

# 日 本 言 語 文 藝 研 究

## 第 1 1 號

### 【講演】

日本で外国語教育に携わったある外国人の 50 年	Randolph H. Thrasher	1
漢字の使用法に見られる日本人の考え方	松井嘉和	15

### 【発表論文】

台湾人日本語学習者の作文における受動文使用 —台中技術学院応用日語系の場合—	張 瓊瑜 張 瓊燕	32
漢字教育の導入に関する問題点—“西”字を例にして—	兒島慶治	59
敬称に関する日中対照と文化的背景	黒瀬恵美	70
概念の拡張と文法的カテゴリーの変更 —現代日本語の「イク、クル」を中心として—	林 志原	94
和製漢字の中国語読音について—「峠」、「麿」の 2 字を中心にして	呉 幸芬 千島英一	109
中日語彙対照研究—身体語彙「頭」を用いた語の意味分布傾向調査—	蘇 鈺甯	121
蘇曼殊の日本観—「断鴻零雁記」を中心に—	渡邊朝美	138
日華翻譯中的叛・逃與趨・就—以陳千武的譯詩為例	陳 采玉	155
Lafcadio Hearn's Early American Journalism	Willamson, Rodger Steele	182
芹沢光治良の中山みき像—天理教教団の教祖像との比較	黄 耀儀	192
台湾における白井新太郎—台湾総督府嘱託の辞職までを中心に—	石井 周	207
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—	何 志明	232
日本語学習支援サイトのデザインと開発をめぐって	李 郁君	257
国際分業における本国の役割 日系電子部品メーカーの事例を中心に	堀 高志	273
幕末維新期の近江の平田国学の動向について ～吉田家・白川家との重層という視点から～	武知正晃	287

2010 年 12 月

台灣日本語言文藝研究學會

# 日本言語文藝研究

第 1 1 號

2010 年 12 月

台灣日本語言文藝研究學會

# 從日本人僱員的調查結果看香港日資企業的跨文化溝通問題

何志明

## 中国語の要旨

日籍僱員和外籍僱員在日本企業發生的跨文化溝通問題，是個意義深遠的研究題目，向來受到廣泛探討。加上近年中國的經濟發展迅速，促使日本企業加強在中國的業務擴展，令中國籍僱員和日籍僱員的跨文化溝通問題更受關注。這篇論文以在港日本企業工作的日籍僱員為對象，進行調查，調查他們日常和香港僱員工作時感受到的跨文化溝通問題。根據調查結果，比較以往的研究報告後發現香港人的行為類似中國內地出身的中國人而令日本人和香港人之間產生跨文化溝通問題。不過，當考慮到各問題的嚴重程度的次序，就會發現問題的內容有所不同。例如：依問卷調查中回答的多寡順序排列後，就會發現最顯著的跨文化溝通問題是「不作（中期）匯報工作情況」、「不會道歉」、「不守時」等項目。

キーワード：日資企業、跨文化溝通、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 — 日本人社員に対する調査から —

何 志明

## 1. はじめに

本研究は、香港の日系企業に勤務する、日本人の駐在員や現地採用の社員（以下、日本人スタッフ）が、香港人の同僚や部下（以下、香港人スタッフ）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<sup>注1</sup>、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。例えば、日本語能力試験1級に合格した人はもちろん、日本に留学した経験を持つ人も少なくない。しかし、日系企業に務めている人は日本語ができるとは限らず、日本語ができない（中国語や英語はできる）社員もおおぜいいる。それは、日本語ができる人材はコストが高くなり、また、職種（例えば、会計や人事などのような会社内部の部署）によっては日本語ができる人材を求めるのが容易ではないからである。日本語能力や日本文化に対する認識に差がある香港人スタッフは、果たして日系企業の企業文化を理解することができるのだろうか。本研究の目的は、香港の日系企業に勤めている日本人スタッフが香港人スタッフと一緒に仕事する際、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

中国の日系企業に勤務している日本人と中国人の異文化コミュニケーションの問題については、次のような先行研究が挙げられる。まず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、閻(1996)では、「敬語や曖昧表現が難しい」、「日本人の非言語コミュニケーション（感情表現）が理解しにくい」という調査結果が出ている。また、根橋(2008)では回答数の多い順に並べると、「意思決定に時間がかかる」→「日本人の中国語の問題」→「仕事のやり方：中国の事情を理解しない」→「年功序列型昇給の問題及び昇給要求についての問題」が中国人にとって困難に感じられる日本人の行動として挙げられる(229-234)。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。一方、日本人が中国人の行動に対してどのように考えているかについて、閻 (1996) では、「日本人上司に大きな声でしゃべる人が少なくない」、「相手に沈黙の時間を与えず、発言する時あまり間を入れない」と指摘している。根橋 (2008) では回答数の多い順に並べると、「チームワークがない」→「自分の中国語の問題」→「仕事／責任範囲しか仕事をしない」→「仕事に関する報告・連絡をしない／自主的に仕事に取り組まない」と指摘している (225-228)。しかし、日本人スタッフが香港人スタッフの行動を理解するには、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。本研究では、閻 (1996) や根橋 (2008) のような言語的及び非言語的なコミュニケーションのアンケート調査方法のほかに、香港人の文化と習慣も考慮した。先行研究では取り上げられなかった事例も含めて、日本人スタッフが違和感を覚える香港人スタッフの行動を明らかにする。

### 3. 研究方法

本研究の被験者は、香港の日系企業に勤めている日本人スタッフである。企業内の香港人スタッフの行動について、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限らない。香港人の考え方と習慣を理解しないと、互いに違和感を覚え、香港人スタッフ側にとっても日本人スタッフ側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。

- a 予備調査：日本人スタッフを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。
- b 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うようになっている。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。インタビューは基本的に研究協力者の会社を訪問して行ったが、協力者の都合により筆者の研究室や喫茶店で行った場合もある。

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
01	男	40代後半	金融	所長	9か月
02	女	30代後半	航空	主任	4年
03	男	40代後半	貿易	主任	3年
04	男	20代後半	旅行	副社長	1年3か月
05	男	40代前半	旅行	社長	20年
06	男	30代前半	メーカー	副社長	1年
07	男	30代前半	旅行	マネージャー	6か月
08	女	40代前半	旅行	主任	18年6か月
09	男	30代前半	金融	社員	2年9か月
10	男	30代前半	航空	課長	2か月
11	男	40代前半	航空	主任	3年6か月
12	男	30代後半	航空	課長	4か月
13	男	40代前半	航空	課長	2年
14	女	20代後半	証券	社員	4か月
15	男	30代前半	証券	社員	2年8か月
16	男	30代前半	メーカー	部長	2年10か月
17	男	30代後半	メーカー	課長	6年
18	女	40代前半	メーカー	エンジニア	4年
19	女	30代後半	貿易	社員	1か月
20	男	30代後半	人材派遣	マネージャー	4年5か月

21	女	30代後半	メーカー	社員	2年10か月
22	男	50代前半	販売	社長	2年3か月
23	女	30代前半	出版	主任	9年
24	男	50代前半	メーカー	部長	3年2か月
25	女	30代前半	メーカー	社員	4年10か月

#### 4. 本研究の結果

##### 4.1 アンケート用紙調査

アンケート用紙の第2部の59の質問を14カテゴリーに分け、各質問の回答を分析した。それぞれのカテゴリー、質問内容及びその回答結果は下記のように示されている。<sup>注2</sup>

##### 【カテゴリー1：敬語の使用及び日本語力について】

問01 会社で敬語を使う必要がある。

(賛成：84%，反対：16%，わからない：0%)

問02 会社は香港人スタッフに敬語を使ってもらうことを要求しない。

(賛成：72%，反対：24%，わからない：4%)

問03 香港人スタッフの日本語力(総合力)が足りない。

(賛成：44%，反対：44%，わからない：12%)

問04 香港人スタッフの日本語を書く力が足りない。

(賛成：56%，反対：36%，わからない：8%)

問05 香港人スタッフの日本語会話力が足りない。

(賛成：44%，反対：52%，わからない：4%)

問09 香港人スタッフの日本語は自然さに欠けている。

(賛成：56%，反対：40%，わからない：4%)

##### 【カテゴリー2：あいまいな言い方と指示について】

問06 日本人上司の指示は明確ではない。

(賛成：44%，反対：40%，わからない：16%)

問07 日本人上司の話し方は明確ではない。

(賛成：40%，反対：40%，わからない：20%)

問08 日本人上司は「はい」「いいえ」をはっきりと言わない。

(賛成：36%，反対：48%，わからない：16%)

##### 【カテゴリー3：言葉とコミュニケーション・スタイルについて】

問 10 会社で日本語と広東語の言い方の違いが原因で日本人上司と香港人スタッフのコミュニケーションに問題が生じる。

(賛成：37%，反対：50%，わからない：13%)

問 11 会社で英語と広東語の言い方の違いが原因で日本人上司と香港人スタッフのコミュニケーションに問題が生じる。

(賛成：29%，反対：45%，わからない：25%)

問 12 香港人スタッフは「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あまり使用しない。

(賛成：36%，反対：60%，わからない：4%)

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が大切だと考えている。

(賛成：80%，反対：20%，わからない：0%)

【カテゴリー4：序列関係と社内の連絡について】

問 14 会社で年齢は昇進の重要な条件である。

(賛成：48%，反対：48%，わからない：4%)

問 15 会社で序列関係が重要視されている。

(賛成：68%，反対：28%，わからない：4%)

問 16 わたしは会社で目上の方や先輩に反対意見を言えない。

(賛成：16%，反対：84%，わからない：0%)

問 17 部下が上司に「ほう（報告）・れん（連絡）・そう（相談）」を行うことが大切である。

(賛成：100%，反対：0%，わからない：0%)

問 18 「ほう（報告）・れん（連絡）・そう（相談）」を行うのは部下のみで、逆に上司が部下に対して行う必要はない。

(賛成：4%，反対：96%，わからない：0%)

【カテゴリー5：日本語ができるスタッフについて】

問 19 わたしは日本語ができるスタッフに親近感を感じている。

(賛成：76%，反対：24%，わからない：0%)

問 20 わたしは日本語ができない香港人スタッフより日本語ができる香港人スタッフのほうに親近感を感じている。

(賛成：40%，反対：56%，わからない：4%)



【カテゴリー6：業務遂行のやり方について】

問 21 わたし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。

(賛成：28%，反対：72%，わからない：0%)

問 22 わたしは業務上の規則より仕事上の人間関係のほうが大切だと考えている。

(賛成：56%，反対：40%，わからない：4%)

問 23 香港人スタッフは仕事上の人間関係より業務上の規則が大切だと考えている。

(賛成：36%，反対：48%，わからない：16%)

問 24 わたしはお客様の要望に応えるために必要があれば、仕事上の人間関係を業務上の規則より優先したいと考えている。

(賛成：48%，反対：44%，わからない：8%)

問 25 香港人スタッフはお客様の要望に応えるために、仕事上の人間関係を業務上の規則より優先にしたいと考えていない。

(賛成：36%，反対：44%，わからない：20%)

問 26 わたしはお客様のためなら、同僚に対してたとえ無理な要求でもする。

(賛成：56%，反対：36%，わからない：8%)

問 27 香港人スタッフはお客様のために、同僚に対して無理な要求をすることはしない。

(賛成：36%，反対：56%，わからない：8%)

【カテゴリー7：意見収集について】

問 28 わたしは業務上のことについて香港人スタッフの意見を求めない。

(賛成：4%，反対：96%，わからない：0%)

問 29 会社は業務上のことについて香港人スタッフの意見を求めない。

(賛成：8%，反対：92%，わからない：0%)

【カテゴリー8：プライバシー及び話題について】

問 30 日本人スタッフは自分のプライバシーを話題にする。

(賛成：64%，反対：28%，わからない：8%)

問 31 日本人スタッフは香港人スタッフのプライバシーに興味を持っている。

(賛成：40%，反対：40%，わからない：20%)

問 32 日本人スタッフは香港人スタッフのプライバシーについて尋ねる。

(賛成：40%，反対：56%，わからない：4%)

問 33 日本人スタッフはお金のことを話題にしない。

(賛成：44%，反対：52%，わからない：4%)

問 34 香港人スタッフはお金のことを話題にする。

(賛成：80%，反対：20%，わからない：0%)

【カテゴリー9：断りについて】

問 35 日本人スタッフはお客様の無理な要求をすぐ断らない。

(賛成：88%，反対：8%，わからない：4%)

問 36 香港人スタッフはお客様の無理な要求をすぐ断る。

(賛成：48%，反対：44%，わからない：8%)

【カテゴリー10：会議及び業務遂行の際の柔軟性について】

問 37 日本人スタッフ同士はよく会議を開き，業務上の決定を行う。

(賛成：72%，反対：24%，わからない：4%)

問 38 日本人スタッフ同士の会議が多い。

(賛成：52%，反対：40%，わからない：8%)

問 39 日本人スタッフ同士の会議時間が長い。

(賛成：56%，反対：40%，わからない：4%)

問 40 日本人スタッフは計画通り仕事をするのが好きなようである。

(賛成：84%，反対：8%，わからない：8%)

問 41 香港人スタッフは臨機応変に（柔軟に）仕事をするのが好きなようである。

(賛成：52%，反対：40%，わからない：8%)

【カテゴリー11：時間を守ることにについて】

問 42 日本人スタッフは時間を守る。

(賛成：96%，反対：0%，わからない：4%)

問 43 香港人スタッフは時間を守らない。

(賛成：60%，反対：40%，わからない：0%)

問 44 日本人スタッフは会社に遅れない。

(賛成：84%，反対：16%，わからない：0%)

問 45 香港人スタッフは会社に遅れる。

(賛成：60%，反対：40%，わからない：0%)

問 52 日本人スタッフは始業時間になったらすぐ仕事に取り掛かる。

(賛成：84%，反対：12%，わからない：4%)

問 53 香港人スタッフは始業時間になってもすぐ仕事に取り掛からない。(例えば、朝食を取る)

(賛成：76%，反対：20%，わからない：4%)

問 54 日本人スタッフは約束の時間に遅刻しない。

(賛成：96%，反対：4%，わからない：0%)

問 55 香港人スタッフは約束の時間に遅刻する。

(賛成：44%，反対：52%，わからない：4%)

問 56 日本人スタッフは約束の 5～10 分前に約束の場所に到着し、その場で待機する。

(賛成：88%，反対：8%，わからない：4%)

問 57 香港人スタッフは約束の 5～10 前に約束の場所に到着し、その場で待機することをしない。

(賛成：64%，反対：32%，わからない：4%)

#### 【カテゴリー12：謝罪と仕事の途中報告について】

問 46 問題が発生したら、日本人スタッフは原因を調べる前にまず相手に謝る。

(賛成：72%，反対：28%，わからない：0%)

問 47 問題が発生しても、香港人スタッフはすぐ相手に謝らない。

(賛成：76%，反対：24%，わからない：0%)

問 48 日本人スタッフは仕事の途中経過を報告する。

(賛成：92%，反対：4%，わからない：4%)

問 49 香港人スタッフは仕事の途中経過を報告しない。

(賛成：52%，反対：44%，わからない：4%)

#### 【カテゴリー13：勤務中の私用電話について】

問 50 日本人スタッフは勤務時間内に私用電話をしない。

(賛成：44%，反対：56%，わからない：0%)

問 51 香港人スタッフは勤務時間内に私用電話をする。

(賛成：80%，反対：16%，わからない：4%)

#### 【カテゴリー14：会社の帰属意識について】

問 58 勤務時間以外の会社の活動にも日本人スタッフは参加する。

(賛成：84%，反対：12%，わからない：4%)

問 59 勤務時間以外の会社の活動には香港人スタッフは参加しない。

(賛成：40%，反対：56%，わからない：4%)

#### 4.1.1 カテゴリー1：敬語の使用及び日本語力について (問 01-05, 09)

本研究に参加した日本人スタッフは、企業で敬語を使用する必要があるが(問 01)、香港人スタッフに敬語を使用してもらうことを特に要求しない(問 02)と指摘している。香港人スタッフの日本語力について、文章力より会話力のほうが高いという結果が出ている(問 04 と問 05)。全体的に、香港人スタッフの日本語力について、「十分である」と答えた日本人スタッフと「十分とはいえない」と答えた日本人スタッフはほぼ同じ割合で、意見が分かれている(問 03)。しかし、香港人スタッフが使っている日本語に自然さが欠けていることについて、「賛成する」と答えた人の割合がやや高い(問 09)ので、これから香港人にとって注意を促す必要がありそうである。

#### 4.1.2 カテゴリー2：あいまいな言い方と指示について (問 06-08)

日本人上司の指示や言い方について、「明確ではない」と指摘している日本人スタッフは約 4 割程度にとどまっている(問 06 と問 07)。ただ、日本人上司が「はい」か「いいえ」をはっきり言わないと考えていない日本人スタッフは約半数に上っている(問 08)。したがって、全体的に日本人上司があいまいな指示を出したり、明確ではない言い方をしたりするとは言えないだろう。

#### 4.1.3 カテゴリー3：言葉とコミュニケーション・スタイルについて (問 10-13)

日本人上司と香港人スタッフの間のコミュニケーションに支障を来たす原因が日本語と広東語の言い方の違いあるいは英語と広東語の言い方の違いによるであると考えている日本人スタッフは約 3 割程度しかない(問 10 と問 11)。一方、「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の使用について、日本人スタッフのほうが香港人スタッフよりも業務上において大切であると認識しているとはいえ、それを使う香港人スタッフも少ないとはいえない(問 12 と問 13)。

#### 4.1.4 カテゴリー4：序列関係と社内の連絡について (問 14-18)

年齢が昇進の重要な条件かどうかについて、賛成の意見も反対の意見もちょうど半数ずつ占めている(問 14)。ところが、会社で序列関係が重要視されていることに関しては、約 7 割の日本人スタッフが支持している(問 15)。その結果、会社

内の序列関係は無視できない存在であることが明らかになっている。また、社内における業務関係による部下と上司の間のコミュニケーションについて、「ほう（報告）・れん（連絡）・そう（相談）」は非常に重要な存在であり、日系企業では上司も部下もきちんと行わなければならないと考えられている(問 17 と問 18)。

#### 4.1.5 カテゴリー 5 : 日本語ができるスタッフについて (問 19-20)

日本人スタッフにとって、日本語ができる香港人スタッフに親近感を感じるという意見が全体の 7 割強を占めているが(問 19)、必ずしも日本語ができないスタッフより親近感を感じるとはかぎらない(問 20)。

#### 4.1.6 カテゴリー 6 : 業務遂行のやり方について (問 21-27)

半数以上の日本人スタッフは業務上の規則より仕事上の人間関係のほうが大切だと考えている(問 22)。また、香港人スタッフは仕事上の人間関係より業務上の規則が大切だと考えていることに反対している日本人も約半数いる(問 23)。顧客の要望に応えるために必要があれば、仕事上の人間関係を業務上の規則より優先したいと考えている日本人、香港人も約 4 割いる(問 24 と問 25)。さらに、顧客のためなら、同僚に対してたとえ無理な要求でもするという日本人、香港人も 56% 上る。

#### 4.1.7 カテゴリー 7 : 意見収集について (問 28-29)

9 割以上の日本人スタッフは業務上のことについて香港人スタッフの意見を求めると回答している。

#### 4.1.8 カテゴリー 8 : プライバシー及び話題について (問 30-34)

約 6 割の日本人スタッフは自分のプライバシーを話題にする(問 30)。しかし、香港人スタッフのプライバシーに興味を持っているかどうかについて、賛成する人も反対する人も同じ 4 割となっている(問 31)。また、香港人のほうが日本人より多くお金のことを話題にするという結果が出ている(問 33 と問 34)。

#### 4.1.9 カテゴリー 9 : 断りについて (問 35-36)

顧客の無理な要求をすぐ断らないと答えている日本人スタッフは 9 割近くいるのに対し、すぐ断る香港人スタッフは約 5 割に上っている。日本人スタッフと比べ香港人スタッフのほうがストレートに顧客の無理な要求を断るといえる。

#### 4.1.10 カテゴリー10：会議及び業務遂行の際の柔軟性について (問 37-41)

仕事のことでよく会議を開くと指摘している日本人スタッフは7割ぐらいいる(問37)。会議が多くて長いと述べている日本人は半数ぐらいいる(問38と問39)。また、仕事の習慣として、日本人は計画通り仕事をするのが好きだが、香港人スタッフは臨機応変に(柔軟に)仕事をするのが好きである(問40と問41)。

#### 4.1.11 カテゴリー11：時間を守ることにについて (問 42-45, 問 52-57)

仕事上、時間を守ることにについて、日本人スタッフのほうが香港人スタッフより重視している。本カテゴリーのすべての項目(時間を守ること(問42と問43)、会社に遅れないこと(問44と問45)、始業時間をきちんと守ること(問52と問53)、約束の時間に遅刻しない(問54と問55)、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(問56と問57))において、香港人より日本人のほうが厳密に時間を管理する。

#### 4.1.12 カテゴリー12：謝罪と仕事の途中報告について (問 46-49)

仕事上のトラブルが発生したとき、約7割の日本人スタッフは原因を調べる前にまず相手に謝る(問46)が、7割強の香港人スタッフはすぐには相手に謝らない(問47)。また、仕事の途中経過を報告する日本人スタッフは非常に多い(約9割)が、そうする香港人スタッフは4割程度しかいない(問48と問49)。

#### 4.1.13 カテゴリー13：勤務中の私用電話について (問 50-51)

約8割の香港人スタッフは勤務中に私用電話をするのに対し、日本人で私用電話をする人は5割強である。香港人スタッフが仕事しながら、私用電話をするという現象はかなり目立っているといえる。

#### 4.1.14 カテゴリー14：会社の帰属意識について (問 58-59)

勤務時間以外の会社の活動について、約8割の日本人スタッフが参加するのに対し、5割強の香港人スタッフしか参加しない。日本人スタッフのほうが積極的に会社の活動に参加しているという結果が得られた。

#### 4.1.15 アンケート調査の結果から見た日港職場文化の違い

本アンケートの結果をまとめると、職場における日本人と香港人の主要な違いとして下記のような点がある。

#### 4.1.15.1 「ほう・れん・そう」

仕事に関する連絡・報告・相談、いわゆる「ほう・れん・そう」を徹底的に行っているかどうかは日本人と香港人の仕事のやり方において一番大きな違いである。本調査結果から見ると、研究協力者の日本人全員が「ほう・れん・そう」を行うことに賛成している。また、92%の日本人は仕事の途中経過を上司に報告すると述べている。それに対し、仕事の途中経過を上司に報告する香港人は44%しかない。香港の日系企業では香港人社員が仕事の経緯を上司に報告することは浸透しているとは言えない状況である。根橋(2007:447-448)は中国人従業員があまり「ほう・れん・そう」を行わず、それは情報を公開しない傾向の強い中国人の個人主義に関係があると指摘しているが、香港人の場合はむしろ途中いちいち報告する手間を省き、最後まで仕事を完成させてから、全部まとめて上司に報告するのが効率的だと思っていると考えられる。

#### 4.1.15.2 謝罪と断り

仕事上のトラブルが発生した場合、顧客や関係者にどのように対応するかも日本人と香港人の違いが示されている。トラブルが発生した後、原因を調べない、あるいは調べる前にまず相手に謝る日本人は72%いるが、トラブルが発生しても、すぐ相手に謝らない香港人は76%に上っている。一方、顧客の無理な要求をすぐ断らず丁寧に対応する日本人は88%いるが、香港人は44%しかない。たとえ顧客でも無理な要求に応じようとするのは一般的な香港人のやり方ではないことが浮き彫りになっているといえる。香港人は一般的に「面子(メンツ)」を大切に考え、可能な限り自分の非を他人の前で認めず、恥をかくことを極力避けたいという心理が働く。したがって、日本人と比べ、謝罪することには消極的な態度を取っている。また、仕事上の人間関係に対して日本人ほど依存せず、ルールに従い対処する習慣がある。それが、「無理なことは無理」と、顧客の無理な要求に応じる割合が低い原因といえる。

#### 4.1.15.3 時間を守る

時間厳守の重要性は日本人にとって議論の余地がないものであり、当然ビジネスの世界でも時間を守ることは重要である。西田(2007:573-574)は「時間の守り方」について、中国在住の日本人が日本文化と中国文化の違いを強く感じており、日本人と中国人の間では時間のとらえ方が異なると指摘している。本アンケートから時間を守るべきであると考えている日本人スタッフは96%に上り、圧倒的に多いということが確認できた。また、「会社に遅れない」「始業時間になったらす

ぐ仕事に取り掛かる」「約束の時間に遅刻しない」「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」のいずれの項目においても、香港人より日本人のほうが重要視していることが明確に表れている。以上の結果から、時間厳守の面では日系企業に務めている香港人は改善する余地があると考えられる。

## 4.2 インタビュー

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、半構造化インタビューを行った。日本人スタッフが経験した異文化コミュニケーションの問題の中で、代表的な事例は次のようなものである。

- ① 時間を守らない／時間にルーズ
- ② 仕事の範囲・責任の所在が明確
- ③ チームワークがない／情報の共有化をしない
- ④ 謝罪しない／ミスを認めたがらない
- ⑤ 私用電話が多い
- ⑥ その他

### 4.2.1 時間を守らない／時間にルーズ

アンケートでも述べたように、香港人スタッフは出勤時間やミーティングの時間をあまり厳密に守っていないという観察が少なくない。日本人の場合は、朝の始業時間より 15 分前に会社に到着し、机の整理や始業の準備を行い、始業時間になったらすぐ仕事に取り掛かる体勢にするのは普通であるが、香港人スタッフの場合は、始業時間ぎりぎりに会社に着き、それからさらに 10 分～15 分ほど朝食を取ったり新聞を読んだりすることが報告されている。ミーティングの開始時間になっても、会議室に集まらず、10 分ぐらい遅れて開始することになる。以下は、研究協力者である日本人スタッフの発言内容の一部である(以下同様)。

注 3

(研究協力者 03: 貿易関係の主任、男性、40 代後半、香港勤務歴 3 年)

(時間に対する考え方)全員がそうではないとは思いますが、少し時間に対して、大らかな考え方をお持ちの方が多いなあという気がいたします。(中略)悪い言い方をしましたら、要は朝、その勤務開始時刻に、毎日じゃないんですけども、少し遅れることがある人が、います。(中略)それから朝ここは 9 時からなんですけども、9 時から始まるってことで、ま、9 時には間に合いましたと、だけど、そこから食事と新聞と、が始まるんですね。



(研究協力者 24: メーカーの部長、男性、50 代前半、香港勤務歴 3 年 2 か月)  
困ったことってというのは、時間。守らないということではないんですけど、例えばミーティングしますよ、じゃあ 2 時からっていったときに、全員が集まるのが 10 分たってからというのがね。ちょっと呼んで来いって行って、呼ばれてから来るっていうね。

(研究協力者 16: メーカーの部長、男性、30 代前半、香港勤務歴 2 年 10 か月)  
年を取った人ほど、12 時集合って言ったら 11 時に集合場所にいる。喫茶店で待ってるっていうんですよね。絶対に遅刻しない。(中略)うちの香港人でも 12 時集合って言うと、12 時に来ればいいんだろうと思って、12 時 10 分くらいまでは OK みたいな。

(研究協力者 17: メーカーの課長、男性、30 代後半、香港勤務歴 6 年)  
一番最初香港に来て異文化を感じたのは、オフィス朝始まっているのに、もう業務時間始まっているのに朝ご飯食べてるのが結構あるんですよ。(中略)朝 9 時から始まるのに、9 時半まで朝ご飯食べながらメールをチェックして、9 時半から仕事してるってような感じですね。で、昼休みも、だいたい 5 分 10 分だったら遅れてもいいみたいな、そういう考えを持って、それを最初の頃はちょっと注意してたんですけど、最近はまだ注意しないですね。

(研究協力者 20: 人材派遣のマネージャー、男性、30 代後半、香港勤務歴 4 年 5 か月)  
9 時、9 時 5 分、10 分に来て、それから朝食食べる。(中略)その感覚ってというのは、私もホント来た時は、もう本当にビックリしましたねえ。(中略)みんな遅刻して、それで朝来たときに、仕事とかいうの関係なく、ご飯食べながら、ぺちやくちゃ喋って、徐々に仕事をしていくって感じなので。(中略)そしたら、なんで、この 30 分あったら違う勉強なり、もう少し時間多く、寝てられたりとか出来たのについていうことが、その人によって奪われたっていうことは、すごく価値あるものを奪われたっていう感覚になるので、やはりその人の信用が、もう極端に落ちる。時間を守れない人は仕事も守れないってところに全部直結するので、やはり私自身も基本的にはタブーだと思って、営業の時も基本的には、お客様の所には 5 分前には必ず行って、それで 3 分前には着席する。5 分前行動 3 分前着席って日本でも言葉があるように、なるべくそういう感じで、せっかく向こうに時間を設けていただいているのに、その前には必ずどんなにしても、当社として、遅れるような事態では必ず連絡して、5 分後に到着しますので、5 分後に到着すると言えば、その人が「あ、5 分後に来るんだな。じゃあ、このメール一本打てるな。」っていうので、ちゃんとその人の時間っていうのも、きちんと考えてあげられると思うの

で(中略)もう信用があれば、コストが高くてもしっかりとビジネスをしたいという。

#### 4.2.2 仕事の範囲・責任の所在が明確

西田(2007:573-574)は中国人の仕事範囲／責任範囲のとらえ方に文化の違いを感じている中国在住の日本人は65.1%であったと報告している。なぜ双方に文化的違いが生じているのだろうか。それは中国人現地従業員と日本人管理者両者の「要望」の違いにあると考えられる。中国人は上司にかなり具体的に「指示」や「情報・説明」、「役割、責任、期待」などを明確に与えてもらうことを要望している(徐・片岡(1997:74-76))。香港人スタッフの場合も、仕事の範囲を最初に決めてもらわなければ、不安になる場合が多い。また、決められている仕事以外のことなら、断ってもよいと考える人が少なくない。また、仕事のミスを他人のせいにするこゝもしばしば見られる。日本人スタッフの立場から見れば、積極的に仕事をこなす姿勢が見えないだけでなく、仕事への無関心や責任の転嫁のようなマイナス評価に繋がりがかねない。集団主義を重んじる日本企業では個人の仕事／責任範囲より、グループ全体の力を合わせて仕事することが重要である。したがって、それぞれの従業員に仕事範囲を記載する「職務記述書」を与えず、新しい仕事や昇進があっても、簡単な「辞令」しか交付しない(劉(1997:61)、Keeley(2001:52))。職務範囲に関する日本人と香港人の考え方の違いで、文化的摩擦が起きていても不思議ではない。

(研究協力者 07: 旅行関係のマネージャー、男性、30代前半、香港勤務歴6か月)  
香港人は自分の与えられた仕事っていうのは、もう完璧にこなしますね。(中略)ただ、例えば自分の仕事じゃないことに関しては無関心なことが多いんじゃないかな。

(研究協力者 04: 旅行関係の副社長、男性、20代後半、香港勤務歴1年3か月)  
言わなくてもわかる(やってくれるだろう)っていうのがないんですよ。(中略)僕も1年こっちでやってましたけど、言わなくてもわかるだろうっていうつもりで仕事をお願いしても、言った事しかやってくれなかったり、とかっていうので戸惑いを覚えたことはあります。

(研究協力者 23: 出版関係の主任、女性、30代前半、香港勤務歴9年)  
結構、なんかあまり自主性がないっていうのはすごい私は感じてて。(中略)例えば言われたことをやるっていうのはできるんですけど、(中略)言われたことをもっとよくやるとか、自分の、こう言われたけど、でも実はこういう要素を考えたら、こういう風にやっ

た方がいいんじゃないかっていう、クリエイティブなことを、しない人が多いかなと。

(研究協力者 12: 航空関係の課長、男性、30 代後半、香港勤務歴 4 か月)

日本人の場合はマネージャーになったら、自分の領域以外でもちゃんと目を配って、そういうのが受け入れられるんですが、香港人には受け入れられない。だから、下のスタッフでも自分のこういう領域だと決めたらそれ以外の仕事をあまり取りたがらないっていうか。関係ないって。それあんたの仕事でしょって。こういうところが見受けられますね。

(研究協力者 20: 人材派遣のマネージャー、男性、30 代後半、香港勤務歴 4 年 5 か月)  
日系企業と、本当に製造業、商社、物流、小売、金融と、(業種を)問わずお伺いしてるので、いろいろとそこ出る、みなさんの大変な事例としては、やはり香港人の方は、あまり自分の職務以外の仕事は、責任範囲以外のことは仕事をしない。

#### 4.2.3 チームワークがない／情報の共有化をしない

日本の企業においては、従業員が作業をする場合に相互にカバーしあったり、協力しあったりする、いわばチームワークが特徴的であるが、これに対して中国の場合には、どちらかといえば個人主義的傾向が強く、作業の各工程間の境界線が明確にされたり、互いの持ち場を画定して「相互不干渉」したりするのがむしろルールになっている(劉 (1997:125))。香港においても同じ部署の同僚同士、チームメンバーとして協力し合うという意識をあまり持っておらず、たとえ相手が忙しくても手伝うという発想がない。また、出張や私用で自分が席を外している間、同僚に今までの仕事を引き継いでもらう必要性もあまり意識していない。そのせいで情報の共有化ができず、緊急時の対応(顧客からの問い合わせなど)ができなくなる可能性がある。徐・片岡(1997:81)は昔の中国の試験制度「科挙」によって優秀な人材を登用してきたことより、中国人を実力主義的に育て上げ、その実力主義が「個人主義的」な風土を生み出したのではないかと指摘しているが、香港においては個人主義だけではなく、むしろ損得を重んじる意識が強く、自分の時間と労力を出し惜しむという心理が働いていると考えられる。さらに、自分の情報や仕事のノウハウはあくまで自分の財産として考え、他人に教える義務はないと考えている香港人が少なくないという。

(研究協力者 20: 人材派遣のマネージャー、男性、30 代後半、香港勤務歴 4 年 5 か月)  
こちらの方(香港人の方)は、やはりもう本当にイギリスっていう所も、植民地のあれも

ありますし、欧米的なものも、中国的なものも入って、基本的には契約書ベースで、契約書に書かれている仕事内容以外っていうのは自分の責任範囲外になってしまうので、ここに書いてある以外の仕事っていうのは、基本的には、やらないっていう傾向があるんですね。

(研究協力者 03: 貿易関係の主任、男性、40 代後半、香港勤務歴 3 年)

確かに、ご自分のその仕事とそうでない仕事の線引きをきちっとされる方が多いですね。まず、その人の仕事に手を出さないっていうこともありますし、逆に、その手を出されるのを、すごい嫌われる方が多いですよ。(中略)なかなか、こちらの方々は、それはわたしの仕事じゃありませんよというふうな形で言われることがありますね。(中略)問い合わせとかあったときに、その他の人がほとんどわかんないっていうときがあるんですね。

(研究協力者 23: 出版関係の主任、女性、30 代前半、香港勤務歴 9 年)

日本人は、引き継ぎたがるんですよ。何かあった時に、ここまでこうなっているっていう現状がある。もしこの件でお客様から連絡があった時は、こう伝えて下さいっていう引継ぎをしたがるんですけど、香港の人はそれを一切しないし。

(研究協力者 24: メーカーの部長、男性、50 代前半、香港勤務歴 3 年 2 か月)

人によるのかもしれないけど、自分の仕事はこうですよと、この仕事は同じ部門の中でも、これはこの人の仕事なんで、というようなのは、どっちかというとはっきりしてますよね。ま、これも日本がいいのかはわからないけど、日本だと、ちょっと手伝うとかね。(中略)香港人のマネージャーですね。この人の仕事はこの人の仕事。だから、デッドラインがあるような仕事はバランスが悪くなるっていうようなことはありますよね。忙しい人とそうでない人が一緒に仕事をして、忙しい人は一生懸命やってんだけど、期限が来てもなかなか終わらない。ほんとは、忙しくない人がいればもっと早くできるかもしれないっていうようなアレンジをしないですね。

(研究協力者 17: メーカーの課長、男性、30 代後半、香港勤務歴 6 年)

例えば新しい人とか入ったときとか、香港人だけじゃなくて中国人もそうなんですけど、業務を教えないですよ。自分の業務を人に渡さない。何でかっていうと、自分の立場がちょっと弱くなるから。今まで自分がやっていたものを人にやらせると、自分の価値観が少し薄くなるというふうに考えていると思うんですよ。だから、自分の担当、新しい人とかに、自分のやっている仕事のやり方とかを教えないっていうのが、ちょっとあ

れ、理解できないですね。

(研究協力者 15: 証券関係の社員、男性、30 代前半、香港勤務歴 2 年 8 か月)  
やったことを文章に残さないっていうのは、こちらが気になる場所ですね。自分の中で、自分の頭の、担当者の中でその知識があつて、それを誰かに第三者に移転、落とさないために、引き継ぎとか、なかなか厳しいものがありますね。

#### 4.2.4 謝罪しない／ミスを認めたくない

アンケートでも指摘したとおり、香港人スタッフは責任の所在をはっきりする。自分のミスでなければ絶対謝らない。しかし、場合によってはミスをして謝らない。

(研究協力者 04: 旅行関係の副社長、男性、20 代後半、香港勤務歴 1 年 3 か月)  
香港人スタッフは、「この件はもうわたしは知らないよ。」と。で、まあ、明らかに自分のミスで何か業務上問題が起きたとき、日本人だったらもう、とにかく謝る、とりあえず謝るっていう文化じゃないですか。(中略)こっちの香港人スタッフの営業のやり方を見てたら、やっぱりまず謝るっていうのはないですね。まず、責任の所在をはっきりさせて、相手に非があると思えば、はっきりもう「わたしは悪くない、相手が悪いです。」というふうなニュアンスのことをはっきりとこう伝えますわね、相手に。日系企業を相手にそういうやり方っていうのは、なかなかはっきりさせ過ぎるのもよくないっていうところがあるので、通用しないですね。お客さんが日本人であれば、いきなりはっきり自分が悪いと言われると、気分も悪いですし、実際責任の所在がね、どうなのかっていうところありますけども。でも、その辺のスタイルも、はっきりしてますね。なかなか、まず謝らない。自分の非を認めない、認めたくない、プライドが高いのかな。

(研究協力者 23: 出版関係の主任、女性、30 代前半、香港勤務歴 9 年)  
でも、何件かは私でも知っている状況はあまり、やっぱ謝らないですね。

(研究協力者 12: 航空関係の課長、男性、30 代後半、香港勤務歴 4 か月)  
ある意味個人主義って、そこは悪いところじゃないと思いますけど、びっくりしました。そこは結構しっかりしてるなあってことと結構やっぱ日本人と違うのは自分の仕事のミスはあんまり認めたくないっていうか。日本人って結構「あ、すいません、わたしです。」ってすぐ言っちゃう。

(研究協力者 05: 旅行関係の社長、男性、40 代前半、香港勤務歴 20 年)

クレームの対応は必ず日本人が行かないと収まらないんで。ガイドさんにはクレーム処理はさせないですね。大体わたしがでてって、処理しないと。最終的には日本人が出てって、クレーム処理はしないとイケないっていうのはありますね。(中略)後は、まず謝るってことがあんまりないですから。日本人だったらまず「すみません。こうこうこうで。」って話すけど香港の人はまず、そういう謝るっていうか、自分の過失はあまり認めないところがありますからね。

#### 4.2.5 私用電話が多い

勤務中私用電話している香港人が少なくないという指摘が多く見られる。仕事中の私用電話は集中力に影響をきたすだけでなく、周りに仕事している同僚にとっても迷惑行為になりかねない。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いう指摘している。つまり、香港では勤務中の私用電話は仕事の効率上悪いという発想があまりないので、習慣として私用電話に遠慮がないのだろう。

(研究協力者 08: 旅行関係の主任、女性、40 代前半、香港勤務歴 18.5 年)

特に気になること？そうですね。香港の人の一番気になるのは、やっぱり私用電話多くなってというのがすごく気になりますね。

(研究協力者 07: 旅行関係のマネージャー、男性、30 代前半、香港勤務歴 6 か月)

初めは気になったことは、ま、アンケートにもありましたけど、普通に携帯電話してますよね。

(研究協力者 21: メーカーの社員、女性、30 代後半、香港勤務歴 2 年 10 か月)

日本人が広東語わからないと思って、仕事中に私用電話ばんばんかけてるんですね。そういうのって日本ではまずありえないし、極端な話、それってもうお給料泥棒だと私は思うんですね。それで定時の中で私用電話をして、残業して残業代もらって帰るなんてもう、もってのほかだと私は思っていますので。しばらく、もう 1 年くらいはだまっていたんですけど、私が仕事をして前であまりに私用電話をされると、広東語わかるから、すごい気が散るんですよ。それで 1 回ミスをしてしまって、これはちょっとあまりにひどいんで、上司に話をしまして、そういう話がありましたね。

#### 4.2.6 その他

香港人スタッフは昼食を取ることが非常に大切で、昼食の時間になるとたとえ1分過ぎただけでも会社の電話に出ない。

(研究協力者 23: 出版関係の主任、女性、30代前半、香港勤務歴9年)  
今はもう慣れてしまったんですけど、最初びっくりしたのが、お昼時間でいうのを厳密にとりたがる(中略)なんか、私が日本で働いてきた時とか、日本人の人に聞いても、お昼って別に対して重要じゃない。お客様と何か仕事がある時とか、そういう時は別に、お昼を4時ぐらいに取らなきゃいけない時もあるし。

(研究協力者 04: 旅行関係の副社長、男性、20代後半、香港勤務歴1年3か月)  
お昼休みは、もう絶対もう12時きっかりに行行って、例えば12時2分に電話が鳴っても、もう、出ない。「もう昼休みですから、わたしは。」と。そういうはっきりしたところっていうのは、やっぱり日本にはなくて。

「香港人の常識」と「日本人の常識」にも違いが見られる。例えば、香港人スタッフは「靴の写真」を「寿司の写真」が並ぶことを気にせずに掲載する。

(研究協力者 23: 出版関係の主任、女性、30代前半、香港勤務歴9年)  
日本人だったら、お寿司の隣に、靴の写真とかは、例えばですけど持ってこない。食べ物横に靴の写真を持ってこないっていうのは、当然の常識というか何て言うんですかね。(中略)言わなくてもわざわざ、この写真とこの写真とこの写真、5つ写真を、この中で使ってほしい。

香港人スタッフは仕事の進捗状況の報告をあまりしない。

(研究協力者 03: 貿易関係の主任、男性、40代後半、香港勤務歴3年)  
報告をしなさいということを、常々言うんですけどね、結局、最後こうやってできましたっていう報告しかないんですね。だから途中経過の報告がないということが多くてですねえ。

(研究協力者 09: 金融関係の社員、男性、30代前半、香港勤務歴2年9か月)  
会社としてはある程度いいタイミングで、報告するとかっていうようなことは、ある意味、

普通ではあるんですが、香港の方は、あまり普通じゃないというか。そうですね、最後できればいいじゃないっていうようなところはあるのかなあとと思います。

仕事を言われたとおりにしかやらない。

(研究協力者 16: メーカーの部長、男性、30 代前半、香港勤務歴 2 年 10 か月)

日本人の仕事の仕方って、「なんとなくこういうのやっというて。」って言ったら、そのやっ  
ておいてって頼んでいた仕事が A だとすると、 $A + \alpha \beta$  っていうのを含めて、上司が好  
みそうなものを想定しながら、 $A + \alpha$  の部分をくっつけた形で、業務を推進していくって  
いうことが多いんですけども、香港人の場合は A を完璧にするっていう仕事の仕方  
になってくるので、仕事の指図の仕方としても、「これをこういう目的で、いつまでにや  
りなさい。」とかっていう仕事の指示の仕方をしないと、実は我々が求めているって  
いうのは、 $A +$  の部分をイメージしているものが、出てこないというのは、文化の違いかな  
あとだと思います。

何よりもまず「金銭第一」という主義

(研究協力者 08: 旅行関係の主任、女性、40 代前半、香港勤務歴 18.5 年)

例えば、香港に来た日本人のお客様は、「香港の部屋が気に入らない、ホテルの部屋  
も好きじゃない、何か好きじゃない。」って言って、「においが臭いとか、なんか湿っぽい  
とか、ホテルが狭い。」とか、いろいろお客様もいろいろ考えてます。いろいろ文句を言  
っています。その電話を受けた香港の人は「もうお金払っちゃったからしょうがないよ  
ね。」(と思う。)でも、本当は「何が不満なんだろう。お客様は何が言いたいんだろう。  
どういうことに、要求したいんだろう。」と、実は本当は聞いてあげることが必要なん  
ですが、香港の人は「えー、もうしょうがないよ。お金払っちゃったから。もしホテル変わ  
りたいんだったら、もっとお金いっぱい出せばいいじゃない。」と思う。価値観が、そのお  
客さんの気持ちの問題ではなくて、香港の人たちは考えることはやっぱりお金なんで  
すね。

(研究協力者 05: 旅行関係の社長、男性、40 代前半、香港勤務歴 20 年)

まずサービスよりもお金のことを考えてしまうところですかね。(中略)例えば日本の人間  
だったらお金よりもまずサービスで、お金がそれについて来るっていう。けども、先  
にお金の事って考えるところがあるんじゃないかなっていうのは思いますね。ガイドさん  
の話ですけど、お金をもらってからサービスって逆なんですよね。日本人の場合はま



ず奉仕っていうか、サービスをしてそれから、お金を得るって。香港の人はお金をもらわないとサービスできない。だから、極端な話、チップをもらえば一生懸命サービスするけどチップもらえないと、サービスしないっていうことはありますね。

#### 権利の主張

病欠や有給休暇など契約上認められている職員の権利を行使するのは問題がないが、それらの休暇を取る前に仕事の手配や引き継ぎをきちんと行っているケースが少なく、さらに、病欠を取る割合が日本人スタッフより高いという指摘もある。また、日本人スタッフは病欠を取ることに、職員の権利であると認めざるをえないが、もし大切な仕事や締め切りを守らなければならない仕事があった場合、軽い病気なら我慢して出社すると述べている。

(研究協力者 06: メーカーの副社長、男性、30 代前半、香港勤務歴 1 年)

香港人の方は、こっちもシックリーブ(sick leave)とかですね、アニュアルリーブ(annual leave)とかはあるんですけども、その権利は与えられてるじゃないですか。その与えられた権利を使って、その責任感があるかないかは別としても、今日、本当はやらなきゃいけないことがあったとしても、わたしは今日病気ですと、だからシックリーブを使って休む権利があります(と言って)休んじゃう。この仕事どうなるのって言った場合に、病気だからしょうがないという、例えば、どうしても無理な場合は仲間に連絡して、これやって欲しいとかですね、依頼をするのかなあって思ったんですけども、たまにしてない子もいたりとかしてですね。何もせずっていうのもあって放棄しちゃうってこともあってですね、責任感の持ちようがちょっと違うなあ、その権利の主張の仕方がすごいなっていうのがですね。

一方、敬語や待遇表現や婉曲表現の理解について、困難を感じている人はあまり多くないことも判明した。それは現在多くの日系企業では高度な敬語や待遇表現を香港人スタッフに使ってもらうことを要求せず、丁寧な日本語を使ってくれば特に問題ないからであると考えられる。

#### 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日本人の立場から、香港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。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、むしろ香港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

じる問題のほうが日本人にとって違和感を覚え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ある。住友財団をはじめ、本研究にご協力くださった香港在住の日本人ビジネス関係者の皆様に深く御礼を申し上げます。

#### 注

- (1) 香港日本人商工会議所の調べによると、2003年に在香港日系企業の数には2,100社、そのうちの600社が香港日本人商工会議所の会員企業という。  
資料出典：在香港日本国総領事館・経済班が2010年9月に作成した「香港・マカオ経済概観—一国二制度のもと、「中国経済」との関係を深める香港・マカオの経済について」  
[http://www.hk.emb-japan.go.jp/jp/docs/2010-09\\_hk-economic.pdf](http://www.hk.emb-japan.go.jp/jp/docs/2010-09_hk-economic.pdf)  
検索日：2010年11月5日
- (2) 集計結果の「賛成」は選択肢の「強く賛成」「賛成」「少し賛成」の3項目の合計で、集計結果の「反対」は選択肢の「少し反対」「反対」「強く賛成」の3項目の合計である。
- (3) 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削除した。

#### 参考文献

- (1) 安西幹夫(1998)「組織管理」岡本康雄編著『日系企業 in 東アジア』、東京：有斐閣、pp.43-74
- (2) 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
- (3) 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

- (4) 徐寶妹・片岡信之 (1997) 「中国日系企業における異文化コミュニケーション」片岡信之・三島倫八編著『アジア日系企業における異文化コミュニケーション』, 東京: 文真堂, pp.60-86
- (5) 閻立 (1996) 「日中異文化コミュニケーション摩擦の実証的研究—中国における日系企業を中心として—」『異文化コミュニケーション研究』第9号, pp.91-110
- (6) 田中利佳 (2005) 『日系多国籍企業における企業内教育訓練—海外派遣者事前研修の研究—』東京: 創成社
- (7) 西田ひろ子 (2007) 「日本人が米国人・中国人に対して感じていた異文化間コミュニケーション摩擦」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』, 東京: 風間書房, pp.569-589
- (8) 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』, 東京: 風間書房, pp.439-461
- (9) 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コミュニケーション』, 東京: 風間書房, pp.223-239
- (10) 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—東京: 日本貿易振興会(ジェトロ)
- (11) 劉永鵬 (1997) 『日本企業の中国戦略』東京: 税務経理協会
- (12) Harris, Philip Robert & Moran, Robert T. (2000). *Managing Cultural Differences*. Texas: Gulf Publishing Company.
- (13) Keeley, Timothy Dean (2001). *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*. New York: Palgrave.

(香港中文大学日本研究学科 助教授)

---

日本言語文藝研究 第 1 1 號

発行年月日 2010 年 12 月 30 日

発行所 台灣日本語言文藝研究學會

通 訊 處 台南市歸仁區長榮路一段 396 號  
長榮大學應用日語系

電 話 (06) 278-5123 轉 4251・4252

---