



Title	日系企業における日本人と中国人同僚間ビジネス・コミュニケーション：現地化が進む大連の日系企業をフィールドに
Author(s)	李, 娜
Citation	大阪大学, 2013, 博士論文
Version Type	
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/59882">https://hdl.handle.net/11094/59882</a>
rights	
Note	著者からインターネット公開の許諾が得られていないため、論文の要旨のみを公開しています。全文のご利用をご希望の場合は、<a href="https://www.library.osaka-u.ac.jp/thesis/#closed">大阪大学の博士論文について</a>をご参照ください。

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

氏 名	李 娜 (LI NA)
博士の専攻分野の名称	博 士 (言語文化学)
学 位 記 番 号	第 2 5 7 5 1 号
学 位 授 与 年 月 日	平成 25 年 3 月 25 日
学 位 授 与 の 要 件	学位規則第 4 条第 1 項該当 言語文化研究科言語文化専攻
学 位 論 文 名	日系企業における日本人と中国人同僚間ビジネス・コミュニケーション ー現地化が進む大連の日系企業をフィールドにー
論 文 審 査 委 員	(主査) 教 授 三牧 陽子 (副査) 教 授 伊勢 芳夫 准教授 山下 仁

## 論 文 内 容 の 要 旨

近年の中国経済の著しい発展とともに、日本人と中国人のビジネス場面でのコミュニケーションも増加傾向にある。しかし、日系企業の中国における投資件数が増えるにしたがってトラブル件数も増加し、その原因の一つとして日系企業内におけるコミュニケーション不足が指摘されている。また、中国の日系企業においては近年現地化が進行しており、従来の日本的経営主導の場合とは異なるコミュニケーションの様相を呈していることが想定される。さらに、中国の大学における日本語教育と企業の求める日本語人材に対する需要の間に存在する大きなギャップも問題となっている。

以上の問題意識を背景に、本論文の目的は、日系企業における日本人と中国人同僚間ビジネス・コミュニケーションの現状とその特徴を明らかにするとともに、円滑な同僚間ビジネス・コミュニケーションを阻害する要因を考察し、日本人と中国人同僚間ビジネス・コミュニケーション及び日本語教育に示唆を与えることにある。

そこで、多くの日系企業が進出している大連の日系企業を対象に、2種類の調査を実施した。まず、日系企業における日本人と中国人のビジネス・コミュニケーションの全体像を把握することを目的に、大連の日系企業8社で働く日中ビジネス関係者11名を対象に半構造化インタビュー調査を実施した。その結果を踏まえ、大連の日系企業が集中している経済技術開発区に範囲を絞り、経営上比較的成功し、日常的に日中双方がコミュニケーションをとっていることから選定した日系企業1社(X社)をフィールドに、3種類の収集データ(半構造化インタビュー、参与観察、会話データ)に基づく質的調査を実施した。日中合弁企業X社は、大連に20年以上の進出歴があり、中国国内販売を中心にしたエネルギー企業である。出資比率から見ると、日本側の出資は84.06%を占め、中国側の出資は15.94%となる。日本人社長を最高責任者とし、管理本部、生産本部、営業本部、物流本部、安全課、品質課の6部門からなる従業員150名(うち日本人は、社長1名、部長3名、計4名)の中小企業である。管理本部と生産本部に1名、営業本部に2名、合計3名の中国人通訳が配置されている。

第2章では、本研究における主要概念として異文化インターフェイス経営、相互行為の社会言語学などを挙げ、詳細に記述し、続く第3章では、研究方法を説明した。

第4章では、1989年進出当初から現在までのX社における現地化の経緯とその実態を詳細に記述した。具体的には、X社におけるフィールド調査(参与観察及び日中双方管理者と通訳へのインタビュー)及びX社社内資料、ホームページに記載されている内容をもとに考察を行った。

分析の結果、X社では、「生産・販売」「意思決定のスタイル」「労務管理」「人材戦略」などの領域において、現地化が着実に進行していることが具体的に明らかになった。まず、生産面では、主要生産設備と基幹部品の中国国内調達率が80%に達し、販売面では、中国市場の将来的なニーズを認識し中国国内企業と中国国民をターゲットとする市場販売活動を展開している。「意思決定のスタイル」は、当初のボトムアップ式意思決定から、中国の環境に応じ、

迅速に対応可能なトップダウン式へと変更されている。「労務管理」に関しては、能力主義・成果主義に基づく中国的な労務管理を導入し、労働時間と休日の規定なども中国の規定を基準にしていることが明らかになった。「人材戦略」面では、企業最高管理者である社長は設立当初から現在まで日本人が就任しているが、日本人の副社長および部長の構成比率を進出当初の6名(副社長3名、部長3名)から3名(部長3名)に減員し、逆に中国人の比率を3名(副社長1名、部長2名)から8名(副社長4名、部長4名)に増員し、中国人副社長に実質的な権限の多くを委譲している。また、労働組合と共産党委員会を設置し、中国企業の形態に配慮している。しかし、生産にかかわる技術、ノウハウの中には簡単にマニュアル化できない部分が多く、技術の移転は容易ではない。さらに技術移転と研究開発の現地化には、特許やノウハウといった知的財産権の保護などの問題もあるため、「技術移転と研究開発」面では、X社は慎重な態度をとっている。以上から、現地化可能な領域と困難な領域を使い分けている実態が明らかになった。

第5章では、インタビュー、参与観察及び実際の会話データをもとに、使用言語とコミュニケーションのスタイルからX社における日本人と中国人同僚間ビジネス・コミュニケーションの実態を分析した。

使用言語に関する分析の結果、進出当初、ほとんどのコミュニケーションは通訳を介していたが、現在では中国人管理者の日本語能力の向上により、通訳を介さず日本語によるコミュニケーションが増加したことがわかった。これに対して、日本人管理者が会話において中国語を使用するケースが見られたのは、主に仕事関連外話題に関する会話に限られていた。このように日中双方の業務上の通訳を介さない直接的なコミュニケーションにおいて日本語が使用言語として選択されているのは、双方の相手言語能力上が異なっているため、言語運用レベルの低いほうに合わせたと考えられる。

つぎに、呼称とフレームに注目し、コミュニケーションのスタイルを分析した結果、仕事で中臨機応変に参加者間で行われる自然発生的な打ち合わせなどが盛んであることがわかった。その際、中国人従業員から日本人管理者に対する呼称として中国語で「部长(部長)」、「总经理(社長)」という役職名称のみの使用が当該コミュニティにおいて固定化されていた。営業本部に勤務する日本語のできない中国人従業員も日本人管理者を呼べるようにこの慣行であると考えられる。一方、中国人通訳3名とも、中国人管理者に対しては「姓+役職名称」が多用され、目上である管理職以外の中国人従業員に対して、中国語で「姓+姉さん」あるいは「姓+兄さん」で呼びかける「親族名称の虚構的用法」がしばしば観察された。このような、「ウチ関係づくり」を目指す呼称の使用は、相手との距離を縮めたいというポジティブ・フェイスに対する配慮として見ることができる。つぎに「フレーム」に注目すると、X社では、勤務時間内のオフィスにおける日本人と中国人同僚間の会話はもっぱら業務遂行フレームの中で進行しているのに対して、中国人同僚間の会話では業務遂行フレームの合間に親しい友人同士の冗談フレームや雑談フレームが随時挿入され、業務の遂行とともに、円滑な人間関係を構築することにも配慮していることがわかった。フレームシフトに伴うコンテクスト化の合図としては、発話のトーンの変化や笑いなどが観察された。

第6章では、生の会話データの詳細な分析から、円滑な同僚間ビジネス・コミュニケーションを阻害する要因として、①コミュニケーションの目的に対する認識のずれ、②自己主張の異なるスタイル、③業務遂行上の不明確な役割分担、④通訳の志向する「業務の遂行促進役割」の4点を指摘した。まず、繰り返し前任者の責任を追求し、問題の解決を要求する中国人営業マンと、関係者との良好な関係を保ちながら、前任者の責任追及よりこれからの業務遂行を主目的とする日本人部長との会話例の分析から、ビジネス場面で「目標の達成」と「関係の維持」のどちらを主目的とするかについて日本人と中国人同僚間に認識のずれが生じていることを指摘した。つぎに、日本人部長が交渉内容と進行についての確認と指示を出す際に使用した婉曲的な表現を中国人営業マンは指示とは認識せず、自らの意見を強く主張した会話例から、業務遂行上の不明確な役割分担が円滑なコミュニケーションを阻害することと、自己主張時の会話スタイルの相違による認識のずれが生じていることを示した。さらに、M型組織(機械論的組織)イメージを持つ中国人営業マンとO型組織(有機的組織)イメージを持つ日本人部長の間では、業務責任範囲に対する認識のずれも存在していることを明らかにした。このようなずれが現れたのは、中国人営業マンと日本人部長双方が相手に対して持つ役割上の期待が異なり、さらには、各担当者の役割規定が社内で明示化されていないためである。最後に、日中双方の間に介在する通訳が自説を入り交ぜ、日本人と中国人同僚間の役割に関するやりとりを複雑化した会話例の分析を通して、中国人通訳が通訳業務をキャリアプランの中のワンステップとして認識し、「業務遂行促進役割」を果たすことによって管理などの能力を評価されることを期待していること、すなわち、「ビジネスの参加者」として「業務の遂行促進役割」を志向していることを明らかにした。

以上のように、本論文では、労使間の問題などが指摘されることの多い中国進出日系企業の中でも比較的成功している1社をフィールドに、現地化の推進の具体例を示すとともに、日本人と中国人同僚間ビジネス・コミュニケーションの実態を質的に考察し、その特徴及び円滑なビジネス・コミュニケーションを阻害する要因などを、データにより実証した。このようなビジネス・コミュニケーションの実態を日中ビジネス関係者に伝えることによって、円滑なビジネス・コミュニケーションを促進することができると考える。本論文はケーススタディであるが、旧来の日本式

規範を基盤にした経営から現地化へ進む環境の変化に伴い、ビジネス・コミュニケーションを場面別に分析する試みとして価値を持つと言えよう。また、日本語教育では、ビジネス場面についての研究を進展させ、研究成果を教育現場にフィードバックすることが期待される。今後は、ビジネス・コミュニケーション研究の必要性を企業に伝え、より広い範囲で収集したデータをもとに、職場における参加者間の相互行為を多角的に分析・考察することを課題としたい。

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、中国へ進出した日系企業の中でも比較的成功している一社をフィールドに、現地化の推進の具体例を示すとともに、日本人と中国人同僚間ビジネス・コミュニケーションの実態を相互行為の社会言語学の枠組みを用いて質的に分析し、その特徴および円滑なビジネス・コミュニケーションを阻害する要因などを実証的に考察したものである。

アンケートやインタビューに基づく横断的な調査が多い中、本研究は、予備調査を経て、多くの日系企業が進出している大連の経済技術開発区にある日中合弁企業一社（製造業）をフィールドとして選定し、参与観察、半構造化インタビュー、自然会話によって収集した3種類のデータをきめ細やかに分析する方法論を採択している。また、言語行動面に限らず、コミュニケーションの背景となるビジネス管理経営面の現地化という観点からの変容についても、異文化インターフェイス経営等の概念を用いて詳細な記述がなされている。このような多角的なアプローチによって、環境的要素を十分にふまえた会話の分析が可能となっており、高く評価できる。中国へ進出した日系企業内の自然会話の分析をもとにしたビジネス・コミュニケーション研究がほとんどなされていない現状に鑑みるならば、本研究は本分野の実証研究の先駆けとしての位置を占めるといえよう。方法的にも新たな方向性を示した点に価値が認められる。

分析の結果、円滑な同僚間ビジネス・コミュニケーションを阻害する要因として、日本人管理職と中国人一般従業員間の当該のコミュニケーションの目的や業務遂行上の役割分担に関する認識のずれ、自己主張のスタイルの相違、通訳の役割意識等が指摘されている。いずれも実証的なデータの詳細な分析から導きだされており、説得力を持つ主張となっている。中でも、双方の相手言語運用能力が十分でない場合に重要な役割を果たすべき通訳が、選択的に訳さなかったり自らの解釈を挿入したりしてコミュニケーションに問題を生じさせた行動には、通訳専門職としての能力向上より業務の遂行促進役割を強く志向し、管理職を目指す姿勢があることを指摘したことは興味深く、進出企業関係者の言語戦略に示唆を与えるものである。

本論文は、中国に進出している日系企業、中国人企業関係者、中国におけるビジネス日本語教育という多様な立場の関係者に対して成果を発信し提言することによって、企業内におけるより円滑なコミュニケーションの実現につながるという社会的な意義を持つ。比較の基準となるべき中国企業のあり方やコミュニケーションのあり方が十分議論されていない点は惜しまれるが、詳細なケーススタディとしての価値を損なうものではない。本人も今後の課題としているように、さらに事例を積み重ねる中での展開に期待したい。

以上から、本論文は博士（言語文化学）の学位論文として価値あるものと認める。