


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 319

台湾に進出した日系ものづくり企業における
「場」の共創過程とセンスメーカー
—Karl E. Weick の「組織化」概念を手掛かりに—

東京大学ものづくり経営研究センター
岸 保行

2010年7月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

“Sensemaking” Processes of Creating a “Field” of Japanese Manufacturing
Companies in Taiwan: From the concept of “organizing” proposed by Karl E. Weick

Yasuyuki Kishi

Abstract: This study sheds light on the “field” of Japanese corporate organizations in Taiwan which consists of Japanese and Taiwanese employees and on how people who have different cultural backgrounds create this “field”. Many existing studies emphasize cultural frictions inside Japanese companies (Kopp 1999, Wong 1999, Keeley 2001). In fact, the “field” of Japanese corporate organizations is created through the process of “sensemaking” (Weick 1995). This paper is based on the results of my recent case study fieldwork in which I conducted interviews with 19 long service Taiwanese managers working at large scale Japanese manufacturing companies in Taiwan from August to September of 2007. Finally, this paper reveals how a process of “sense-making” has been affecting Taiwanese employees in the process of creating a “field” of Japanese corporate organizations in Taiwan.

Keywords: Japanese Manufacturing Companies in Taiwan, long service Taiwanese managers, organizing, sensemaking, field

台湾に進出した日系ものづくり企業における「場」の共創過程とセンスメーカー
——Karl E. Weick の「組織化」概念を手掛かりに——

【要旨】

本研究は、Karl E. Weick の「組織化」概念を手掛かりに、台湾に進出した日系ものづくり企業における「場」の共創過程に注目する。台湾に進出した日系ものづくり企業で長期勤続している現地人スタッフへの聞き取り調査の結果を分析していきながら、彼ら/彼女らが長期の勤続過程を通じて、どのように日本人スタッフとの「意味の形成 (make sense)」をおこなってきたのかを探求する。

【キーワード】

台湾日系ものづくり企業、長期勤続台湾人マネジャー、組織化、センスメーカー、場
Japanese Manufacturing Companies in Taiwan, long service Taiwanese managers, organizing, sensemaking, field

1. はじめに

これまでの日系企業の現地化——とりわけヒトの現地化——に関する研究では、日系企業においては、現地人がなかなか昇格をはたせないという論調が主流を占めていた（吉原 1996、根元 1988）。事実、海外に進出した日系企業研究の現地化に関する研究では、日系企業の進まない現地化が *glass ceiling*（ガラスの天井）とか *bamboo ceiling*（竹の天井）、さらには「人事植民地主義」などという言葉によって表現されてきた（Kopp 1999、Westney 1999、古田 2004）。優秀な現地人スタッフにとって、日系企業の進まない現地化は、職場が魅力的でないと思わせる大きな原因となっていた（Yoshihara 2005:252、古沢 2008 : 83-84、馬 2000、関・範編 2008 : 244-245）。

これまでの海外に進出した日系企業の現地化論では、日本人と現地従業員との境界は大きく、日本人はエスニシティ意識が強く、そのため、日本人と現地従業員との境界は変りにくいという論調（Sullivan 1992=1995、Wong 1999、Sedgwick 2000）が主流を占めていたといつてよい¹。従来の多くの現地化論の研究者は、それ故、そのような日系企業の体質を早急に変えるべきである、という見解を示している²。

他方、日本企業サイドの視点からは日系企業のアジアにおけるマネジメントを主題として捉えた、現地人スタッフの会社への忠誠心・帰属意識の低さや高い離職率（市村 1998、鈴木 1994、丹野 1994、今田・園田 1995）、さらには優秀な人材の確保・定着の難しさや労務管理の難しさなどを指摘した（鈴木 2000 : 73、馬 2000 : 101-102、白木 2006 : 39 - 40）、今までのアプローチとは明かに違った側面からの研究もある。したがって、これま

でのアジア日系企業の現地化論では、一方で進まない現地化が指摘されながら、他方で現地人スタッフの高い離職率とそれにとまなう現地人スタッフの育成の難しさが同時並行的に論じられてきたといつてよい。

しかし、実際にアジアに進出した日系企業の内部をよく見てみると、先行研究で指摘されているように、日系企業から簡単に流出していく人材が一方でありながら、他方、長期に勤務を続ける者もいることが分かる。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2006）がおこなった『第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』によれば、所在地域ごとに現地国籍従業員（一般従業員と中間管理職）の平均勤続年数を集計している。結果、分析対象となったアジア地域に進出した日系企業 360 社のうち、現地国籍従業員の平均勤続年数が「10 年以上～15 年未満」は 46 社、「15 年以上～20 年未満」は 22 社、「20 年以上」は 6 社であったという。現地従業員の平均勤続年数が 10 年以上の企業が、調査対象企業の 2 割以上存在することは、アジアに進出した日系企業で長期勤務する現地人マネジャーがある一定数存在することを示唆している。さらに、園田（2000）は、北米に進出した日系企業と東アジアに進出した同一日本企業の現地子会社で働く現地人マネジャーに焦点を当て、勤続年数と転職経験の比率を質問票調査から明らかにしているが、それによれば、「10 年以上の勤続年数者の比率」と「転職経験なしの比率」が明らかに違っている。男性比率、平均年齢はほぼ変わらないにもかかわらず、「10 年以上の勤続年数者比率」、「転職経験なしの比率」は北米のほうが、東アジアに対して相対的に低い。つまり、東アジアの日系企業に勤める現地人マネジャーは、いったん入社したらそのまま勤め上げる人々が、ある程度いることを示している。

表 1 個人属性にみる北米と東アジア

	男性比率 (%)	平均年齢 (歳)	10 年以上の勤続年数者比率 (%)	転職経験なしの比率 (%)
北米 (n=152)	90.1	42.1	27.6	19.3
東アジア ³ (n=288)	88.9	39.3	47.7	41.2

出所：園田[2000]「現地人マネジャーによる日系企業評価」、p.198、岡本康雄編『北米日系企業の経営』同文館出版

東アジアのマネジャーの間で、これだけ転職経験がない人々があり、10 年以上の勤続年数を有しているものが半数近くを占めていることは、東アジアに進出した日系企業にとっては、重要な意味をもっている。

2. 絶え間ない「相互行為」が生じる日系企業空間

これまでの日系企業の現地化論では、海外に進出した日系企業の「自民族中心主義 (ethnocentrism)」的な人事慣行が指摘され、日本人と現地人スタッフの間には大きなエスニック・バウンダリー（民族的境界）が生じていることが言われてきた。他方、日系企

業サイドへの調査結果から、東アジアに進出した日系企業では、人材の流動性が高いことが言われ、現地人材の定着率の低さも指摘されてきた。つまり、これまでの研究では、日系企業を離れる人材ばかりに目が向けられ、日系企業に留まっている人材には、あまり目が向けられてこなかったということを示している。

しかし、独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2006）や園田（2000）の調査結果が示していたように、アジアに進出した日系企業で働くマネジャーたちは、総じて長期勤続傾向が強く、転職経験者も少ない。このようなマネジャーの存在は、日系企業にとってどのような意味をもつのか、なぜこのようなマネジャーが日系企業のなかで生成されてきたのか。これまでの研究では、これらの点に関してはほとんど言及されてこなかった。

経済活動をその末端で支え・コントロールしているのは、資本でも機械でも制度でもなくヒトである。海外に進出した日系企業の内部では、絶え間ない相互行為が繰り返され行われていることになる。企業や組織といったものは、そこで働く人々の相互行為の結果として立ち現れてくる。企業や組織を、その外部から規定し制限しているかに見えるさまざまな制度や規範、ルールといったものは、実は人々の日常的な相互作用のなかで再生産され、組み替えられながら存続しているものである⁴。日系企業組織は、固定化された均一的空間ではなく、日本人スタッフと現地人スタッフとの絶え間ない相互作用により、常に変化しうる流動的な空間なのである⁵。人々は、自らの環境を創造する一方で、その環境もまた人々を創造しているのである（Weick 1995=2001：46）。そのように考えると、これまであまり顧みられることが少なかった日系企業で働く長期勤続マネジャーに焦点を当てて、このような人材がどのように生成されてきたのか、その過程に注目することは、日系企業組織が、日々の社会的プロセスのなかで組み替えられながら出現していることを描き出すことに他ならない。

そのため本稿では、組織を Karl E. Weick が捉えた「組織化」概念⁶に依拠して、以下のよう定義する。

「組織とは流動的で、絶えず変化しており、絶えず再遂行を必要としており、そして、ある時点でこの流動性が「凍結」されたときだけ、組織が実在するようにみえる。このことは、組織化という点から組織を定義しなければならないことを意味している。組織化とは、条件付きで関連している諸過程にはめ込まれている連結行動によって、実現的環境のなかの多義性を除くことから成っている⁷」（Weick 1969=1980：173）

本稿が Karl E. Weick の組織化理論に依拠することからも明らかなように、本研究では人々が織り成す劇場という名の「場(shamp)⁸」（Bourdieu, 1979=1990）における人々のセンスメイキング（Weick, 1995=2001）に注目する。センスメイキングとは、文字通り「意味（sense）の形成（making）」を表現する概念である（Weick, 1995=2001：5）。センスメイキングとは、「何ものかをフレームの中に置くこと」、「納得」、「驚きの物語化」、「意味の

構築」、「共通理解のために相互作用すること」、あるいは「パターン化」といったキーワードとして理解することができ (Weick, 1995=2001 : 8)、7つの顕著な特性を有している。それらは、①アイデンティティ構築に根づいた、②回顧的、③有意味な環境をイナクトする、④社会的、⑤進行中の、⑥抽出された手掛かりが焦点となる、⑦正確性よりももっともらしさ主導の、プロセスである (Weick, 1995=2001 : 22)。

センスメイキングは、センスメーカーなくしてははじまらない (Weick, 1995=2001:24)。センスメーカーとは、自分自身が進行中のパズルで、再定義を繰り返し、その都度他者に対してある自己を提示し、いずれの自己が適切かを決定しようとしている存在である (Weick, 1995=2001 : 26)。このような、センスメーカーの個々の物語に注目することは、言い換えれば、鳥が大空に羽ばたき社会の全体像を把握しようとする鳥瞰的視点からいったん舞い降りて、「いま、ここ」で日々の生活を営む当事者の「生活世界 (Schutz 1970=2006)」に立つことを意味している⁹。そして、日系企業空間を、センスメイキングの過程を通じて「人々が支配的な位置を目指す場」として捉える。Bourdieu(1979=1990)は、支配的な位置への到達という共通目標のもとで闘争がおこなわれる客観的な社会空間を「場 (champ)」と呼び、「場」が慣習的行為を条件づける一方で、慣習的行為それ自体が能動的に「場」を生成するという相互作用のなかで、行為者にとって自明な社会的経験が作り出される点を指摘している。日系企業空間は、地位のヒエラルヒーという権力関係が存在し、より高い地位への到達のために闘争がおこなわれる「場 (champ)」として捉えることができる。そのため、本稿では日系企業のなかでの日本人スタッフと現地人スタッフとのセンスメイキングとセンスメイキングが行なわれる空間 (場)、あるいはセンスメイキングによって形成させる空間 (場) を分析対象とする。そして、Karl E. Weick の組織観に依拠して、企業組織を固定化された実態としてとらえるのではなく、人々の日常的な相互作用の積み重ねによって「再生産」されながら、創り替えられていくという動的な側面に光を当てる。それは、まさに企業組織とその内部で働く人々の「過程性」に着目することに他ならない。

4. 「場」の語られかた

これまで、「場」に関する研究は、量子論から社会学、文化人類学と幅広い領域で取り扱われてきた。村上¹⁰によれば、「場」を「一般には、空間そのものが何らかの作用 (物理的、心理的) をもち、そこに現象を生じさせると考えるとき、その空間を「場」と呼ぶのである」と定義し、「場」を単に容器としての入れ物として捉えるのではなく、ある現象を生じさせる作用主体として、「場」の能動的機動性を指摘している。自然科学の領域における量子論の分野でも「場」がそれ自体大きな機動力を持っていることがこれまでの研究で指摘されてきているが¹¹、それは何も自然科学の領域に限った話ではない。人文・社会科学の領域においても同じことが言われてきた。既に触れた社会学者の Bourdieu は、支配的な位置への到達という共通の目標のもとで闘争が行われる客観的な社会空間を「場 (champ)」と

呼び、「場」が慣習的行為を条件づける一方で、慣習的行為それ自体が能動的に「場」を生成するという相互作用のなかで、行為者にとって自明な「社会的経験」が作り出される点を指摘していた。さらに、文化人類学者である中根（1967）は、一定の個人からなる社会集団の構成要因を、きわめて抽象的に捉えると、二つの異なる原理——資格と場——が設定できることを述べた。そして、日本の組織集団が、資格よりも場を強調し、その組織内部的には「同じグループ成員」という情的な結びつきをもつ点を指摘している。これまでの日本国内の「場」に関する研究では、中根の研究に代表されるように、一国記述式型の研究が大部分を占めていた。そして、場の設定においては、ある国・ある地域における「場」という設定であり、その「場」の内部には極めて同質性の高い人々がいることが想定されていた。しかし、グローバリゼーションの進展は、同一空間における異なる文化的背景を持つ人々の共存を増大させた。その一つの例が、本研究が主題としている多国籍企業の内部である。これまでの研究では、海外に進出した日系ものづくり企業を「センスメイキング（意味の形成）」という観点から研究したものは見当たらない¹²。しかし、日系企業の海外進出によって異なる背景を持った人々が日系ものづくり企業という「場」の中で協働し、空間を共創することによってお互いが日系企業で協働する意味を間主観的¹³につくりだしてきたのである。そのため、本稿では日本人スタッフと現地人スタッフという異なる文化的背景をもった人々によって共創される「場」に焦点を絞り、その「場」を共創しながら、同時にその「場」から影響を受ける現地人スタッフを研究対象とする¹⁴。

5. 方法論

5.1 調査概要

本稿は、これまで台湾に進出した日本のものづくり企業において、筆者が2007年夏におこなった台湾人長期勤続マネージャーへの聞き取り調査の結果を基にしている。調査は、以下のような手順をとった。

まず、次の4つの条件に合う企業を選定した。

- ① ものづくり企業であること
- ② 現地法人の規模（資本金・従業員数）が大きいこと
- ③ 独資かあるいは限りなく独資に近い形で進出していること
- ④ 台湾に進出してから15年以上の歴史を有していること

調査を依頼するにあたり、日系企業へ調査協力依頼状を発送することからはじめた。企業の選定にあたっては、上記の四点を考慮に入れて選定をおこない、東洋経済『アジア進出企業総覧（国別編）』2007年版に記載されている台湾日系現地法人917社のなかから上記四点に合致する現地法人41社に対して調査依頼状を送付した。

企業の選定に関してこれら4つの条件を設定したのは、伝統的な日本企業の諸特性がもっとも顕著に現れてくるのが、「ものづくり」の分野であるからであり、規模が大きく独資として進出していれば、日本型経営の優位性の移転という文化に由来する問題がより鮮明に表われると考えたからである(岡本 1998: vi)。さらに、台湾に進出してから長期の歴史を有する現地法人を対象とすることによって、台湾に進出した日系ものづくり企業で長期勤続する現地人スタッフを対象とすることが可能となる。具体的には、現地法人で10年前後¹⁵の勤続年数を有している現地人スタッフを調査対象とするために、台湾に進出してから15年以上の歴史を有する現地法人を選定し、調査を依頼した。

結果、調査に協力をしてくれた企業は、41社に依頼状を送付し14社から調査の許諾を得て、うち台湾人長期勤続マネジャーを紹介してもらえたのは11社で合計19名であった。そのため、合計で19名の長期勤続マネジャーに聞き取り調査を実施することができた。調査対象者の選別に関しては、こちらが直接選んだのではなく、台湾日系企業の駐在員または担当者が、こちらが提示した条件に見合う従業員を紹介してくれた。そのため、調査対象者の選別に関しては統計的な手続きをとっていない。しかし、台湾におけるものづくり企業で、操業年数が15年を超え、かつ独資で規模の大きい現地法人は数が限られている¹⁶。

調査は、協力者が指定した場所に赴いておこなうという方法を取り、台北市を中心に台中、台南まで足を伸ばした。インタビューは一人当たり1時間弱から2時間弱おこない、はじめこちらからいくつか質問内容を提示しながら自由に答えてもらうというスタイル(半構造化インタビュー¹⁷)をとった。調査は、日本語、中国語、英語を使っておこなった。

聞き取りの記録に関しては、ICレコーダーでの録音が可能されたケースはテープ起こしの全文を、ICレコーダーでの録音が不可能であった場合の聞き取りに関しては、聞き取りでのメモを参照に「フィールドノーツ」という形で記録し、聞き取り内容の前後の文脈が出来得る限り明確になるように対話形式でのスクリプトを作成した¹⁸。

本研究では、台湾に進出した日系企業の内部に一定数存在している長期勤続者に焦点を当て、彼ら/彼女らの共通性を描き出すことにある。そのため、本研究は、一つの企業の内部で長期勤続者がなぜ生成されてきたのかというケース・スタディであるよりも、むしろ日系企業で長期勤続してきた台湾人スタッフに共通する通奏低音を日系ものづくり企業で長期勤続してきた複数名の台湾人スタッフの語りから描き出そうと試みている。

本研究が「聞き取り」という手法を用いたのには、理由がある。従来の研究では、現地化や日系企業内部での日本人駐在員と現地従業員との社会的相互作用が論じられる際に、現地従業員がどのように考えているのかという彼らの「主観的な意味づけ」に注目する視点が欠けている場合が多いと思えたからである。そうしたことに注意を向ける場合でも、多くの場合質問票調査から現地人従業員の意識のパターンを探るという程度であった(園田、1998: 159-160)。本研究では、台湾日系企業で長期勤続している現地人中核マネジャーへのインタビューを通して、そのような、今までの研究で弱かった部分を補充すること

ができると考えたからである。聞き取り調査のメリットは、調査者が直接観察できない事柄や過去の出来事についても、聞き取りによって情報を収集することができ、外から観察しているだけではよく分らないさまざまな物事や出来事に関しても現地の人々の感想や主観的意味づけによってそれらを知ることができるという点にある（佐藤、2002：86）。本稿ではそうした聞き取り調査のメリットを生かしながら、台湾日系企業で働く台湾人長期勤続者のこれまでの長年の経験を「主観的意味づけ」としての「語り」として描き出すことを主眼としている。

5.2 ものづくり企業の選定理由

本研究においては、ものづくり企業をとり上げた理由は二つある。

その一つ目は、上述したように、海外に進出した日系企業を考えた場合、職場における日本文化を代表するような日本的な働き方や労働観が、金融業やサービス産業といった他の領域よりも伝統的に維持されやすいと考えたためである。そして、その規模が大きくなれば日本型経営の優位性の移転といった文化に由来する問題がより鮮明に現れてくるであろうと考えたためである。岡本が指摘したように、日本的経営の諸特性がもっとも特徴的に形成され、維持されたのが、ものづくりの分野であり、そのような傾向は金融やサービス業といった他の産業分野には見いだせない（岡本、1998：vi）。そのため、本研究では日本的な経営がもっとも明示的に現れる大規模な「ものづくり企業」を研究対象とした。本研究の調査対象となる日系企業は、一般的に製造業と呼ばれる領域に建設業を含めた広義の「ものづくり企業」全般である。

理由の二つ目は、ものづくり企業のもつ精神に依拠する。藤本（2004：127-130）が指摘しているように、戦後日本で成長してきたものづくり企業は、「長期雇用・長期取引」という道を歩み、その結果「ツーカーの関係」「あうんの呼吸」、あるいは「濃密なコミュニケーション」「緊密なコーディネーション」「チームワークのよさ」「幅広い情報共有」といった人間関係における関わりを会社において実現させることに成功し、社員が一致団結する精神を生み出し、強い組織能力を共有するようになった。そうした企業精神をもつ現場システムこそ、ものづくり企業なのである。

以上のような理由から、そうした日本的な経営の精神が集約的に表現されていると思われる日本のものづくり企業を研究対象としたのである。

5.3 調査対象者と対象企業のプロフィール

聞き取り調査のために訪問した企業は、既に述べたように合わせて11社であった。訪問企業の大部分が独資の形態で台湾に進出している。合弁であった2社についても日本企業の出資が90%以上であり、合弁の相手企業も日本の親会社の関連会社であり、ほとんど独資に近い形態で操業している日系企業である。

表2 訪問企業のプロフィール

企業	操業年数(年)	従業員数(人)	進出形態	出資率
A(ケース1)	23	65	独資	100%
B(ケース2,3,4)	45	2200	独資	100%
C(ケース5,6)	28	270	独資	100%
D(ケース7)	28	116	合弁	90%・10%
E(ケース8)	37	1114	独資	100%
F(ケース9,10,11,12)	24	307	独資	100%
G(ケース13)	18	46	独資	100%
H(ケース14)	20	117	独資	100%
I(ケース15)	43	70	独資	100%
J(ケース16)	20	882	独資	100%
K(ケース17,18,19)	19	424	合弁	90%・10%

表3 台湾人長期勤続マネジャーのプロフィール

ケース	年齢(歳)	性別	最終学歴	在日期間(年)	業種	勤続年数(年)	職階	所属部署
1	51	男	短大(台)	なし	時計・精密機械販売	27	副董事長	—
2	43	男	大学(台)	なし	電器製品販売	17	経理	人事総務部
3	50	男	大学(台)	なし	電器製品販売・製造	24	事業部長	—
4	44	男	大学(台)	なし	電器製品販売・製造	20	部長	電化空調商品部
5	52	男	大学(台)	なし	ミシン製造	28	執行副理	総務部
6	48	男	大学(台)	なし	ミシン製造	26	副理	製造部
7	44	男	大学(台)	なし	電子部品販売	18	協理	営業部
8	51	男	大学(台)	なし	カメラ製造	25	経理	総務部
9	51	男	大学(台)	なし	建設	22	所長	—
10	47	男	大学(台)	なし	建設	20	所長	—
11	45	男	大学(台)	なし	建設	18	所長	—
12	46	女	大学(日)	5	建設	14	副理	管理部
13	48	男	大学(台)	なし	電器製造販売	7	総経理	—
14	34	女	大学(日)	5	電器部品販売	9	副理	営業部
15	39	女	大学(日)	4	自動車部品製造・販売	12	課長	経営企画部
16	61	男	高校(台)	なし	家電製品の製造・販売	38	副総経理	—
17	40代	女	大学(台)	なし	パン製造・販売	10	課長	管理部
18	40代	女	大学(台)	なし	パン製造・販売	19	課長	会計部
19	40代	女	大学(台)	なし	パン製造・販売	20	副理	営業部

※「最終学歴」欄の(台)は、最終学歴が台湾の学校、(日)は日本の学校を示す。

以下より具体的な聞き取り調査の結果を紹介していくが、紙幅の都合上、全てのデータを示すことができない。そのため、典型的な語りのみを紹介しながら論を展開する。

6. 共有された経験

社会学の領域では、価値の内面化を表わす用語として「社会化」という言葉を用いる。社会化¹⁹を一般的に「子どもあるいは、その社会の新規参加者が、その社会の文化、特に価値と規範を身に付けること」と定義し、価値の内面化が社会化の一つの重要な側面であるとしてきた。その「社会化」という概念を人間のライフサイクルのなかで二つのステージに分けたのが Berger, P & Luckmann, T (1966=2003) である。Berger, P & Luckmann, T は、社会化という概念を「第一次社会化」と「第二次社会化」に分類した。

Berger, P & Luckmann, T (1966=2003) によれば、第一次社会化とは、幼児期から児童期にかけて進行する社会化で、言語や基本的な生活習慣を習得する過程である。この時期に社会化された事柄は、その後の学習の基本になる。第一次社会化の担い手は、主に家族である。特に、生まれたばかりの赤ん坊にとっての社会とは、母親との1対1の関係が主であり、そこから次第に社会が広がっていく。それに対して、第二次社会化は児童期後期から成熟期にかけて進行する社会化で、この時期に子どもは社会的役割を自覚して、その役割が習得できるように努力する。その第二次社会化の担い手は、家族を離れ、学校、同輩、メディアや職場へと移行する。

本論考では、台湾日系ものづくり企業において長年勤務してきた現地人中核マネージャーが、会社内での労働を通して経験したこの第二次社会化の影響過程を通して、日本人スタッフとのセンスメイキングがどのようになされたかに関して、彼ら/彼女らの証言を紹介しながら論を展開していく。そして、日系企業での長期勤務を通じて、日本人とどのような経験や思い出を共有してきたのかを明らかにしていきながら、日本人スタッフとの「有意義な生きられた経験 (meaningful lived experience) ²⁰(Schutz 1970=2006:14-18)」をみていくことにする。

6.1 日本人駐在員との思い出

長期に働くマネージャーたちの多くが、自分たちが入社した頃の日本人との思い出を語ってくれた。多くのインフォーマントが、以前の日本人駐在員と現在の日本人駐在員の変化を語ってくれ、以前の駐在員との濃密な協働体験エピソードや、プライベートでの付き合いを語ってくれた。

ケース 11 は、入社当初に接した日本人駐在員との思い出を語ってくれ、昔の駐在員との良き関わりのエピソードを話してくれ、昔の駐在員は今の駐在員に比べ、人情味が厚かったことを指摘してくれた。今は、自らも所長に昇進し、日本人との関係にも距離が出てきたのではないかという話である。

「いい思い出といえば、入社初めの頃の日本人ですかね。私が何か無理をしてしまった場合には、何かあればわたしはいつも言われていました。「しょうがない、台湾の人ですから」。でも、その人はわたし

を呼んできて、「あなたは、今はまだ若い。もし五十何歳で同じことをしたらだめだよ」と言われました。これはいい思い出です。昔は、日本人の物をよくコピーしていました。免税店も日本のコピーですよ。でも、台湾のために私たちはやはり頑張らなければいけない。もし年を取って 60 歳だったらしょうがないです。60 歳、もう変わることができない。でも、まだこんなに若いのにもしだめだと言われたら、台湾の将来性はどうか。だめならだめでもっと頑張る必要があると言われたのです。99 点でも頑張って 100 点を目指す。50 点でも諦めずに、もっとよくしようと頑張ることが大事、と言われました。それがいちばんいい思い出になりました。日本の駐在員の人の性格も、昔来た人と今では違います。昔来ていた日本人駐在員は人情が厚い。人情をよく感じました。最近の若い人は人情が少し薄い。例えば、昔はよく日本人と一緒に食事をしていました。でも、今は少し少ないですね。今、わたしは所長になったので、日本人も私から少し離れたのかもしれません」

(ケース 11 : 45 歳・男性・18 年勤続・所長)

ケース 16 は、昔の日本人駐在員が、会社のために命がけで仕事をしていたというエピソードを語ってくれた。自らも当時の日本人駐在員と 2 日間、ほとんど寝ずに仕事をした経験があるという。

「私の日本人の見方やイメージがどのように変化してきたかは、あまり分らないですね。でもね、昔の日本人の場合は、会社のために命かけて、死んでも大丈夫という意気込みだったね。会社のために死んでもやる、仕事のために死んでもやると、そのような感じがあった。今の若いやつは、ここまでできないのではないかな。以前、うちの会社の音響関係の K さん。彼も、自分の塗装の設備、自分の知らない塗装をやるから、結局ノウハウがない。だから、自分は工場長だから、自分が一人でなんとかやるしかない。ずっとやって、朝までずっとやる。だからある日は工場のなかで寝るんですよ。もうほとんど寝ない。1 時間、2 時間寝て、また起きてすぐに一生懸命仕事をやる。このような人は今はいないのではないですか。昔来たうちの Y さん、3 日間ホテル代払っている。でもベッドの上、全然使っていない。ずっと会社で仕事 24 時間やっている。ホテルのなかでは風呂を使っているだけ。ホテルに帰って風呂入って、シャワーを使って、終わったら着物をチェンジして、また会社に来て仕事をする。そういう時代ですよ。あのときの時代は。わたしも一緒に仕事だから、もうしかたがないから。同じように、連続 2 日間に帰らなかったこともあります。2 日間ほとんど寝てない。アメリカの税関の人と弁護士が来て会社を調査して、それが終わるときにこれらの資料ダメだから全部チェンジしなさいと言われました。あの時代はコンピューターがないから全部いちいち手を使って資料を修正する。山のようなものを一緒に全部直しました」

(ケース 16 : 61 歳・男性・38 年勤続・副総経理)

さらにケース 16 は、32 年前に派遣されていた日本人駐在員 (K さん) が非常に強いリーダーシップをとり、彼を中心に意思決定が迅速におこなわれ、強い現場主義が敷かれていたことを語ってくれた。

「昔のこの会社が強いときは、決定が早かった。例えば K さん時代のとき、32 年前は現場主義でした。彼は現地に行って、すぐですよ。現地へ行ってすぐ行動、報告だけ。あまり紙、ペーパーを使っていないのです。K さん時代のとき、ものすごく強いとき、この会社がいちばん強い時代はこの時です。カーッと決定するのです。今日、来たら記録があるだけ。会議記録ね。しかし、口頭の報告はなにもないんです。みんな記録をみて「これ、いつ決めた」と。この会社は今、そんな感じではありません。悪い状態です。今、この会社は、ものすごく遅いです。逆回転ですよ。以前はものすごく強かったです。早かったです。K さんが台湾に来たときは、いろいろな問題を全部カーッと朝の時間で全部片付ける。午後にはもうゴルフです。あのときはみんな、しんどかったです。K さんもしんどい。世界を回っているから、ずっと飛行機を使って世界中を飛び回っていた。こちらでサインして、あちらでもサインする。特に日本がいちばんいいところは、トップが言った場合はみんなガーッとついていくところですよ。それができるのですよ。ほかの国は違う。トップが言ったら、また一部の人間が他のことを言うのですよ。日本人はこのようなことはしない」

(ケース 16 : 61 歳・男性・38 年勤続・副総経理)

さらに続けてケース 16 は、昔は会社が一つの家族のようで、会社のメンバーで一体となって仕事をしていたという。しかし、今ではそういった一体感がなくなってきたという。以前は、仕事後のプライベートも日本人と台湾人とで一緒に過ごすことが多かったが、しかし今ではそういう機会がめっきり少なくなってしまうという。

「わたしもね、若い人が入った場合は、自分の子供みたいに面倒みますよ。今の日本の会社はだめですよ。昔の日本の会社は、社員さんもみんな家族のようにね。会社のなかが家族のようでしたよ。日本のこの会社も昔とぜんぜん違う。以前は、全体の力で仕事をしていました。わたしの若いときは日本人とよく飲みに行っていました。昔のほうが今よりもよく飲みにいきました。昔、日本人の上司と飲みに行く機会のほうが、今私が部下と飲みに行く機会よりも断然多かったです。わたしが今、部下と飲みに行く機会は、昔に比べると少ないですよ。昔は、みんなで一緒に仕事をして、仕事がおわったころ、7 時か 8 時には飲みに行こうという感じでした」

(ケース 16 : 61 歳・男性・38 年勤続・副総経理)

ケース 15 は、2 人目の日本人社長からとても多くのことを学んだことを語ってくれた。そして、いろいろ仕事を教わるなかで、仕事が面白くなり、これまで 12 年にわたり勤続することができたのだという²¹。

「最初の 1-2 年は、仕事があまり面白くなかった。雑用ばかりで、ずっと転職したかった。しかし、2 人目の社長は私にいろいろと仕事を教えてくれ、そのお陰で今はいろいろな企画の仕事をしている。昔から財務関係や商業関係の知識もなかったが、その当時の社長は、そういう知識はいらないから、日本

語がわかれば充分だからと言って、いろいろな仕事を教えてくれた。他の会社はどうかかわからないが、当時の社長さんは本当に良く仕事を教えてくれ、新しい仕事ができるようになった。私の周りの同僚もいろいろ教わって、新しい仕事をした。そういったことで仕事が面白くなってきたのが、私がここに長くとどまっている理由だと思う」

(ケース 15 : 39 歳・女性・12 年勤続・課長)

台湾人中核マネジャーの話では、入社当初の駐在員との楽しい思い出が回顧され、反対に現在の駐在員に対しては、厳しい眼差しが向けられた。これは、日系企業の台湾進出の歴史が古く、本稿が研究対象としているような台湾人長期勤続中核マネジャーは、長期の勤続の過程で力をつけてきていることと無関係ではないであろう。台湾人マネジャー自身が日系企業のなかで成長してきている。そのため、現在の日本人駐在員に対しては厳しい視線が向けられていると考えられる(奥山、1995)。さらに、園田(2003: 56-57)は、設立して間もない日系の企業では、日本人がリーダーシップをとらねばならない状況が多く、現地人従業員はこれを必要不可欠なことだと見なしているから、最初は「日本のやり方を押しつける」というような感覚では捉えなかった。しかし、ある程度日系企業のプロトコルを覚え、経営のノウハウを理解するようになると、逆に一つひとつに口を出してくる日本人従業員を煙たく感じるようになるのだといい、これを「成長のジレンマ」と呼んでいる。

台湾人長期勤続マネジャーの「語り」から、入社当初の日本人との良き思い出が語られる一方で、現在の日本人駐在員に対して批判的なのは、彼ら/彼女ら自身が企業内で入社当初から日本人スタッフとのセンスメーカーを通じて第二次社会化を経験して成長してきた内生的問題も関連してくるが、同時に派遣されてくる日本人駐在員が変化してきた側面も見落とすことができない。すなわち、今回の調査対象者となった、台湾人長期勤続マネジャーのほとんどが、設立当社から現在の日系企業で働いていることになる。当時の日系企業には、日系現地子会社を立ち上げるための「導入型」の非常に強いリーダーシップをもった日本人駐在員が派遣されており、現地の台湾人スタッフを上手に統制し協働していたと推察される。まさに、今回聞き取り調査をおこなった台湾人長期勤続マネジャーが若かった頃、日系企業が台湾に進出したのであり、彼ら/彼女らは「導入型」の強いリーダーシップをわきまえた日本人駐在員と相互作用しながら、仕事の時間のみならず、プライベートにいたるまでの多くの時間を共有していたことになるわけなのである。台湾人長期勤続マネジャーたちは、入職初期の日本人との相互行為のプロセスを通して、日系企業の職場環境を「想造²²」していたのである。行為によって想造された環境、すなわち「イナクトされた環境²³」が、行為者によって再び認知され、さらに新たな行為を方向付けていくというメカニズムが働いていたのである。センスメーカーとは常に進行しているもので、新たに始まったりきれいに終わることはないのである(Weick 1995=2001:67)。

6.2 日本人駐在員との関わりの変化

日系大手ものづくり企業の日本人駐在員の滞在年数は、4年から5年程度であり、その程度の短期間で交代となる（古田、2004: 124）。そのため、台湾人長期勤続マネジャーは、これまでの勤続の過程で複数の日本人総経理や駐在員との相互作用を経験していることになる。多くの台湾人長期勤続マネジャーが語っていたのは、昔の日本人駐在員との良き思い出であり、自分が現在の会社に入った頃の方が日本人との付き合いは多かったといったことであった。すなわち、本稿で調査対象にした台湾人長期勤続者は、現在の会社に入った当初の日本人駐在員とは食事に出かけたり、仕事のない土・日に一緒に遊びに出かけたりと個人的なプライベートの繋がりを多くもっていた。他方、現在の駐在員とは、そのような親密な関係を築くことは難しく仕事上の付き合いのみが多くなっているという。

台湾人中核マネジャーのなかにも、以前の駐在員のほうが、強い求心力をもっていたという報告をしてくれた人がいたり、昔の駐在員としてきていた日本人の方が親切で心が通じていたが、今の日本人総経理は、理解することができないと語ってくれた。

「昔とは少し駐在員の形も変わってきているんじゃないかな。昔だったらやっぱりそれこそ団結だよ。なんやかんやで駐在員ともどっかにいったりするけど、最近はそのようなこともなくなってきた。今はみんな個人行動ですね。皆さん土・日とかいつもゴルフをやっていますけど、それ以外ではそういう付き合いってというのは昔ほどではないように私からはみえるんですけどもね。なぜそのようになってきたかと言えば、それはもう日本人自身が変わってきているんじゃないんですかね。駐在員たちの間でも、昔みたいに現行の社長が一声呼んだら皆集まるといったようなところがどんどんなくなっていますからね」

（ケース4：47歳・男性・16年勤続・経理）

「日本の駐在員は通常、台湾に来てから中国語を勉強しはじめます。だから、日本へ帰る頃は中国語がペラペラになっていると思います。ただし、これまで一人だけ中国語が全くしゃべれない人がいました。ぜんぜんしゃべれませんでした。その人は、社長さんでしたが、私はその人と一番仲がよかったです。いつもその人に誘われてみんなでわいわい遊びに行ったり、飲みに行ったりしていましたから。彼といると楽しくて。昔の日本人は、中国語が話せなくても現地の人と付き合っていました。私は昔の日本人の方が好きですね、親切ですから。今の日本人総経理のことは理解できませんね。昔の日本人駐在員は、よく問題点を見つけたら、何があっても親切に聞いてくれたり、自分の意見をちゃんと教えてくれたから、そのときは心が通じていました。昔の総経理はわたしと出かけたときでも、車のなかでいろいろなおしゃべりをしたり、食事のときにもいろいろな話を聞かせてくれたから、今は……。昔の技術の方とも、よく飲みに行ったりしていました。話すチャンスが多くなってくれば、お互いに理解するじゃないですか。今は、話す機会が少ないです。一応は、仕事上はまず理解しなければならないから、理解できない場合にも、ちゃんと理解します。しかし、実際は何を考えているのか分からない」

（ケース9：51歳・男性・28年勤続・副理）

さらには、現地法人が設立された当初の日本人とは仕事のみならず、遊びも一緒にしていたが、現在の日本人駐在員は、昔の駐在員とは異なっており、プライベートの時間と仕事とを明確に分けており、昔は楽しかったという回顧も聞かれた。また、昔を回顧して、以前は駐在員と仕事の後に、毎回食事をしており、実際に日本人と意見交換をする場所は、会議室ではなく、日常的な場であり、食事の場で仕事の種々の交渉なども行なっていたという。そのような場で話したほうが効果的で話はまとまりやすかったという回想も聞かれた。

「これまで日本からの駐在員も頻繁に代わりましたね。やはり昔の駐在員と今の駐在員とは性格が違います。やはり当初来る人は組み立て現場の人間で技術者がほとんどでしたが、今は営業販売ですから、今来る人は昔多少時計の組み立て経験があるかもしれないですが、ほとんど生産管理とか営業のほうが多いですね。だから出身が違うから、当然違っています。昔、最初わたしが接触した日本人は、ほとんど技術者でしたから。技術者はある面で、技術面でもっているから、会社経営とかそういうことまで考えないで、あのときは結構楽しかったですね。一生懸命仕事しながら遊びもしましたから。今は……。仕事は仕事って感じですか。あのときわたしも若かったですから、一緒にすぐにそういうふう遊ぶことができました。今は、もう僕も年ですので、無理ですね」

(ケース 1 : 51 歳・男性・27 年勤続・副総経理)

「昔の駐在員とは、いつも仕事のあとにご飯を食べにっていました。今もありますが、昔の方が回数は多かったです。その場でいろいろと、みんなの意見を聞いたりしました。やはり意見の交流は、会議場ではない。やはり普通のときにいちばん効果があります。会議の場ではみんな喧嘩になってしまうでしょう。やはり面子がありますから。面子が気になるから、会議の場で、董事長の前で話したら気持ち悪いでしょう。こういった方法ではなく、ご飯を食べる際にコミュニケーションをとっていました。特に、悪いことを話すのは、やはり会議場ではない。どのように先に調整するかが大切です。会議前の会議（食事の場）が大事です。最初は調整して、その結果を会議で報告する。上のほうは「あ、OK」と、すぐ決裁。納得しない場合は決裁が出せない。だからみんなで先に調整して、結果が出たら、これを会議のときに決裁にかけます。このほうが早いし、また、けんかしない」

(ケース 6 : 48 歳・男性・26 年勤続・副理)

これまで台湾人長期勤続者の証言から、彼ら/彼女らが現在の日系企業に入社して以来、どのような日本人と接触し、どのような接触経験を蓄積してきたのか、そして日本人との関わりをどのように意味づけてきたのかをみてきた。台湾人長期勤続者の証言は、「人は自分たちの行っていることを行った後でのみ知ることができる (Weick 1995=2001: 32)」という現実を捉えている。人は、何かをやってみてはじめて、それを振り返ることができ、意味とはつねに事実の後にあてがわれ経過した行為が回想できるようになっ

た後に限るのである (Weick 1995=2001: 243)。多くのインフォーマントは、以前派遣されてきた駐在員と現在派遣されてくる駐在員の「変化」を指摘したが、それらの指摘の多くが、以前の日本人駐在員に対する親近感であり、昔の駐在員から実に多くのことを学んできたことが回顧され、語られた。

7. 関わりの蓄積とセンスメイキング

台湾人長期勤続マネジャーの「語り」からは、とりわけ入社初期の頃の日本人との良き関わりの話が聞け、初期の日本人の働き方や考え方から影響を受けた人が多かった。このように考えると、台湾人長期勤続者は、その企業内部での長期勤続の過程を通じて、日本人駐在員との社会的な関わりを蓄積させながら、センスメイキングの過程を通じて「第二次社会化」を受け、日本人の働き方や考え方を内面化させていったと考えられる。とりわけ、日系企業に入職した当時に協働した日本人とのセンスメイキングを形成しており、反対に現在の日本人スタッフとのセンスメイキングの難しさが語られていた。入職当時に協働した日本人とのセンスメイキングにおいて、彼ら/彼女らは、そのことの客観的「正確性」には依存してはいない。むしろ、自分の行為の結果として確信されたものが、有意義なものとなっていたのである (Weick 1995=2001: 77-81)。

ケース 10 は、ある程度の時間はかかるけれど、会社の歴史を理解することによって日本人と心が繋がることを語ってくれた。さらに長期の勤続によって働き方や態度に関して日本人から強い影響を受けていると話してくれた。

「この会社の歴史を理解することによって、心と心が繋がるのです。そのためには、ある程度の時間が必要になります。20年間現在の会社で働いているので、働き方は日本人から影響を受けています。とくに仕事をまじめにする精神は日本人から強く影響を受けていると思っています」

(ケース 10 : 47 歳・男性・20 年勤続・所長)

ケース 6 は、これまでの長期勤続の過程を通じて、人々と幅広く接し、その経験から他者理解の精神が育まれたという。

「この会社で働いてきて今年で 26 年目になります。26 年間この会社で働いていると、日本人の考え方など大体分かります。考えかたは近くなってきていると思っています。ですから、性格や考え方など全部分かります。特に、私は日本の各事業部の設計や営業の人、部品調達の人など、幅広い人と接してきました。だから大体みんなの意識は理解しています。それは、経験からの勉強ですね」

(ケース 6 : 48 歳・男性・26 年勤続・副理)

このように、日系企業のなかで長期的な勤続過程を通じて、日本人のやり方・考え方を

内在化させ、日系企業に対する帰属意識（アイデンティティ）を芽生えさせていく過程は、日本人とのセンスメーカーリングとして理解することができる。アイデンティティはまさに相互作用のプロセスから生まれるのである（Weick, 1995=2001: 26）。台湾人でありながら、長期勤続を通じて日本人との協働経験を蓄積させながら第二次社会化を経験し、日本人の仕事の運び方、進め方を上手に体得し、日系企業空間（場）をイナクトしてきたのである。そのような過程を通じて、彼ら/彼女らは、日系企業経営にとって重要な役割を担うようになり、周囲の現地人スタッフとの「卓越化（distinction）（Bourdieu, 1979）」を図り現在の地位を獲得することへと繋がったのである。そういった観点から考えると、本稿のインフォーマントとなった台湾日系ものづくり企業で働く長期勤続マネジャーは、とりわけ入職初期に出会った日本人駐在員とのより良きセンスメーカーリングに成功していたことになる。

8. おわりに

これまでみてきたように、長期に勤務することは、日本企業のやり方・制度、日本人の考え方を内面化させる側面をもっており、その過程は日本人スタッフとのセンスメーカーリングの過程そのものであった。長期勤続に伴う「慣習的」行為パターンや「ルーティン」は完全に自動的に行われているわけではなく、常に繰り返し達成され発展していたのである（Weick 1995=2001: 226）。台湾社会で第一次社会化を受けた台湾人長期勤続者にとって、当初、日系ものづくり企業の職場空間とは多義性のあるものであった。しかし、彼ら/彼女らは、自らとは異なる第一次社会化を経験した日本人との長期の協働過程（相互作用）を通じて、日本人駐在員との行為を連結させることで——つまり行為者が互いにコミットし合うという二重相互作用を生み出すことで——多義性を縮減していたのである。センスメーカーリングの強みは、それが正確性に依存せず、また対物認知をモデルにしてもいないという事実から生じる（Weick 1995=2001: 77-78）。Weick（1995=2001: 26）は、「私は何者かということが変われば、“そこにあるもの(out there)” もまた変わるのである」と述べているが、台湾人長期勤続者たちは、日本人——とりわけ入職初期の日本人——との協働過程を通じて日系企業の組織環境をイナクトしながら、自らをも変革してきたのである。一般的に、台湾では一つの会社に長く勤続することにあまり高い価値を置いていない（沼崎 1996）。そのため、人によっては長期勤続しながら日本人との「協働体験の共有」を蓄積することがセンスメーカーリングに繋がるなどとは考えていない。しかし、そういったなかでも日本企業のなかに残った人たちにとっては、長期勤続しながら日本人との「有意味な生きられた経験（meaningful lived experience）²⁴（Schutz 1967）」を蓄積してきたことが結果的に、センスメーカーリングに繋がりが、そのことが最終的に日本人駐在員あるいは日本の親会社との信頼関係形成に繋がりが、周囲の一般的な従業員から自らの比較優位を確立することで自身の地位を高めることになったのである。日本企業サイドの観点に立てば、現地従業員の流動率が比較的高いと言われる台湾において、現地従業員が、日本人との「有意

味な生きられた経験」を蓄積することで、日系企業内部に彼ら/彼女らを繋ぎとめることを可能にしてきたのである。

これまでの現地化をめぐる議論では、このような日本人と現地従業員とのコミュニケーションの問題やセンスメイキングといったヒトとヒトとの対面的で直接的な関わりに関しては、主要な問題として扱われてこなかった。しかし、本稿のインフォーマントとなった台湾人長期勤続マネジャーの語りからは、台湾人長期勤続マネジャーが長期勤続のプロセスを通して、日本人とのセンスメイキングを果たしていくことで、彼ら/彼女らが日系ものづくり企業の内部で蓄積してきた知識や経験を日系ものづくり企業組織という「場」のなかで生かしてきたことが見えてきた。日本人駐在員が、4から5年ごとにローテーションするといわれる日系ものづくり企業の内部で（古田、2004: 124）、現地側と日本本社側との間、さらには駐在員のローテーションがおこなわれるたびに、断絶が生じてしまいがちな隙間を埋める存在として²⁵、彼ら/彼女らの存在は重視されているのではあるまいか。

これまで、本稿では「信頼の形成」に関しては第一義的には問題としてこなかった。しかしながら本研究の背後には、実は「台湾日系ものづくり企業における信頼形成はいかにして可能か？」という「大きな問い」が隠されていた。なぜなら、台湾人と日本人との協働過程を通じたセンスメイキングによって、日系ものづくり企業内での日本人駐在員と現地人スタッフとの信頼関係が形成されるからである。そこには、これまで否定的に語られることが多かった日系企業の人材の現地化の進展の可能性、そして日系企業組織の安定した組織維持につながる可能性が秘められている。

¹ 安室（1992）は、これまでの日本企業の海外進出に関する研究が、企業ナショナリズムの見地から出発していることを批判している。

² この点に関しては、早急な現地化が、現地子会社の組織運営にマイナスの影響を与えるのではないかという見解を示した Kobrin（1988）の研究や、日本人の引き揚げによって現地人従業員の満足度が高まるとは一概に言い難い点を指摘した尼子（1992）のような研究もある。

³ 7つの国と地域——韓国・台湾・マレーシア・インドネシア・中国・タイ・シンガポール——に進出した36の企業からデータが得られている。

⁴ このような考え方は、Weick(1979=1997)の「相互連結行動」という概念に依拠している。Weick(1979=1997: 116)によれば、ある組織がどのように行動し、どのように見えるのかということの規定する構造は、相互連結行動の規則的パターンによって確立される構造と同じである。尚、Weickの「相互連結行動」という概念は、Blumer(1969=2005)の「行為の相互連結」から多大なる影響を受けていると推察される。Blumer(1969=2005: 21-22)は、「行為の相互連結」に関して、以下のように述べている。「人間集団とは、集団の構成員が、お互いの行為を適合させることから成り立ち、また、その中に存在する。このような行為の分節化は、『連携的な行為』を生みだし、それを構成する——つまり、さまざまな参加者によるいろいろな行為のふるまいを、社会的に組織化することである。連携的な行為は、その形成に関わるさまざまな行為の構成部分からなりたつものであるが、そういう部分のどのひとつとも異なったものである。また、それらの単なる寄せ集めでもない。連携的な

行為は、それ自体の明確な性質を持っている。それは、分節化され連結されている個々の行為とは別個に、その分節化または連結のうちに存在するような性質である。こうして連携的な行為は、そのもの自体として特定化され、また、それを構成している別個の行為へと分解することなしに、それ自体として語られ、またあつかわれうるものである」。

⁵ このような立場は、シンボリック相互作用論の方法論的位置づけによっている。

Blumer(1969=2005: 28-29)によれば、経験科学にとっての「現実 (reality)」とは、経験的世界においてのみ存在するものであり、経験的世界の実在性は、「いま、ここ」のうちに現れ、新しい発見が達成されるにしたがって、たえず作り直されている。

⁶ Weick の「組織化」概念そのものを扱った論考には、高橋 (2009)、西本 (2000) などがある。また、「組織化」概念の解説が収録された文献には、高橋 (2010)、遠田編著 (2001)、遠田編 (1996) などがある。

⁷ 1979 年に出版された、*The Social Psychology of Organizing (2nd edition)* (遠田雄志訳 1997『組織化の社会心理学 (第二版)』) では、組織化を「組織化とは、意識的な相互連結行動 (interlocked behaviors) によって多義性 (equivocality) を削減するのに妥当だと皆が思う文法」と定義している。第一版と第二版の組織化の定義の差異に関して、西本 (2000: 118-119) は、第一版ではイナクトメントされた環境の多義性を削減する相互連結行動の再達成が組織化とみなされていたものが、第二版においてはその相互連結行動を規定するルール (ないし文法) が組織化そのものとされている点を指摘している。

⁸ ある共通項をもった行為者の集合、およびそれに付随する諸要素 (組織、価値体系、規則など) によって構成される社会的圏域。ただし、常に一定の成員・要素から成る固定的領域ではなく、むしろ上部構造における階級闘争が展開されるあたり、各分野で成立するダイナミックな「戦場」「土俵」といったニュアンスである。(Bourdieu, 1979=1990: vi-vii)

⁹ しかし当事者の視点からの研究に関しては、しばしば多くの批判が寄せられる。それは、当事者的視点では身の回りの状況や細かな人間的な関係はみえたとしても、それを客観的に捉えることが難しいのではないかという批判である。言い換えれば、森のなかの 1 本の木をじっくりみることはできても、その背後にある森全体のなかでの「木」というものを客観的に対象化して捉えきれていないのではないかという指摘である。ある部分、的を射た指摘でありこのような問題を回避するために、本稿では Weick の組織化論を援用し、台湾人長期勤続者の個人的な主観の世界と日系企業の「場 (shamp)」とを架橋しようと試みている。

¹⁰ 村上陽一郎「場」世界大百科事典、平凡社

¹¹ 川秀樹「旅『素粒子』」素粒子研究 29 巻 1964 年、都筑卓司『「場とはなにか」』講談社 1978 年、宮沢弘成「場の量子論」世界大百科事典 平凡社 など。

¹² 日本国内の企業で生じた問題を組織認識論的な視点で研究しているものには、遠田・高橋 (2001: 242-342) や高浦 (2006) などがある。

¹³ Schutz(1970=2006: 147)は、「私の日常生活の世界は、決して私だけの私的な世界ではなく、はじめから間主観的な世界である」と述べ、間主観的な世界とは「私が仲間の人間と共有している世界、他者によって経験され解釈される世界、つまり、われわれすべてに共通な世界である」とした。Wiley(1988: 258) は、間主観性を、コミュニケーションし合う二人以上の自我の交換と総合によって創発する段階であり、集主観を相互に交換可能なパーツとして想定され、各個人が役割やルールに規定される存在として考えられる段階として捉え、Weick(2001=1995: 98-99)は、Wiley の間主観性と集主観性の議論から「私としては、組織化を間主観性と集主観性の間を行き来する運動と捉えたい。組織化とは、生き生きとしたユニークな間主観的理解と、初期の間主観的構築に参加しなかった人が身につけ、維持し、拡大していく理解とが入り混じったものであると私は考えている」と組織化を説明し、組織化を間主観性と間主観性を行き来する運動と捉えている。

14 このような表現は、Weick の組織化概念に依拠している。Weick(1969=1980: 54)は、「組織化とは、(外部環境への適応を論ずるよりもむしろ) 行為によってつくり上げられ、実現された環境(enacted environment)、すなわち、相互に依存的な行為者たちの行為によって構成されている環境へ適応することから成り立っている」と述べ、単なる外的環境ではなく、組織内での行為者の相互行為によって形成された環境 (enacted environment) に適応していることを述べている。

15 10年前後の勤続者を有する現地人スタッフを調査対象としたのは、熟達研究の分野では、組織の新規参加者が、熟達者になるまでには最低10年の準備期間が必要であると考えられているためである(Dreyfus 1983)。

16 東洋経済『アジア進出企業総覧(国別編)』2007年版によれば、①ものづくり企業であること ②現地法人の規模(資本金・従業員数)が大きいこと ③独資かあるいは限りなく独資に近い形で進出していること ④台湾に進出してから15年以上の歴史を有していること これら4つの条件を満たす日系企業は50社未満であった。

17 半構造化インタビューとは、標準化されたインタビューや質問紙による調査よりも、比較的オープンに組み立てられた状況の中で、インフォーマントのもの見方、考え方をより鮮明にすることを意図した手法である。半構造化インタビューの詳細に関しては、以下の文献を参照。Flick, Uwe(1995) QUALITATIVE FORSCHUNG, (小田博志、山元則子、春日常、宮地尚子(訳) 2002『質的研究入門<人間の科学のための方法論>』春秋社)

18 もっとも、本稿で長期勤続マネジャーの語り引用される際には、紙幅の都合上、要約した語りとして紹介をおこなっている。

19 社会学では、「社会化」を大別して次の三つの意味で用いる。①形式社会学の中心概念として、諸個人の相互作用により、集団や社会が形成され可能となる過程(Vergesellschaftung, sociation)、②生産(活動)や育児などの事象が、私的な形態から社会的・共同的なものへと変えられること(Sozialisierung)、③個人が他者との相互行為を通して、諸資質を獲得し、その社会(集団)に適合的な行動のパターンを発達させる過程、言い換えれば人間形成の社会的な過程(socialization)(濱嶋、竹内、石川編、2008『社会学小事典』有斐閣)。本稿では、「社会化」を③の人間形成の社会的な過程として用いる。

20 Schutz(1970=2006: 14-15)は、「有意義な生きられた経験(meaningful lived experience)」を以下のように述べている。「持続の流れにおける生きられた経験(lived experience)は、一方的、不可逆的に進行し、多様性から多様性へとたえず進んでゆく。そして、経験の各位相は、それが生きられているときには、明確な環境なしに次の位相に溶け込んでゆく。だが、それらは、注意のまなざしにとらえられると、それぞれのありかた、つまりそれぞれの性質によって互いに区別されるものとなる。しかし、私によって注意を私の生き生きした経験に向けるときには、私はもはや純粹持続の流れのなかに身を置き、流れのなかでただ単に生きているのではない。…有意義な経験という概念は、常に、(意味をもつ経験は他から区別された経験である)ということをも前提しており、したがって、有意義な経験と呼ぶことができるのは過去の経験、つまり回顧するまなざしにすでに示されてしまったものとして示される経験のみであることが、いまやまったく明らかだからである」

21 Barnard(1938=2004: 145-160)は、人々が快くそれぞれの努力を協働体系へ貢献しようとする意欲を引き出す誘因の一つに「心的交流の状態」を挙げている。Barnard(1938=2004: 154)によれば、「誘因のうちで最も漠として捕捉しにくいものは、私が心的交流の状態と呼んだものである。それは社会的調和に関連をもつが、本質的には異なっている。それはときとして連帯性、社会的統合感、群居本能、あるいは社会的安定感とも呼ばれるところの社会関係における人格的なやすらぎの感情である。それは仲間意識の機会、あるいは人格的な態度における相互扶助の機会である」と述べ、本稿の中心概念の一つとなっているセンスメイキングの一側面を誘因の一つとして挙げていることは興味深いことである。

22 遠田・高橋 (2001: 102) は、「イナクトメント」を「想造」と翻訳している。「想造」とは、想像 (イマジネーション) が創造 (クリエーション) するというニュアンスを表す造語である。

23 遠田・高橋 (2001: 102) は、「イナクトされた環境」を「環境について、主体が行為し、その結果を解釈し、それにもとづいて行為し、さらにその結果を解釈し、…というサイクルをくり返すなかで心の中に形成された認識がイナクトされた環境というわけだ」と解説している。

24 Weick(1969=1980)は、Schutzが「有意義な生きられた経験 (meaningful lived experience)」という過去時制で表現していることが重要であるという。Weick(1969=1980: 124-125)は、「有意義な生きられた経験 (meaningful lived experience)」とは「意味のある経験がなされたのであって、しているとか、することになっているとかいうのではない。このことが、現実された環境 (イナクトされた環境) の最も重要な特質なのである。ぶっきらぼうな言い方をすれば、われわれが何をしたのかがわかるのは、それをしてしまっただけである。つまり、行為することによってしか、われわれのしたことが理解できないのである」と述べている。

25 Burt(1992=2006)は、社会関係資本論の研究として、「構造の隙間 (structural holes)」を埋める仲介者に注目し、構造的隙間を埋める仲介者が、社会関係資本を獲得し競争上有利な状態をもたらすことを述べているが、本稿の場合には、台湾日系ものづくり企業の内部で生じる「現地サイドと本社サイド」の隙間を、台湾人長期勤続マネジャーが埋めることによって、日系ものづくり企業の円満な運営に貢献し、ポストの獲得など有利な状態を得ることが示唆された。

【参考文献一覧】

尼子哲男 (1992) 『日本人マネジャー』 創元社

Barnard, C. I (1938) *The Functions of Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
(山本安次郎・田崎競・飯野春樹訳 2004『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)

Berger, L. P & Luckmann, Thomas (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday & Company. (山口節郎訳、2003『現実の社会的構成：知識社会学論考』新曜社)

Blumer, Herbert (1969) *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey (後藤雅之訳、2005『シンボリック相互作用論：パースペクティブと方法』勁草書房)

Bourdieu, Pierre (1979), *La Distinction*, Editions de Minuit. (石井洋二郎訳、1990『ディスタクシオン I、II』藤原書店)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 2006『JILPT 調査シリーズ No.24：第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果』

Dreyfus, S.E (1983) “How Expert Managers Tend to Let the Gut Lead the Brain”, *Management Review*, September pp.56-61

遠田雄志編著 (2001) 『モストモダン経営学』 文真堂

遠田雄志編 (1996) 『組織の認識モード』 税務経理協会

-
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のものづくり哲学』 日本経済新聞社
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論：「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』 白桃書房
- 古田秋太郎 (2004) 『中国における日系企業の経営現地化』 税務経理協会
- 市村真一編著 (1988) 『中国から見た日本的経営』 東洋経済新報社
- 今田高俊・園田茂人編 (1995) 『アジアからの視線：日系企業で働く1万人からみた「日本」』 東京大学出版会
- Kobrin, S. J. (1988) “Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations”, *Human Resource Management*, Vol.27(1) pp.63-75
- Kopp, Rocheller (1999) “The Rice-Paper Ceiling in Japanese Companies: Why It Exists and Persists” (Beechler, L. Schon & Bird, Allan ed., *Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*, Oxford University Press, New York.)
- 沼崎一郎 (1996) 「台湾における「老板」的企業発展」(服部民夫・佐藤幸人編『韓国・台湾の発展メカニズム』アジア経済研究所)
- 西本直人 (2000) 「Weick の組織化概念の発展に関する考察」『法政大学大学院紀要』(45)、pp. 117-128
- 馬成三 (2000) 『中国進出企業の労働問題：日米欧企業の比較における検証』 日本貿易振興会
- 中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係：単一社会の理論』 講談社現代新書(105)、講談社
- 根元孝 (1988) 『外資系企業の人的資源管理』 創成社
- 岡本康雄編 (1998) 『日系企業 in 東アジア』 有斐閣
- 奥山敏雄 (1995) 「対立する常識：日中間の組織感覚の違いとコミュニケーションの落とし穴」(今田高俊・園田茂人編『アジアからの視線：日系企業で働く1万人からみた「日本」』東京大学出版会)
- 佐藤郁哉 (2002) 『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』 有斐閣
- Schutz, Alfred (1970) *On Phenomenology and Social Relations*, The University of Chicago Press (森川眞規雄・浜日出夫訳 2006 『現象学的社会学』 紀伊国屋書店)
- Sedgwick, W. Mitchell (2008) *Globalization and Japanese organizational Culture: An ethnography of a Japanese corporation in France*, Routledge, New York
- 関満博・範建亭編 (2008) 『現地化する中国進出日本企業』 新評論
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析：「多国籍内部労働市場」の視点から』 有斐閣
- 園田茂人 (2000) 「現地人マネジャーによる日系企業評価：東アジア調査との対比にみる北米的特質」(岡本康雄編『北米日系企業の経営』同文館出版)

-
- 鈴木滋 (1994) 「台湾における日系企業の経営」、大阪経大会編『大阪経大論集』45巻、4号、pp.49-70
- 鈴木滋 (2000) 『アジアにおける日系企業の経営：アンケート・現地調査にもとづいて』税務経理協会
- Sullivan, J. Jeremiah (1992) *Invasion of the Salaryman: The Japanese Business Presence in America*, Praeger Publishers. (尾澤和幸訳、1995『孤立する日本企業：在米日本人サラリーマンはどう見られているか』草思社)
- 高橋伸夫 (2010) 『組織力 宿す、紡ぐ、磨く、繋ぐ』筑摩書房
- 高橋伸夫 (2009) 「組織化とは何か？——経営学輪読 Weick(1979)——」、東京大学経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会『赤門マネジメント・レビュー：』第8巻、5号 pp233-261
- 高浦康有 (2006) 「センスメーカーする組織：三菱ふそうハブ欠陥事件から何を学ぶか」、『日本経営倫理学会誌』第13号、pp.151-157
- 丹野勲 (1994) 『国際比較経営論：アジア太平洋地域の経営風土と環境』同文館
- Weick, E. Karl (1969) *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley. (金児暁嗣訳 1980『組織化の心理学』誠信書房)
- Weick, E. Karl (1979) *The Social Psychology of Organizing (2nd edition)*, Reading MA: Addison-Wesley. (遠田雄志訳 1997『組織化の社会心理学〈第二版〉』文眞堂)
- Weick, E. Karl (1995) *Sensemaking in Organization*, Saga Publications. (遠田雄志・西本直人訳 2001『センスメーカーインオーガニゼーション』文眞堂)
- Westney, D. Eleanor (1999) “Changing Perspectives on the Organization of Japanese Multinational Companies” (Beechler, L. Schon & Bird, Allan ed., *Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*, Oxford University Press)
- Wiley, Norbert (1988) “The Micro-macro Problem in Social Theory”, *Sociological Theory*, Vol. 6 pp.254-261
- Wong, Heung Wah (1999), *Japanese Bosses, Chinese Workers*, Curzon Press
- 安室憲一 (1992) 『グローバル経営論』千倉書房
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房
- Yoshihara, Hideki (2005) “Decline of Japan’s Predominance in Asia”, *Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge Advances in International Management*, Vol.17, pp.243-260