



# 日系企業と異文化衝突

いしかわ あきひろ  
石川 晃弘

●中央大学名誉教授・中欧研究者

経済がグローバル化するなかで日本企業の海外進出はかなり活発に行われている。私がこの春に滞在していたポーランドには、およそ250社の日系企業が進出している。隣国チェコにはそれを上回る数の日系企業が立地している。これらの企業で働く日本人社員とその家族の数は、ポーランドでもチェコでも、相当数に上る。

ポーランド人は概して親日的である。第一次大戦後にシベリアに残されていたポーランド人孤児を政府と赤十字社が救済して日本に連れ帰り、手厚く保護して母国に送り返したとか、リトアニアのカナウスにあった日本領事館の領事代理が第2次大戦中に、ポーランドのユダヤ人が日本経由で外国に逃れるためのビザを、政府の訓令に反してまで発給して約六千人の命を救ったとか、二十世紀初頭、ポーランドを支配していたロシアを日本が極東で戦って打ち破ったとか、いろいろな歴史的経緯があるほか、最近では日本のアニメや漫画に対する関心も大きく、この国の四つの大学（ワルシャワ、クラクフ、ポズナン、トルン）にある日本学科への進学希望者は、近隣諸国に比べてかなり多い。

私のこれまでの個人的体験からしても、彼らは人懐っこくホスピタリティに富み、こちらから近

づけば、気持ちよく仲間として受け入れてくれる。場末の酒場に立ちよれば、ヨソ者の私でも、地元の常連客が他愛無い世間話の輪に入れてくれる。仕事を離れた地域のそうした人間関係を通して、この国の普通の人たちが何に喜び、何に悲しみ、何に苦しみ、何に怒っているかといった、民衆の中に根差している意識と文化に触れることができる。

ところが日系企業の日本人は、仕事が忙しすぎるせいなのか、二、三年で転勤してしまうせいなのか、あるいはもともと遠慮っぽくてシャイだからなのか、なかなかそのような関係を築けないようだ。かれらの家族も同様である。せっかく外地に滞在するのだから、その国のふつうの人たちとの繋がりを通して、草の根の異文化理解をすることで人生を豊かにすることができると思うのだが、とかく日本人だけの社会のなかで自足してしまっているように見える。もったいない話である。

しかしこれはポーランドだけに限られた話ではない。以前、日系企業が立地する中部イタリアの町に行った時、その土地の労働組合の人たちからこんな愚痴を聞かされたことがある。彼らが地域で地元の住民と一緒に祭を催した時、日本人社員



---

とその家族も招いて仲良く交流を楽しもうと招待状を出したが、顔を出してくれたのは一人もなかった、と。彼らイタリア人の目には、日本の企業人とその家族はずいぶん変わった人間だと見えたらしい。

日本人が現地の人たちとの人間的意思疎通の關係を持たず、日本人だけが共有する価値観や文化の中に身を置いたままだと、労働現場でも現地従業員との間で思わぬテンションが生じかねない。日系企業がかりに善意でなにかをしようとしても、現地労働者がそれを押しつけがましいと感じて、反発してしまうようなことも起こる。旧知のチェコ人社会学者から聞いた話だが、プラハの北四十キロほどのところにある日系企業では、自社の現地従業員に日本語コースを無償提供しようとしたところ、労働者たちは「なぜ俺たちが日本語を勉強しなければならないんだ」とそっぽを向いて、参加しようとはしなかったという。

ポーランドに来てからはこんな話に出会った。ある女子労働者が作業現場で日本人管理者に「ここはこうしたほうがいいじゃないですか」といったら、「あなたは決められたことを決められた通りしていればいい」といって、撥ねつけられた。一般にポーランド人は（ほかのヨーロッパ人にも

多分に共通するが）、個人主義的で平等志向であり、誰に対しても自分の考えをすぐ口にするし、また上下関係の敷居の感覚も日本人の場合よりも低い。ところが一方、工場にはシステム化された作業内容と作業手順があり、作業員はそれに沿って、いい意味で歯車のように正確にそれをこなしていかなければならない。日本の企業は完成度の高いそのような生産システムを築き上げている。そして日本の労働者はそれによく適応する資質を日本文化の中で身につけている。なにか自分の意見があっても、その場で個人の考えを出すのではなく、制度化された慣行にそって提案しなければならない。だが件のポーランド人女子労働者は自分の意見が頭ごなしに否定され、自分の人格まで無視されたと思って、悲しくなり辞めてしまった。

これはほんの小さな出来事だが、ひとつの文化衝突ではある。そしてそのような衝突を介して現地従業員自身も日系企業での労働経験の中で異文化を学習していくわけだが、もし日系企業の経営者や管理者や技術者が現地の社会から距離を置き、現地の文化を理解しないまま一方的に現地従業員に接するだけだとしたら、時には彼らのせつかくの親日感情に影が差すことにもなりはしまいかと、心配になることがある。