化圏によって異なるため、違う文化圏の人同士が付き合う際には、文化スキーマの相違によって行動様式が異なり、自らの行動様式が相手からみれば不適切だと思われる事態が生じるはずである。そこで本稿ではこの論点を検証するために、文化スキーマについてのデータを収集し、各国・地域の人々の間の相違点や類似点を明確にする、という西田 (2008b) が開発した文化スキーマ分析を行う。

検証のプロセスとしては、はじめに在台湾日系企業における日本人、台湾人社員の間に

あるコミュニケーション問題を、両社員に対する面接調査の結果から抽出する。次にこれらの問題が上司、部下という役割スキーマ、或いは年齢や個人の性格という人スキーマの違いによって生じているのではなく、日本と台湾の文化の違いによって生じていることを示すため、抽出された問題に対して日本人社員が取る行動を面接調査から明らかにし、台湾人社員の行動様式と比較する。そして文献に基づいて日本及び台湾社会における一般的な文化的特徴を考察したうえで、この差が文化の違いによるものであることを文化スキーマで分析する。

筆者は2008年に在台湾日系企業で働く日本人管理職（以下日本人上司と称する）14人と台湾人従業員（以下台湾人部下と称する）17人を対象に、日台間コミュニケーションの際に生じた問題に関する面接調査を実施した。その結果、日系企業の日本人、台湾人の接触場面におけるコミュニケーション問題には、商慣習の相違、価値観や考え方の相違、コミュニケーション・スタイルの相違といった非言語面からのものと、大学の授業における、実生活とかけ離れた言葉や文法の学習内容と教え方などを原因とした、言語面からのものがあることが明らかとなった（郭, 2010）。さらにそれらの分析から、非言語面の問題数が言語面の問題数をやや上回り、日本人と台湾人が共に仕事をするにあたって、言語能力より非言語能力のほうが問題になっているという工藤節子（2007）の研究と同様の結果が得られた。また、徐・内田（2002）の調査でも、日系企業の台湾人には、真面目な態度、慎重さ、企業への忠誠心が足りない指摘されている。

現場における言語面の問題は、聞き返すなどのコミュニケーション・ストラテジーで対処できることが多く、その上、言語面の問題

には、商慣習や価値観の相違によって起こる非言語問題に見られるような、不愉快な感情や摩擦のようなものもない。以上の理由から、言語面よりも非言語面において、日系企業で求められる日台間コミュニケーション能力の向上が急務であると考え、非言語面に絞って職場における円滑な日台間コミュニケーションに必要とされる能力を究明することとした。

表1は、この面接調査の中で、日本人と台湾人の双方に、日台間でコミュニケーションをするにあたって困難や問題と感じたことは何かを尋ねたのに対して回答のあった、非言語コミュニケーション問題をまとめたものである。問題場面として挙げられたもののうち、個人差や1回だけの偶然を取り除くために、2人(6%)以上の回答のあった11項目に限定し、それらを3つのクラスターに分類した。なお、第1番目の「上司の曖昧な表現に対するふるまい」という項目は、「日本人上司と日本語を使って話す際、相手の日本語が曖昧だと思いますか」⁶という、台湾人回答者のみを対象とした質問に対する回答であるため、分母は台湾人17人のみとなる。「曖昧である」という回答と「時々曖昧である」という回答を合わせると、この問題の存在を肯定する回答が65%であった。

これらの項目から分かるように、回答の中で多かった非言語的要因は、今まで殆ど接触したことのない異なる考え方や習慣、コミュニケーション・スタイルが原因で、相手の行動様式に対して理性的に判断できず、違和感や不満を感じたものと、状況に応じて相手に合わせた適切な行動がとれないというものが殆どであり、前述の効果性と適切性のうち、コミュニケーション行動の適切性の重要性を示すものであるといえる（郭, 2010）。これは異文化の人と接触するにあたって、相手文

化の人にとって適切な行動がとれずに困惑や失敗を経験するというボクナー（1986）の指摘の通りである。

(表1) 日台間コミュニケーション問題の中身と回答例、回答者の割合

(n=31)

クラスター	項目(状況) ● 回答例	日 (%)	台 (%)
人間関係	<p>1. 日本人上司が曖昧に指示や提案の賛否をする時。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 台湾人部下が日本人上司に何か意見を尋ねても、日本人は否定的な回答をはっきりと言わず、「はい」と「いいえ」の間にある曖昧な回答をするかジェスチャーという非言語情報を通して伝達する。日本人上司がどのようにしてほしいと考えているかを理解することは難しく、時間的に間に合わない時は部下が勝手に判断する場合もある。 	—	65%
仕事に対する 態度、責任感	<p>2. 仕事上の品質や仕事の質を追求、把握する場合。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本人上司が出したやり直しの依頼に対し、台湾人部下は修正し再提出してきた中でまた同じミスを繰り返す、上司の希望通りにできていない。 ● 仕事上、自分が納得できるまで、個人の時間を犠牲にしても仕事をやるべきだと考える日本人もいる。 ● さすがに品質の評判が良いだけに日本人の品質追求に感心するが、しかし、ややこしいところにうんざりと感じる時もある。 	10%	10%+
	<p>3. 計画的に仕事を進めるか否か。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 台湾人は常に納期ギリギリのものを日本人上司に提出し、確認してほしいと言う。そのため日本人上司も早急に対応しなければならず、部下の残業に付き合うしかない場合もある。 ● 日本人は早めに計画するが、いくら細かく計画を立てても、顧客側の需要は常に変化するため、適切な方策を即時に出せない時がある。よって日本人の丁寧な計画は無駄であるとする台湾人もいる。 ● 日本人上司は常に慎重に一つのことを細かく分け、ステップバイステップで進めていく。最初は必要がないと思っていたが、今は納得できるようになり、自分もその行動がとれるようになろうとして学んでいる。 	6%	10%+
	<p>4. 仕事を勤務時間外にまで延長する場合。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 仕事が終わらないため、土日の残業を台湾人部下に依頼したら、断られた日本人上司がいる。 ● 残業の翌日にはその分遅く出勤してもいいと考えていたり、残業してでも当日に終わらせるべき仕事を、翌日に回せばよいと考えたりする台湾人もいる。 	6%	3%
業務遂行	<p>5. 日本人上司の指示が曖昧だと思った時。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本人上司が指示を出す際、最終的な目標のみを伝え、そこに至るプロセスは具体的に指示しないので、不思議に思ったり途中でどうしたらいいのかと悩んでいる台湾人もいる。 ● 顧客側に大きな問題が起こったとき、上司はその状況を部下に話した後、次に会議を開くという行動が当然だと思っていたため、部下に対して後で一緒に会議に出るようという指示をしなかった。このため、日本人上司が会議に行こうとして声をかけた時、台湾人部下は会議に行く準備ができていなかった。 	6%	16%
	<p>6. 日本人上司の指示を理解できない時。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本人上司が台湾人部下に出した指示に対し、部下が分かったと答えたり、分かったように見えたりした場合でも、頼んだことに対して予測していた結果が得られなかったり、同じミスが繰り返されたりすることがある。 	13%	0%

<p>7. 会社の決めた指示を台湾人部下に伝えた時。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 仕事上問題が発生した際、会議で皆で決めた結論を日本人上司が台湾人の営業担当者に伝えたところ、「それは間違っています」とか、「お客様に聞く前にさっさと結論を工場に出すべきです。」などと反論してきた。或いは勝手に自分で結論を決めることもある。自分の意見を優先し、人の話をあまり聞かずに自己主張が強いと感じる。 	10%	0%
<p>8. 顧客が値段交渉をする時。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 会社とお客様との値段についての交渉の際、どんなに交渉が長引いても、日本人上司は値段を容易に下げることほしない。台湾人はそれより早々と値引きし、その時間を使ってほかのことをした方が効率的であると考える。 	3%	6%
<p>9. 会社利益が個人利益と衝突する時。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 台湾人は、個人に役立つことやメリットのあることを会社の利益、立場より優先的に考える。 	0%	6%
<p>10. 問題が発生し日本人上司が原因追求で台湾人部下に質問する時。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 仕事上問題が発生した時に、日本人上司がなぜその問題が発生したのか、どのように解決したらいいのかを台湾人に聞くと、不満を言い、その問題の発生が自分のせいではないという責任帰属ばかりを答えることが多い。日本人上司は台湾人のこのような責任を避ける対応に不満を持っている。 	6%	0%
<p>11. 台湾人顧客にリポート、無料サンプルを提供することについての是非を問う時。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 台湾人の顧客を相手に取引を行う際、台湾では通常リポートや無料サンプルのサービスを提供するというを日本人上司に説明するが、上司はそのような方法によって他社商品と競争すべきではなく、商品そのもので競争すべきだと言って理解してくれない。 	0%	6%

(出処：面接調査に基づいて筆者が作成)

注：「-」は該当する質問項目を聞いていないという意味。

「+」はその項目について積極的に受け入れるという意見もあったことを示す。

4. 日本人の行動様式に関する調査

次にこれらの問題が、日本人の行動様式(手続きスキーマ)と台湾人の行動様式が異なるために生じており、文化の相違に起因するものであることを裏付けるために、在台湾日系企業における日本人社員を対象にした日本人の行動様式に関する面接調査(一部質問紙)を実施した。本節はこの調査の概要を説明する。

調査の質問項目は、2008年の面接調査から得た非言語コミュニケーション問題をもとに、古川(2010)、川村(2010)の先行研究を踏まえ、2011年8月に二回のプレ調査を行うことを経て作成したものである。その概要は以下の通りである。

- ① 期間：2011年9月上旬から下旬及び、2012年3月上旬から4月上旬。
- ② 対象：在台湾日系企業で働いている日本人社員10名。
(職別の割合は、中間管理職を超えた役職1名、中間管理職及びそれ以下の役職9名である。管理職でもある回答者には、部下の立場の場合で回答してもらった。また、男女の割合は9:1である。)
- ③ 方法：面接調査か質問紙調査のいずれかに部下の立場で回答(録音を拒否した1名を含め8名が面接調査で、2名が質問紙調査を選択した。)
1人の面接調査の時間：1時間～1時間半。
- ④ 回答者が勤務する会社の概略

(表2) 回答者の会社の概略

会社	業種	回答者人数、 職位
A	通信システム、情報処理システムおよび電子デバイスの製造・販売ならびにこれらに関するサービスの提供。	部長1名、従業員2名。
B	電子部品の製造、販売。	従業員4名（1名録音を拒否）。
C	電気機械器具の製造、販売。	係長1名（アンケート）。
D	電子部品、医療製品、合成樹脂ならびにその加工品、設備などの製品の輸入・輸出と台湾国内への提供。	課長1名。
E	パソコンやデジカメの販売、放送用機器や電池の製造と販売。	アシスタントマネージャー1名。

(出処：筆者が整理したもの)

- ⑤ 質問の内容は、基本的には表1で示した11項目（状況）に対して、日本人部下はどのように対応するか、そのように対応する理由、対応する際の注意すべき点ややった方がいいことを尋ねるものである。ただ、各質問項目にそれぞれの状況における行動や原因に関するより詳しい

説明を求めたり、不要な質問を省略したりした場合は、質問項目が増えたり減ったりしたことがある（例えば、担当の仕事で問題が発生した場合の上司の原因追究に対して、上述の質問項目以外に、この場合の責任の所在に関したのもも尋ねた）。また、問5の指示の曖昧さに関しては「納期」、「やりかた」という二種類の状況に分けて尋ねた。

5. 日本人部下・台湾人部下行動様式の比較

次に2011年の調査で得た日本人の行動様式を、2008年の調査で得た台湾人行動様式と比較して表3のように整理する。回答の整理方法に関しては、回答が類似している者が3人以上いた場合に、その回答を方向性として示した。さらに、その方向性がどのような回答に基づいたものかを示すために、回答の要点を取りまとめたものを箇条書きで例示した。

(表3) 日本人部下・台湾人部下の行動様式の比較

項目	台湾人の行動様式	日本人の行動様式
1. 日本人上司が曖昧に指示や提案の賛否をする時。	日本人の曖昧な返事やジェスチャーで判断して対応するのが困難である。	方向性： 曖昧な返事でも日本人上司の考えを推測することは出来るが、仕事がうまく進められるように曖昧な返事を明確にするという回答もある。決まったことには従う。 <ul style="list-style-type: none"> ● 表情や声などの非言語面のメッセージで上司の考えを判断できる。 ● 「これ、検討します」「考えておきます」といったような返事を後に伸ばす回答で上司の考えを判断できる。 ● 「難しい」というコメントや、アドバイスや説得性の確認がきたりするとといった言語面のメッセージから上司の考えを判断できる。 ● 否定されたことが決まったことであれば従う。 ● 難しいと答えられたら、「どこが難しいでしょうか。」と曖昧な返事を明確にする。
2. 仕事上の品質や仕事の質を追求、把握する場合。	分析に頼らずに直観で進め、時間をかけて改善してもその分の利益を得られないならば、それ以上取り組まない。	方向性： 全ての過程をよく把握できるように、計画→実施→評価という手順で慎重に考えてから行動する。また、仕事や顧客に対する責任感から、会社のために自分の都合を犠牲にする。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 計画（納期、実施の仕方、品質基準の設定、過去の経験を考慮する）→実施（実行する途中で、内容が目的に合っているかどうか、分かりやすいかどうか、特に数字に気をつけて進める。）→評価（先輩、上司、同僚など、第三者が確認し、自分でも確認する。）という手順で品質を追求する。 ● 過剰に品質を追求することはないが、責任感から個人的な予定を犠牲にしてもその品質を追求する。
3. 計画的に仕事を進めるか否か。	任務を達成するための時間や人的労力を大まかに見積もって、やりながら修正していく。	<p>方向性：計画段階では丁寧に慎重に考慮し、余裕を持って取り扱う日、納期を決める。実行段階では優先順位で仕事を進め、進捗報告をする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 任務の目的を明確にし、任務を達成するために必要な項目を丁寧に洗い出して、手配するための時間を考え、時間を逆算して余裕を持って締切日を決めるという計画段階を経て実行する。 ● それぞれの納期を手帳に記入し、それを優先順位に従って遂行し、任務の途中で1~2回上司に進捗報告をする。 ● 追加の仕事が入る場合、納期あるいは緊急・重要度を先に確認してから任務ができるかどうかを判断する。
4. 仕事を勤務時間外にまで延長する場合。	勤務時間外の仕事は断るか、やむを得ず残業する場合でもその分の時間や手当を返してほしい。	<p>方向性：要求された残業の正当性があることを前提に受け入れる。断る場合は謝り、代替案を出し、正当かつ正直な理由で断る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ワーク・ライフのバランスも重視するが、残業を要求された時、事情を聞き、残業の必要性を確認し、表情を変えずに受け入れる。 ● 私用があって、本当に無理であれば謝り、代替案を出し、正当かつ正直な理由で断る。問題の深刻さによって私用を犠牲にする場合もある。
5. 日本人上司の指示が曖昧だと思った時。	曖昧であると思い、理解できない指示に対して聞き返せない。	<p>方向性：日系企業では最終的な目的のみを話し、やり方を部下に任せるといった指示の出し方がなされており、部下はそれに対し特に問題と感ぜない。感ぜた場合は、不明確なことを確認する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本人上司は最終的な目的のみを話し、やり方は部下に任せる。 ● すでに経験していたり、知識能力の範囲内の仕事や、今やっている仕事に追加の仕事であれば一々指示をされなくても特に問題と感ぜない。感ぜたとしてもチームワークと効率性のため、1人で悩まずに、報告・連絡・相談（報・連・相）を行う。 ● 新規の仕事を曖昧に依頼された場合は、ある程度考えてから分からないことを上司や同僚に聞く。
6. 日本人上司の指示を理解できない時。	分からなくてもとりあえずやってみる（自分で判断する）。	<p>方向性：任務遂行中、分からないことがあれば上司や周りの人に聞く。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 分からない箇所があれば効率性や正常な仕事の遂行のために、できるだけその場で上司に確認する。 ● やっている途中で分からないと気付いたら、指示を出す上司や周りのできる人、経験者に聞きながら進める。
7. 会社の決めた指示を台湾人部下に伝えた時。	決めたことに反論し、思いつきで自分の判断や考えを行ったり、結論を下したりする。	<p>方向性：会社側の決めたことに従う。意見のある場合、会社側の決定の前に、簡潔に、客観的に、論理的に丁寧に主張し、そのケースやプロジェクトの関係者の皆の合意を得て、最後に会社（上司）の判断に任せる。</p>

8・9. 顧客が値段交渉をする時・会社利益が個人利益と衝突する時。	会社の決めた値段を少しでも超えたら、どんなに交渉が長引いても譲らないという日本人の行動を理解できない(利益を得る事を前提として、決めた値段を取引先に対して少し負けても大丈夫である)。	<p>方向性: 会社利益が前提で会社が決めたことに従うことを理解し、そのように行動したうえで、丁寧に顧客の要求に対応する。権限をもらっていない場合は顧客の要望及びその理由を持ち帰って会社内で検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 会社の規則を理解し従う。権限内ではビジネス全体のことを考慮し、自分で対応する。権限外では顧客の意見を検討する姿勢を見せ、持ち帰って会社内で関係者が検討する。 ● 検討の際、上司と相談、検討(顧客の要求に応じることを上司へのアドバイスとしてすすめることはできる)し、会社の決定に従う(最悪顧客を失ってもしようがない)。 ● 会社の決定が「可」であれば、そのために犠牲にした点を顧客に説明しておく。 ● 会社の決定が「否」であれば顧客に理解させるように明確に説明し、解決できない場合は上司と一緒にいく。
10. 問題が発生し日本人上司が原因追求で台湾人部下に質問する時。	問題が発生したのが仕事上自分の担当業務であっても自分自身のミスではない場合、責任帰属をまづはっきりさせる。	<p>方向性: 日系企業の責任の捉え方では基本的に1人で全責任を負うことはない。よって問題が発生した時は、まず問題解決に向かう対応をする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日系企業では、故意ではなく、報告・連絡・相談(報・連・相)もちゃんと実行したうえで問題が出た場合は、組織(上司)の責任にもなる。 ● 原因究明の段階では責任帰属については触れずに、どの時点でどのような問題が発生したかという情報を整理、調べたうえで、問題の発生原因などの客観的な事実を説明する。
11. 台湾人顧客にリベート、無料サンプルを提供することについての是非を問う時。	日本人の提供できない理由、或いは提供できない量を理解できない(提供する)。	<p>方向性: 会社の規則と利益を前提に最高のサービスを提供する。権限をもらっていない場合は顧客の要望及びその理由を持ち帰って会社内で検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 会社の規則に従い、権限内ではビジネス全体のことを考慮し、自分で対応する。権限外では持ち帰って会社内で検討する。 ● 権限内で最高のサービスを提供することが大事である。 ● リベートは法律に反するため、ダメな会社が多い。

(出処: 面接調査の分析に基づいて筆者が作成)

以上、2008年、2011・2012年の調査から、同じ状況、役割であっても、日本人行動様式と台湾人行動様式が異なることが明らかになった。次節では、これらの行動様式の違いの背景にある日本人と台湾人の文化スキーマを明らかにするために、それぞれの社会の文化的特徴を文献に基づいて考察していく。

6. 日本と台湾の文化的特徴

外国人研究者による研究を含め、日本社会と台湾社会の文化的特徴についての研究は、哲学、文化人類学、社会学、歴史学などの分野で数多く行われてきた⁷。筆者は其中で

も文化人類学、社会学、東洋史学(外国からの視点)、異文化コミュニケーションなどの分野における日本文化論と、楊(1994)の中国人と台湾人の価値観に関する研究を回顧したものを参考にしつつ、日本の研究者からの指摘も含めた台湾文化論の文献を、職場における日台間コミュニケーション問題に関係のある文化的特徴という観点から調査した。

文献調査の結果、在台湾日系企業における日台間コミュニケーションに関しては、特に次の文化的特徴が関連していることが明らかになった。以下に日本、台湾社会に存在する文化的特徴の順に概略を述べる。

日本の文化的特徴:

① 言葉で伝えなくても理解し合うことが可能なコミュニケーション方式

長年単一民族で構成されていた日本社会は、いわゆる高コンテクスト文化⁸に属する (Hall, 1979)。このような文化圏における人々は同質性が高く、物事に対する考え方や価値観が相似しており、言葉をはっきり言わずとも文脈で意味を伝え得る部分が多い。

② 「人間関係重視・チームワーク上手」な人間主義

日本社会は他の成員との協調や、集団への自発的な関わり合いが、結局は自己自身の福利をもたらすことを知った上で、組織的活動にコミットする人間主義である (濱口, 1983)。そこでは個人と集団との相利共生 (symbiosis) が目指され、かつ成員間での協調性 (人の和) が重視される (濱口, 1983)。人間主義は、人間関係の重視、上手なチームワークという二つを日本にもたらしめている。

人間関係重視の方は、全員の協調や融和が尊重されるため、他人と異なる意見を持っているとしても明確に自己主張や議論はせず、相手の気持ちを配慮しながら会話を進行する。また、断る場合には、前置き表現を使用したり遠回しに言う。さらに、親族的な連帯意識や没入的帰依を会社に移行した結果、職場の業務の全般に気を配り、同僚や関係者との調整を図り、共同の実を上げようと努めることになる (濱口, 1983)。また、日本人はチームプレーで物事を進めると言われている (井上・藤原, 2003; 太田, 2010)。遂行担任は、それぞれに専門的技能と権限を持つ成員なのではなく、相互に職分を越えて協力し合うチームなのである (太田, 2010)。このようなチームワークのもと

で生じてきた特徴は以下のようなものである。

- 問題を解決するにあたって、相談し合い、合意を得たうえで進んでいくボトムアップ意思決定の構造 (菊池・堀毛, 1994)。
 - ボトムアップ意思決定を経て会社 (関係者全員) が決めたことに対し、共通の目標と見なし、厳守する。日本人が持つ組織感覚では、まず規則に従った非人格的な業務遂行が優先され、感情や面子といった私的な個人的なものにかかわる行動と公的な組織的行為が峻別されている (今田・園田, 1995)。
 - 会社では場を共有するものとしての一体性があり、共同で責任を負う。(今田・園田, 1995)。
 - 日系企業では、仕事の基本的な枠組みと内容は各従業員に伝えるが、仕事内容や手順の細部調整は各自に任せるという指示の方法がある。部下が与えられた任務の進捗状況や問題点、障害などの報告・連絡・相談を定期的にし、確認するため (岩澤, 2009; 菊池・堀毛, 1994)、仕事上問題ができていても即時に周りや上司の力を借りて共に解決できる (西田, 2002)。
- ③ 慎重でこだわりのある職人気質：日本人は昔から物事に対して工夫の性格を持っており、きちんとした計画性、精度や正確さを追求する (光井, 2009; 船曳, 2010)。

台湾の文化的特徴

① 大ざっぱで非計画的な行動慣習

まず問題の核心を先に意識し、各方向から核心に向かって考えていくため、問題原因をすぐに見つけられるが、手順を踏んで進めていくことができないため (Abegg, 1952. 黄, 1992に引用)、正

確に原因を分析しえない（黄，1992；燕，1992）。よって、問題に遭遇しても理性的に分析を行わずに直観に頼ったり、反省できなかつたりする（楊，1996；黄，1992）側面や、深く考えずに大ざっぱに物事を扱う傾向（楊，1996；李1988）、実践しているうちに理解していくという非計画的な行動様式が存在する。

② 自己（家族を含め）本位の関係主義

自分が中心で、人とどのように、どこまで交際するかを相手と自分との関係レベルで決め、中心にある自分と家族を、何よりも最優先に考慮する（陳，1988）。黄（2005）は、「感情性関係」、「混合性関係」、「工具性関係」という他人との関係の3つのレベルの存在を主張する。

- 感情性関係では、個人はある団体に対し全力で貢献し、自分のニーズもこの団体から応えてもらえるが、貢献と報酬は必ず正比例するとは限らない。
- 混合性関係は、先述の感情性関係ほど深いものではなく、お互い様の相互作用で円滑な人間関係を維持させる。また、交際する際、面子を立てることによって相手との人間関係をよくしようとする。個人的な能力への否定を認めるようなことは面子にかかわるため、口に出しがたい（梶田・園田，1996）。また、他人からもらった物、恩、人情に対して、いつかそれを返すべきだという風習がある。
- 工具性関係は、何らかの目標を達成するためのツールの関係にあり、会社と社員がこれにあたる。個人が貢献した分にあたる公平な報酬が求められ、迅速で効率的に人的資源や物的資源を活用して目標を達成することが何よりも大事なことになる（黄，2005）。

③ 実利・実用主義

台湾は昔から重商主義を取り入れ（徐，廖2008に引用）、70年代後半から高度経済成長の時代に入り経済が発展して以来、功利第一という商人気質の実利・実用的な考えが工具性関係において一層進んだ。実利・実用主義から生じた性格として、台湾人従業員の自己主義、能力主義の志向（日本労働協会，1987；井上・藤原2003）、業績などの短期的なものへの追求などが挙げられる。組織において自分の責任を認めることは、その個人が一人でそれを負うことになり、賞罰も厳しいものとなっている（今田・園田，1995）。物事を扱う際に、思いついたことを即座に口に出したり、自分に対しても人に対しても性急に結論を出すことを求めるのも（李，1988；楊，1996）、効率性の追求に関連する。

④ 個人プレー

台湾人は何かをする時、他人と相談したうで協力体制をもって進めるのではなく、他人に頼らずに個人プレーで進めることが多い（日本労働協会，1987；井上・藤原，2003）。

⑤ 権威主義

1990年代の社会学者の方承易は、上位に対し絶対的に服従するという権威主義が存在するとする。また、今日台湾企業の特徴の家長的なリーダーシップ（家長式領導）も権威主義とかかわるものである（鄭，1996周らに引用）。上位者が殆どの権限と情報を持つため、部下は、何もかも上司に指示を伺い、従わなければならない、トップダウンの管理方式である（陳，1988；黄，1988；郭，1988；梶田・園田，1996）。したがって、推論より結論のほうを好み（楊，1996）、推論のような考えさせる指示より、明確な命

令のほうがなじみがあると考えられる。

7. 文化スキーマ分析

本節では、前述の11項目のコミュニケーション問題のもととなっている、日本人と台湾人の行動様式の違いを生じさせたのが、日本と台湾の文化的違いに基づく異なる文化スキーマによるものであることを検証するために、前節の文献調査から得た日台文化の特徴に基づいて文化スキーマ分析を行う。さらに、この分析した結果が第4節で述べた日本人行動様式の調査の結果と一致したかどうかを考察する。なお、第8項目の「値段交渉に対する姿勢」は、第9項目の「会社利益が個人利益と衝突する時」がより具体的な形で現れたものと考えられるため、第8項目と9項目は、合わせて分析する。

また、第1節で述べたように、8種類の文化スキーマの中で、人間が行動する時に最も頻繁に使われるのは状況スキーマ、役割スキーマ、

手続きスキーマである。そのため、ここではこの3種類に絞り、相手と仕事をするにあたって困難という情動スキーマが活性化するという状況を特定し、それぞれの状況における社会での役割（役割スキーマ）、行動ルール（手続きスキーマ）を解明していく。ただし、この分析においては、状況スキーマ（おかれた状況の概念）の上位状況（包括的な状況）を台湾における日系会社内という環境に、役割スキーマを日本人上司と台湾人部下に限定するため、これらのスキーマに対しての分析は重ねて行わない。また、その会社内でのどのような場面でどのような問題に遭遇したのかという下位状況は表1のところで既に絞ったため、ここでは、それぞれの状況において日本人ならどうするかという日本人の手続きスキーマと、台湾人ならどうするかという台湾人の手続きスキーマを解明する。

本節で論じる日台間コミュニケーション問題に関係する文化的特徴は表4のように整理できる。以下、各項目について、詳述していく。

(表4) 日台間コミュニケーション問題に関係する文化的特徴

項目 (状況)	日本文化的特徴	台湾文化的特徴
1. 日本人上司が曖昧に指示や提案の賛否をする時。	理解し合うコミュニケーション、 人間主義 (人間関係上手)	権威主義、 実利実用主義 (率直な感情表現)
2. 仕事上の品質や仕事の質を追求、把握する場合。	職人氣質、 間人 (チームワーク)	包括的な思考方式 (大ざっぱ)、 実利実用 (効率性)
3. 計画的に仕事を進めるか否か。	職人氣質、 間人 (チームワーク)	包括的な思考方式 (大ざっぱ)、 実利実用 (効率性)
4. 仕事を勤務時間外にまで延長する場合。	間人 (チームワーク)	関係 (工具性関係)、 実利実用 (短期利益)
5. 日本人上司の指示が曖昧だと思った時。	間人 (チームワーク)	権威主義
6. 日本人上司の指示を理解できない時。	間人 (チームワーク)	実利実用 (能力)、 関係主義 (面子)
7. 会社の決めた指示を台湾人部下に伝えた時。	間人 (チームワークの規則厳守)	個人プレー、 実利実用 (率直な感情表現)
8. 顧客が値段交渉をする時。	間人 (チームワークの規則厳守・ 会社利益優先)	関係主義、 実利実用 (商人氣質、能力主義)
9. 会社利益が個人利益と衝突する時。	間人 (チームワークの規則厳守・ 会社利益優先)	関係主義、 実利実用 (商人氣質・能力主義)
10. 問題が発生し日本人上司が原因追求で台湾人部下に質問する時。	間人 (チームワーク)	実利実用 (能力主義)、 関係 (面子)

11. 台湾人顧客にリポート、無料サンプルを提供することについての是非を問う時。	間人（チームワークの規則厳守・会社利益優先）	実利実用（商人気質、能力主義）
--	------------------------	-----------------

（出処：面接調査の分析に基づいて筆者が作成）

項目（状況）1：日本人上司が曖昧に指示や提案の賛否をする時。

文化スキーマ分析：

日本人の「肯定的答えと否定的答えの言い方」に関して台湾人部下に尋ねた結果、65%の回答が曖昧だと思ふことが時々あるか、よくあるであった。台湾人にとっては日本人の言い方が曖昧だということが先行研究で指摘されている（清, 1995；工藤, 2007）が、日本人は高コンテクストの文化に属し、言葉を最後まで言わなくても理解し合うことが可能である。また、聞き手の気持ちを配慮し、無理だと考えても、曖昧な遠回しの返事をする傾向がある。日本人同士の会話であればさほど曖昧だと感じないが、台湾人は率直に感情を出し、思ったことを表現するため、日本人の言い方を曖昧に感じる。さらに、台湾は権威主義の社会であり、明確な命令に慣れているため（陳, 1988；黄, 1988）、曖昧な言葉表現から相手の意図を推測することが得意ではないと考えられる。それゆえ、台湾人が日本人上司の曖昧な表現から、自分の提案が断られたことを理解したり、次にどうすべきかを判断することは非常に困難だといえる。

一方、日本人部下に対する面接調査の結果でも示されたように、日本人部下は曖昧な返事で日本人上司の考えを推測することが可能である。つまり、上述の理解し合うコミュニケーションが日本人の間には存在している。しかし、面接調査の結果は、相手の考えを推測するということが、正確さ、効率性を強く求められる現実の職場では適用されない場合もあることを示している。これは、共同目標を達成するために努めるという間人主義の

チームワークの考えによるもので、共同の課題の改善に向かって上司に反対された点や不明なところを明確にすることが、高コンテクスト文化のコミュニケーション方式よりも優先されているのである。また、決まったことに従うことも、後の状況8で言及する会社の規則を厳守するという間人主義のチームワークの行動ベース、特徴と同じである。

項目（状況）2：仕事上の品質や仕事の質を追求、把握する場合。

文化スキーマ分析：

「仕事上の品質、仕事の質」については、日本と台湾いずれの回答でも二番目（10%）に多かった。品質に対する厳格さの相違のために日本人と台湾人の間で問題が起きたことは、多くの先行研究にも指摘されている（日本労働協会, 1987；園田, 1993；工藤, 2007）。前述のように、日本人は昔からきちんとした計画性、精度や正確さを追求する工夫の性格が育成されており、丁寧に計画してから行動し、品質を追求する。質を扱うにあたって、日本人は、品質レベルや実行の手順をじっくり計画してから実行し、時間がかかっても問題改善あるいは品質追求を徹底するという手続きスキーマを有する。本研究の日本人への面接調査でも、日本人部下は計画→実施→評価という手順で慎重に考えてから行動し、顧客に対する責任感から自分の都合を犠牲にすることもいとわなかった。これは、日本の職人氣質の文化によるものである。また、自分の都合を犠牲にしても共同目標の達成に努めるところは、間人主義のチームワークに該当する。それに対し、台湾人は包

括的(大ざっぱ)かつ非計画的な思考方式で、物事に遭遇した時にいろいろ考えずに大ざっぱに扱う傾向がある(楊, 1996; 李, 1988)。また、実力主義の台湾社会では品質より効率性が追求され、短時間内で頼まれたことが完成すれば個人の能力が評価される。よって、台湾人は、分析に頼らずに直観で進め、とりあえず今はこの品質レベルでよしと考え、時間をかけて改善してもその分の利益を得られないならば、それ以上取り組む必要はないという物事の扱い方のスキーマを持っている。このような違いがあるため、日本人上司は最善の努力を惜しむ台湾人部下に対して、仕事を怠けていると感じるが、台湾人部下は、一つの小さな欠陥を直すために多くの時間を費やすのは時間を無駄にする行為であると思いい、当座の目的が果たせるのであれば、それ以上の改善努力をしなくても特に問題はないと考える。よって、上司からのやり直しを命じられた任務における、小さなミスに気付きにくいいため、やり直してもまたミスが残っているのである。

項目(状況) 3: 計画的に仕事を進めるか否か。

文化スキーマ分析:

「計画性、時間管理、ステップバイステップ」については、日本人の回答では三番目に多く(6%)、台湾人の回答では二番目に多かった(10%)。つまり、両者によってほぼ同じ程度の問題と見なされている。また、台湾人は時間管理の観念がないとか計画的に行動しないといった指摘は、工藤(2007)の先行研究にも見られる。日本人は計画性、精度や正確さを追求し、一つ一つのステップに必要な工程や時間などを慎重に考え、余裕を持って取り扱う日、納期を決め、仕事を遂行するという手続きスキーマをもっている。面接調査の結果も、日本人部下は、慎重に計画を立ててか

ら行動し、不明な納期を確認し、優先順位を決めて計画通りに進めていくこと、また、仕事の進捗を正確に把握でき、仕事が決定的に進められるように、進行する際上司に進捗報告をすることなど、職人気質を基にした行動を示している。一方、台湾人は、包括的(大ざっぱ)かつ非計画的な思考方式で行動するうえに、効率性を追求して性急な行動をとるといいう特徴もある(李, 1988; 楊, 1996)。そのため、任務を達成するための時間や人的労力の見積もりも大まかで、やりながら修正していくという柔軟なやりかたで任務を遂げる。このような行動様式の相違で、日本人、台湾人が共に仕事を遂げる上で、台湾人は無計画で納期を守らないという日本人からの評価が出たのに対して、日本人は考えるのに時間をかけすぎで、柔軟性がないという台湾人からの意見も出たのである。

項目(状況) 4: 仕事を勤務時間外にまで延長する場合。

文化スキーマ分析:

「残業、休日出勤、出勤時間」に関する回答は、日本人では三番目に多く(6%)台湾人では四番目(3%)であった。これは仕事より個人や家庭を優先するという工藤(2007)の先行研究にも見られる台湾人の特徴である。台湾人にとって、会社は目標を達成するための一時的なツールのようなものであるため、自分の利益をもたらしえないサービス残業が好まれず、仕事を勤務時間外に延長したくないものと推測される。よって、勤務時間外の仕事は断るか、やむを得ず残業する場合でもその分の時間や手当を返してほしいという手続きスキーマを持っている。一方、日本人は共同目標を達成するために努めるという観点(濱口, 1983)に従って考えれば、残業や休日出勤の必要が生じた場合に、個人的な事

情をある程度犠牲にしても会社のために出勤する。また、自分の都合や事情といった個人的なことで残業や休日出勤を断れないという手続きスキーマを持っている。面接調査の結果から見ても、日本人は要求された残業の正当性があることを前提に、基本は会社のために残業を受け入れる。また、断る場合にしてもなるべく会社に迷惑をかけないような行動をとることは、共同目標を達成するために努めるという間人主義のチームワークによる考えである。このような相違で、互いに相手の行動様式に対し理解できず不愉快な感情が生じるのである。

項目（状況）5：日本人上司の指示が曖昧だと思った時。

文化スキーマ分析：

「日本人上司の指示に対する考え方（指示が曖昧だと思った時）」を回答したものは、日本では三番目に多く（6%）、台湾では最も多かった（16%）。つまりこの点に関しては台湾人のほうが問題であるととらえている人が多いことになる。工藤（2007）の調査、片岡・三島（1997）の調査にも、同様に、かなり具体的に「指示」や「情報・説明」、「役割、責任、期待」などを明確にしてもらいたいという現地従業員の要望が示されている（片岡・三島，1997）。これらの指摘はこの度の調査による「上司に状況のみを伝えられ、次の指示を与えられなかったから、次に対応すべきための用意ができていない」、「ゴールだけ伝えられていかに進めていくか分からない」といった回答と一致している。日本の文化的特徴で既にふれたように、日系企業ではやり方を部下に任せるといった指示の仕方が使われている。よって、相手が理解できるといったことについては一々指示を示さずに部下に判断を任せる。日本人部下は上述のような指示を

与えられても特に問題と感じないか、感じたとしても上司に確認したり同僚に聞いたりする。面接調査の結果でも、日系企業では、結果のみを話し、やり方を部下に任せるといった頼み方で、そのような指示に対して部下は特に問題と感じないし、もし感じたならばその時に確認するという対応も間人主義のチームワークの考えに該当する。一方、権威主義になれている台湾人部下は明確な命令のほうを好むため、いかに進めるかを提示してこない日本人上司の指示が曖昧だと感じるのである。このようなスキーマの違いのために、上司の指示を不理解のまま仕事を進めミスが出たところもあり、台湾人にとって不思議や困難だと感じる項目となっているのである。

項目（状況）6：日本人上司の指示を理解できない時。

文化スキーマ分析：

「日本人上司の指示に対する考え方（指示を理解できない時）」は、日本人の回答では第一位（13%）であるのに対し、台湾人の回答はなかった（0%）。つまり、台湾人は問題を認識していないということになる。指示を理解せずに仕事を進めるといった問題は、細かなところまですべて伝えたり、自ら再確認したりしなければ、指示通りに任務を遂行してくれないという工藤（2007：76）の指摘と関連すると考えられる。これは状況5と関連している。台湾人は、分からないことを聞くことは個人としての仕事能力に対する低い評価に繋がる上に、自分の面子にもかかわる（梶田・園田，1996）と思っている。よって、明確な指示を好むにもかかわらず、指示を受けて分からなくても聞かずにとりあえず自分でやってみるといった手続きスキーマをもって仕事を進めていく。他方、日系企業における仕事の遂行担任は、相互に職分を越えて協力し

合うチームであるため、指示が理解できない時日本人は上司や同僚に聞くという手続きスキーマを持っている。面接調査の結果からも、任務を遂行する上で指示をきちんと理解し、分からないことを必ず確認するということは、状況5と同様に、共同目標を達成するために努めるという間人主義のチームワークの考えを示している。

項目(状況) 7: 会社の決めた指示を台湾人部下に伝えた時。

文化スキーマ分析:

「意思決定(会社の決めた指示に対するふるまい)」という回答は日本人では二番目に多く(10%)、台湾人ではなし(0%)であった。チームで仕事を進めるか、個人で仕事を進めるかという日台の仕事の進め方の相違点に関する指摘は、井上・藤原(2003)、工藤(2007)の先行研究にも見られる。日系企業ではチームワークのもとで決定したことに従う。また、相談し合い合意を得るというボトムアップの意思決定システムをとる(菊池・堀毛, 1994)。面接調査でも、「会社側の決定したことには必ず従う」、「意見のある場合は会社側の決定を決める前に主張し、さらに、自己主張だけではなく関係者の皆の合意を得る。」という結果が得られた。これらの結果は上述の間人主義に基づいた行動と同様である。それに対して台湾人は個人プレーのほう得意である。また、思いついたことを即座に口に出したり、人に対しても性急に結論を出すことを求めるという手続きスキーマを持っている。日本人は仕事で何か問題が起こった時に、意見のある場合は決定が決まる前に客観的に主張し、関係者(上司を含め)の合意を得、最後は会社(上司)に判断を任せるという手続きスキーマをもっているのに対し、台湾人は異存があれば会社の決めたこ

とに対しても思いつきで自分の判断や考えを言ったり、結論を下したりするという手続きスキーマをもっている。そのため、日本人上司は台湾人は自分の意見を優先し、人の話をあまり聞かずに、自己主張が強いという印象を持つのである。

項目(状況) 8・9: 顧客が値段交渉をする時・会社利益が個人利益と衝突する時。

文化スキーマ分析:

「顧客による値段交渉に対する姿勢」に関しては、日本人の回答は四番目(3%)、台湾人の回答は三番目(6%)に多かった。「会社利益が個人利益と衝突する時」に関しては、日本人の回答ではなし(0%)、台湾人の回答では三番目に多いもの(6%)であり、台湾人のみが問題としている項目である。工藤(2007)の日台間コミュニケーション問題に関する調査では、「台湾は仕事のやり方、価格など日本とは違うが、日本人は日本のやり方を踏襲する」(74頁)と指摘されている。これはチームワークのもとで皆が会社の規則を厳守することと、会社の繁栄や利益を自分の利益であると捉える(中条, 1993)ため、会社利益を優先するという考え方に関係がある。日本人は、このような考え方をよく理解し、会社の利益に従って行動するため、規則にない限り値引きを顧客獲得のための商売の手段とすることもしなければ、「これ以上譲ったら会社には利益がない」のであれば、会社側が決めた値段を少しの差でも容易に下げることが理解出来ている」という手続きスキーマを持っている。面接調査の結果でも、会社の利益と規則(会社が決めたこと)を基準に丁寧に顧客の要求に対応するという点は上述と同じ結果を示している。さらに、用いられた基準、会社利益を優先にするということも

チームワークの特徴に該当するものである。一方、台湾では、規則より感情（人情）が優先され、商売が順調にできるように相手とよい関係を築くために、贈り物（お金も含め）をしたり招待したりする（今田・園田；1995）。また、商人気質を有する台湾人にとって、商品を販売して利益を得ることが最終の目的であるならば、商売を順調に行うための値段交渉はごく普通のことである。よって、台湾人は、利益を得る事を前提として、決めた値段を取引先に少し負けても大丈夫であるという手続きスキーマを持っている。そのため、会社の決めた値段を少しでも超えたらどんなに交渉が長引いても譲らないという日本人の行動を理解できず、不愉快な感情が生じるのである。

項目（状況）10：問題が発生し日本人上司が原因追求で台湾人部下に質問する時。

文化スキーマ分析：

「問題が発生した時の責任範囲と意識」については、日本人の回答では三番目（6%）に多く、台湾人の回答はなし（0%）であった。つまりこれは日本人にとっての問題である。台湾人部下に原因を追求すると言いつばかりするとか、自分の非を認めないなどの意見が、ほかの先行研究と一致している（工藤，2007；今田・園田，1995）。台湾では組織において責任を認めることは、その個人が一人でそれを負うことになり、賞罰も厳しいものとなっている（今田・園田，1995）。また、人的な能力への否定を認めるようなことは面子にかかわり、口に出しがたいことである（朱，1991；梶田・園田，1996）。よって、問題が発生したのが仕事上自分の担当業務であっても自分自身のミスではない場合、責任を負うことは個人の評価と面子が下がることに繋がるため、責任帰属をまずはっきりさせ

るという行動をとるわけである。それに対し、日本の会社では場を共有するものとしての一体性があり、全責任を一人で負うわけではない（今田・園田，1995）。それゆえ、仕事上問題が発生した時、日本人の持っている手続きスキーマでは、責任帰属をはっきりさせずに作業集団の一員として問題解決に向かう対応をするのである。面接調査も同じ結果で、日系企業では、きちんと上司或いはこの案やプロジェクトの関係者に報・連・相をしたうえで問題が生じた場合は、過失ではないと見なされ、組織（上司）の責任になるという責任の捉え方である。これは上述のチームワークのもとでの連帯責任という考え方が窺える。さらに、客観的に事実に基づいて報告し、とにかく問題解決に向かう対応をするというところも、上述のチームワークの考えに基くものである。

項目（状況）11：台湾人顧客にリベート、無料サンプルを提供することについての是非を問う時。

文化スキーマ分析：

「リベートや無料サンプルサービスの提供」という項目は、日本人の回答にはなく（0%）台湾人の回答では三番目に多いもの（6%）であり、台湾人のみが問題としている項目である。回答例に示した日本人上司の発言は、工藤（2007）の「日本人は日本のやり方を踏襲する」や今田・園田（1995）の「日本人は規則正しく関係を重視しない」といった先行研究での指摘と類似している。これは状況8の分析とほぼ同様のものである。取引を行う際、日本人は、規則と会社の利益優先という考えに基づき、規則にない限り、或いは会社に何らかの利益をもたらさないのであれば、リベートや無料サンプルの提供を顧客獲得のための商売の手段とすることはせずに、組織の

規則に従って商品の利点で競争する。面接調査でも、会社の利益と規則（会社が決めたこと）を基準に丁寧に顧客の要求に対応するという点は上述と同じ結果を示している。さらに、用いられた基準、会社利益を優先するところもチームワークの特徴に該当するものである。それに対して、台湾人は、リポートや無料サンプルのサービスを提供し相手とよい関係や感情を築くことを通して商売が順調に行われるという手続きスキーマを持っているのである。台湾人部下は日本人の提供できない理由、或いは提供できない量を理解できないため、文化摩擦が生じたわけである。

以上、日本社会、台湾社会に存在する文化特徴を論じたうえで、在台湾日系企業で起きている日本人と台湾人とのコミュニケーションの問題に対する文化スキーマ分析を行い、面接調査から得た日本人の行動の理由と併せて考察した結果、文化スキーマ分析の結果と面接調査から得た行動、行動の裏にある文化的要素とが一致していることが明らかになった。これは、日台文化圏にそれぞれの文化スキーマが存在するため、日本人台湾人も自文化スキーマで相手の行動を解釈し、相手の行動を理解できずに、相手から見れば不適切な行動をとり、日台間コミュニケーション問題を生じさせたことを裏付ける。よって、在台湾日系企業で日台間コミュニケーションが円滑に進行するためには、自文化スキーマでは理解しがたい物事に遭遇しても、否定的な情動スキーマが働く前に適切に判断し、状況に応じて適切に行動できるよう、相手の文化スキーマを獲得させる教育をいかにビジネス日本語教育に取り入れるかが重要な課題である。

日台間コミュニケーション問題場面では、人間が異文化の人と接触し文化的文脈が異なる

コミュニケーション行動を求められる際に経験する三つの段階が見られる。すなわち、日本人上司の指示を知らないため適切に判断し行動できないという例のように、まず認知面の認識段階に入る。そして、日本人上司に依頼された時、会社のために残業すべきであると知りつつも、個人利益を考え残業したくないという例のように、実践するかどうかを決めるに先立って認知面、感情面に至る理解の段階を経る。最後に、品質追求の問題で現れた例のように、日本人上司の品質追求に対して感心しながらも行動としてまだ実践できないという行動面能力の問題が絡んでくる。第一段階は、相手の文化スキーマにまだ接したことがないため、相手の文化スキーマが形成されておらず、自文化スキーマに従って行動をしたり判断をしたりする場合、第二段階は、相手の文化スキーマが認識されているが、その行動に必要な複数のスキーマがまだ完全に形成されていなければ組織化もされていないため、自文化スキーマほど活性化されておらず、自らの判断と行動に繋がらないというパターン、最後は相手の文化スキーマが形成され、組織化が進んでいるが、自文化スキーマほど進んでいないというパターンである。この最後のパターンでは、相手の文化スキーマを活性化させる段階に近づいているが、自文化スキーマのほうが先に活性化され、自らの判断と行動にまでは繋がっていない。人間が文化的文脈が異なるコミュニケーション行動を求められる際に今まで身についた行動と異なる考えや行動を身に着ける鍵は、この三つの段階の問題を克服することにあると考える。

また、在台湾日系企業で日本人台湾人が共に仕事をするという状況で（状況スキーマ）、日本人は会社を自分の利益とつながるものと考え、仕事上会社を優先し、チームを進める

という文化スキーマが職場で最も働きやすいのに対し、台湾人は会社を個人が稼ぐための道具と考え、仕事上個人の実利・実用的考えを優先して仕事を進めていくという文化スキーマが職場で最も働きやすい。それは、会社という場でこの種の日本・台湾文化スキーマがよく組織化され、多くの状況で活性化しやすいため、日本人、台湾人が共に仕事をするにあたって感情的に受け入れにくくぶつかりやすいところだということも示された。さらに、会社では、チームとして仕事を遂行することが、相手の言いたいことを察するという日本人の理解し合うコミュニケーション方式よりも優先されるという点から、一つの社会にある異なる価値観がぶつかり合う場合、行動の選択は状況に依存することも分かった。つまり、行動を状況から切り離して、その社会の価値観や文化的特徴だけで説明することには無理があるということである。

以上、文献調査に基づいた文化スキーマ分析と日本人行動様式の調査で解明した結果を合わせて考察したことと、その考察結果が台湾の日本語教育に対して示唆することを、次の結論で整理する。

8. 結論

本稿では、在台湾日系企業で働く日本人と台湾人への面接調査から得られた日台間コミュニケーション問題が、文化の差による不適切な判断と行動で生じたものであることを、日本人を対象にした行動様式に関する調査、日本社会、台湾社会にある文化的特徴を用いた文化スキーマ分析を通して論証することができた。次に前節で考察したものを踏まえ、台湾の日本語教育に異文化間コミュニケーションにおける適切な行動を取り入れるためにどうすればいいのかについてまとめ

る。

まず、最も異なる文化スキーマというものは、西田のスキーマ理論に従って考えると、それぞれの文化圏で育ってきた、職場で一番働かせやすい文化スキーマであるため、最も組織化が進められ、簡単に変容することはできないという意味ももつと考えられる。よって、この容易に変えられない文化スキーマを有しつつ新たに相手の文化スキーマを獲得することを前提に、相手の文化的文脈に合わせた行動を育成する必要があるということである。西田によるスキーマ理論では、行動の形成をスキーマ（知識）の獲得、実践というアプローチで説明しているが、今までと異なる行動を新たに身につけるためにはどうすればいいのかはあまり言及されていない。筆者はこの点に関して、前節でまとめた認知、感情、実践にかかわる三段階の日台間コミュニケーションにあらわす問題のように、相手文化におけるこれらの文化スキーマを認知レベルから情意レベル、行動レベルまで含めて扱う必要があると考える。このうち、認知・行動的アプローチで人間の行動に転換する点に関しては、既に西田によるスキーマ理論の中で言及されているが、感情面が人間の行動に与える影響についての説明が不足しており、感情的アプローチも言及されていない。

新しい行動を知ってはいても、それが今まで自分が身につけた行動と違っており、時としてどちらかを選択する必要がある場合、相手がなぜそのように言動するのかを十分に理解しないままでは、行動するためのスキーマの組織化が十分に進んでいないため、最初の認識の認知段階を経ても、適切な判断と行動にはまだ繋がらない。よって、相手がなぜそのように言動するかといった行動にかかわる価値観などの文化的背景を十分に理解させるというアプローチが必要である。さらに、頭

で理解出来るレベルと実際に体験した後に感情的に理解出来るレベルも異なる。そのため、認知面の理解から感情面の理解に進めるために、ロールプレイで相手の行動様式を疑似体験させ、ロールプレイ前後におけるその行動に対する自らの感情面の変化を客観視させるという感情的アプローチも人間の行動につなげるために必要なものだと考える。これらの要素に、スキーマ理論で提唱する、反復の実践を通した行動面アプローチが加えれば、自らの行動様式を有しつつ、新たに行動を獲得することができると思う。また、前節で整理した通り、行動の選択は状況に依存するため、行動を状況から切り離してその社会の価値観や文化的特徴だけで説明することには無

理がある。よって、以上述べてきた認知面から、感情面、行動面に至る学習には、文化スキーマを状況別で学習者に認識させ、行動の背後にある価値観を理解させてから実践させる必要があるということも示唆された。

相手文化圏にある文化知識及びそれを行動に結びつける実践力、感情的理解という情意レベルも含めて重視した授業は、現在の台湾の高等教育機関における日本語教育にはまだ見られない。本稿で論じてきた異文化間コミュニケーションにおける適切な行動を取れる能力を育成する手法を、台湾の高等教育機関に生かす可能性や意義を探究する実証的研究が、今後の台湾の日本語教育にとって重要な課題となるものと考えられる。

【註】

¹ カリキュラムに関しては、林淑楨(2005)「台湾における日本文化の教授について－大学の日本語学科の場合－」銘伝大学修士論文、楊敏烈(2011)「異文化理解を目指す日本文化シラバスの考察－台湾の大学日本語学科を例に－」銘伝大学修士論文を参照した。また、先行研究に関しては、台湾日本語学会が1989年から発刊してきた『台湾日本語文学報』と台湾日語教育学会が1994年から発刊してきた『台湾日語教育学会』という二つの学会誌に2012年の前半までに発表された論文を分析した。

² 複数のスキーマが階層的なネットワークに作り上げられており、一つの上位スキーマに様々な下位スキーマが密接に関連しあって最終的に一つのシステム(行動)を形成しているということである。

³ 一つの上位スキーマを活性化することによって、このスキーマが次々と関係ある下位スキーマを活性化し、希望する行動を実行することができる。スキーマの組織化が進むことによって、この機能が活発になる。

⁴ 人間が実際に見たり体験したり、或いは書物を読むことによって獲得するいろいろな知識を宣言的記憶・知識と呼ぶ。

⁵ 何か物事を行うための知識は手続き的知識或いは手続き記憶と呼ぶ。

⁶ 質問では相手の日本語という尋ね方をしたが、実際の回答は言葉そのものが分からないという言語的要因ではなく、ジェスチャーも含めた答え方そのものに関する非言語的的要因によるもので

あった

⁷ 日本の方では、社会学分野の濱口恵俊、文化人類学分野の中根千枝、船曳健夫、心理学分野の土居健郎、哲学分野の高山岩男、異文化コミュニケーション学分野の石井敏などが挙げられる。台湾の方では、社会学分野の方易承、心理学分野の楊國樞、黄光國、歴史学分野の楊碧川などが挙げられる。

⁸ コンテキストとはコミュニケーションが起こる物理的・社会的・心理的・時間的な環境のことを指す。Hallは、個人がメッセージの記号化・解読化過程においてコンテキストにどのぐらい依存するかに応じて文化を高コンテキストと低コンテキストに分類した。高コンテキスト文化圏では、メッセージにコード化されて明確な伝達される部分には情報が非常に少なく、コンテキストに高く依存する傾向がある。

【参考文献】

(日本語文献)

- 相川 充(2011)『人付き合いの技術－社会的スキルの心理学』サイエンス社
池田理知子(2010)『よく分かる異文化コミュニケーション』ミネルブア書房
石井 敏・岡部朗一・久米昭元(1996)『異文化コミュニケーション』有斐閣
石井 敏・久米昭元・遠山 淳・平井一弘・松本 茂・御堂岡 潔(1997)『異文化コミュニケーション・ハンドブック』有斐閣

- 井上隆一郎・藤原 弘 (2003)『驚進する台湾企業 -大陸シフトでIT不況克服へ-』交流協会
- 今田高俊・園田茂人 (1995)『アジアからの視線 -日系企業で働く1万人から見た「日本」』三秀社
- 岩澤みどり・海老原恭子 (2009)『日本企業への就職 -ビジネスマナーと基本のことは』光邦
- 太田 肇 (2010)『日本人ビジネスマン見せかけの勤勉の正体』PHP研究所
- 梶田幸雄・園田茂人 (1996)『中国投資はなぜ失敗するか』亜紀書房
- 片岡信之・三島倫八 (1997)『アジア日系企業における異文化コミュニケーション』文真堂
- 金沢吉展 (1992)『異文化と付き合うための心理学』誠信書房
- 川村真二 (2010)『リーダーの教科書』日本経済新聞出版社
- 菊池章夫・堀毛一也 (1994)『社会的スキルの心理学』川島書店
- 工藤節子 (2007)「経済活動の接触場面から日本語教育を考える -台湾の日系企業の調査より」『中国21』27号,65頁-86頁
- 鈴木滋 (1994)「台湾における日系企業の経営」『大阪経大論集』4号, 49頁-69頁
- ポール・スタラード、下山晴彦訳 (2006)『子供と若者のための認知行動療法ワークブック』金剛出版
- 清ルミ (1995)「上級日本語ビジネススピールのビジネスコミュニケーション上の支障点-インタビュー調査から」『日本語教育』87号, 139頁-151頁
- 園田茂人 (1993)「台湾における日本人観と勤労意識 -東南アジア調査及び中国調査との比較から」『アジアと日本』232号, 26頁-33頁
- 中条秀治 (1993)「日本人の会社観と組織内行動」『中小企業研究』15号, 33頁-45頁
- 西田ひろ子 (2000)『異文化間コミュニケーション -人間の行動原理に基づいた』創元社
- 西田ひろ子 (2002)『マレーシア、フィリピン進出企業における異文化間コミュニケーション摩擦』多賀出版
- 西田ひろ子 (2008a)『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
- 西田ひろ子 (2008b)『異文化間コミュニケーション入門』創元社
- 日本労働協会 (1987)『台湾の労働事情』勝美印刷
- D.C.バンランド、西山千・佐野雅子訳 (1979)『日本人の表現構造: 公的自己と私的自己・アメリカ人との比較』サイマル出版会
- ルシアン・W・パイ、園田茂人訳 (1993)『中国人の交渉スタイル』大修館書店
- 濱口恵俊 (1977)『日本らしさの再発見』日本経済新聞社
- 濱口恵俊・公文俊平 (1983)『日本的集団主義』有斐閣
- 林知己夫 (2004)『心を比べる -意識の国際比較-』勉誠出版社
- 船曳建夫 (2010)『日本人論再考』講談社
- エドワード・Tホール、岩田慶治・谷泰訳 (1979)『文化を超えて』東京: ティビーエス・ブリタニカ
- 光井武夫 (2009)『日本人論』文芸社
- 古川裕倫 (2010)『課長のノート』かんき出版
- 八代京子・町恵理子・小池浩子・磯貝友子 (1998)『異文化トレーニングボーダレス社会を生きる』三修社
- 山口生史 (1998)『従業員動機付けのための異文化間コミュニケーション戦略』同文館
- リチャード・ルイス、阿部珠理訳 (2004)『文化が衝突するとき』南雲堂
- 渡辺文夫 (1992)『現代のエスプリ -国際化と異文化教育』新文堂
- (中国語文献)
- 陳其南 (1988)「中國人的管理觀」楊國樞・曾仕強(編著)『傳統家族制度與企業組織』桂冠圖書, 21頁-241頁
- 陳坤宏 (2008)『台灣文化理論與方法論系列演講專輯』國立臺南大學台灣文化研究所
- 黃俊傑 (2000)『台灣意識與台灣文化』正中書局
- 黃光國 (2005)『儒家關係主義: 文化反思與典範重建』國立台灣大學出版中心
- 徐翔生・内田 康 (2002)「大学における日本文化カリキュラムの深化と社会的要請」『大學日文教養與社會結合度』大新書局, 219頁-231頁
- 郭崑謨 (1988)「中國人的管理觀」楊國樞・曾仕強(編著)『中西管理理念與行為之比較』桂冠圖書, 297頁-306頁
- 廖立偉 (2008)『台灣人的性格 -以歷史文獻比較途徑為例』修士論文
- 王壽南 (1998)「中國傳統士人的政治理想與現實」喬健・潘乃谷(編)『中國人的觀念與行為』桂冠圖書, 386頁-405頁
- 楊碧川 (1996)『台灣的智慧』國際村
- 楊國樞 (1994)『中國人的價值觀』桂冠圖書
- 燕國才 (1992)「中國傳統文化與中國的性格」楊國樞・余安邦(編著)『中國人的心理與行為 -理念及方法論』桂冠圖書, 41頁-83頁