

語りの中の異文化コンフリクト：構築主義的アプローチ

エレクタ株式会社（神戸大学経営学研究科博士後期課程）

荒木謙一郎

<要旨>

異文化間ビジネスに長年携わる経営上級職者を対象に「深刻な異文化コンフリクト体験」に焦点を当てた対話的ナラティブ・インタビューを試みた。インタビューのシンボルや制度への言及に着目し、そこに込められた彼らの一次的意味を研究者の視点から二次解釈することにより、異文化コンフリクトの生成プロセスと「暗黙の文化前提」の断片性を記述する。「職務記述書」「四半期決算制度」「フットサル経営」など、語り手によって「文化的意味」が込められたシンボリックな制度が、関与者やインタビュアーとのやり取りを通じて意味解釈が共有されることで、「文化差異の代表カテゴリー」として使用されていくプロセスを「語りの二重解釈」を通じて明らかにする。二次解釈の枠組みとして組織シンボリズムに依拠しながら、Hatch(1993)モデルの限界を指摘し、最終的にはMartin(2002)の「断片化」視座に立って「カテゴリー化作用論」を取り入れた「異文化理解の説明モデル」を提示する。

<キーワード> 深刻な体験、シンボル、カテゴリー化、二次解釈、断片化視座

1. はじめに

本研究意義は、文化構築主義¹の立場から「経営現場において異文化コンフリクトはどのように主体的に構築され、解消されるか」を当事者の語りを**実在的起点**として記述・説明することである。異文化コンフリクトを予め実在する文化要素間の衝突ではなく、人々のやり取りを通じてコンフリクトの意味が生成・解消される**言語的実践**という視点から記述する²。そのための方法論として、「対話的インタビュー」、「二重の解釈」、「カテゴリー化作用論」が有用であることを示す。文化本質主義³は「コンフリクト要因が客観的に実在する」ことを前提にするので同現象を原理的に説明しえない。しかし、文化本質主義を前提にする実証主義的パラダイムに比べて、文化構築主義を前提にする解釈主義的アプローチの事例研究は極めて限られる(Primecz et al.2009)⁴。

Hatch(1993)の文化説明モデルが、シンボル解釈によって文化の「暗黙の前提」が明らかになると考えるのであれば、「暗黙の前提」や「客観的解釈」の実在性を想定するので「統合化」モデル(Martin

2002) に回収されると批判しながら⁵、Agar(1994)の言明を修正した「断片化(Fragmentation)」視座からの文化説明モデルを提示する。

2. 先行研究

Agar (1994:222ff)は、異文化研究には三つの方法論があるという。一番目は、Hofstede らに代表される方法で、文化現象を統計分析が可能な変数に還元する文化次元アプローチ。二番目は、文化を二つの対照的コード体系に代表させるコード・マッピング・アプローチ (二項対照法)。しかし、両者とも実際の異文化コンフリクト状況を説明できないという⁶。二番目の方法は、Y文化のことを全く知らないX文化出身者が、初めてY文化と遭遇し、コンフリクトが生じるというナイーブな状況を想定するが、グローバル化状況では考えられない。Y文化のある程度の知識・経験があるX文化出身者が、思いもしなかった問題や驚きに遭遇する。そこを分析起点にする三番目の方法を「状況的相互作用モデル」(situated interaction model) と呼び、次のように説明する。

「文化とは、文化仲介者 (Intercultural Practitioner) が創り出したものであり、それは (文化的) 決裂をもたらした様々な差異を強調、説明する文化仲介者の語る物語である。文化とは、人々が持っているモノではなく、人々の間の隙間を埋める何かである。文化とは、何かについての包括的な叙述ではなく、差異やリッチポイント、課題やグループによって異なる差異の焦点化である。」(同上:236)

リッチポイントとは、「(観察者が) 自分には理解困難な状況に遭遇したときの何らかの意味が含まれているような驚き」(1996:31)「外部者の想定から外れ、文化差異を暗示し、何らかの学びの可能性を暗示するもの」(2006:2)であり、本稿で言えば「異文化コンフリクト発生瞬間の二つの意味世界のギャップを暗示する驚き」経験を分析起点におくことを示唆する。

Martin (2002)は、組織文化への視座として統合化、差異化、断片化の三つを分類する⁷。統合化はAgarの一番目の文化次元法と二番目の二項対照法に、差異化と断片化は、二番目の二項対照法と三番目の相互作用モデルに親和的である。差異化は、組織内で複数の下位文化が拮抗する状態だが、下位文化間の境界は明瞭で各々の文化内では合意があり、あいまいさは各々の下位文化外に押し出される。断片化とは、そもそも環境と組織の境界は不明瞭であり、組織に一貫した合意がなく問題ごとに合意が動員される。あいまいさは受容され、個人のアイデンティティも多元的で流動的ある。

吉野 (1997) は、日本人論の受容について71人を深くインタビューした結果、二つの文化の「高度に理想化された差異の対照に始終し」(253)「日本人と外国人 (西洋人) の行動・思考様式の差異の体系化を通じて「我々」と「彼ら」のシンボリックな境界線を引く」(66) 言説が得られたという。差異化視座の二項対照法による文化解釈である。

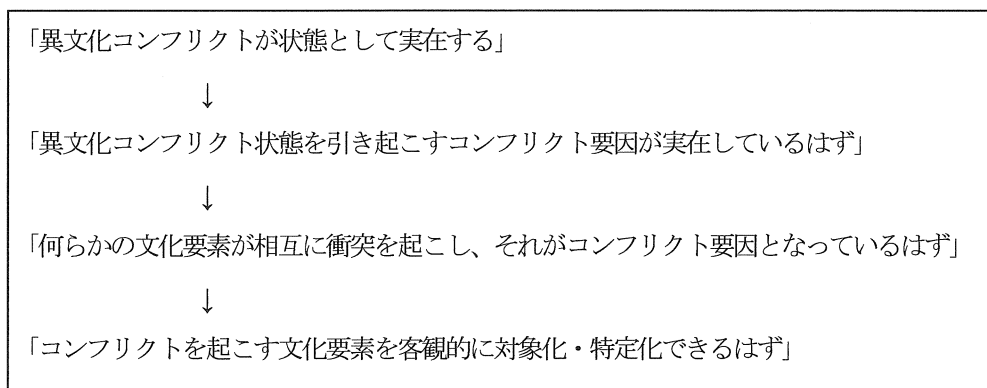
小坂井 (2002) は、民族概念の理論的考察である。「(民族は) 対象自体の客観的性質だけからは

分類できない。(言語・宗教・慣習など)多数の文化的特徴がある以上、(人種と同様)民族についても客観的分類は不可能である。(民族は)当該集団の構成員および外部の人間によって次第に生み出されてきた主観的範疇」であるという。「集団の文化的要素は無数にあるので、そのすべてを考慮に入れて(民族間の)境界が定められるわけではない」「ある要素は民族を隔てるシンボルとして注目され、他の要素は過小評価され、無視される」プロセスを「言語という差異化体系が対象を生み出す」というソシユールの関係主義的認識論を踏まえて論証する。本稿に沿えば「ある要素が文化を隔てるシンボルとして注目され、他の要素は過小評価されることが人々に受け入れられるプロセス」が導出される。やや断片化視座に近づくが、その為にはどのような「断片的シンボル」がどのような文脈で形成されるかの考察が必要である。

馬淵(2002)は、文化本質主義を「各々の文化は、その文化を表す純正な要素をもっており、他の文化との間に何らかの明確な境界をもっている文化観」(55)として「文化本質主義に囚われ続ける限り、異文化理解において従来の枠組みを超える進展は得られにくい」(305)と批判するが、そのような「誤った」文化観がなぜ教育現場で受容されているかの説明がない。

Fink et al. (2007:39) は、「(異文化マネジメントの)重要論点は、文化差それ自体が実在することではなく、異なる国民文化の人々の行動様式が各々にどのように異なると知覚され、解釈され、マネージされるかである」といい、ビジネス現場で生起するクリティカル・インシデントをナラティブ形式で聞き取り、そのテキストを両方の文化専門家が解釈し、両解釈を照らし合わせる必要があるという。しかし、最終的にはどちらかの文化観点での解釈にならざるをえないという疑問が残る。

以上の先行研究レビューを踏まえて、本稿は文化本質主義が前提にする次に掲げるような「コンフリクト要因実在説」は限界があると考える。

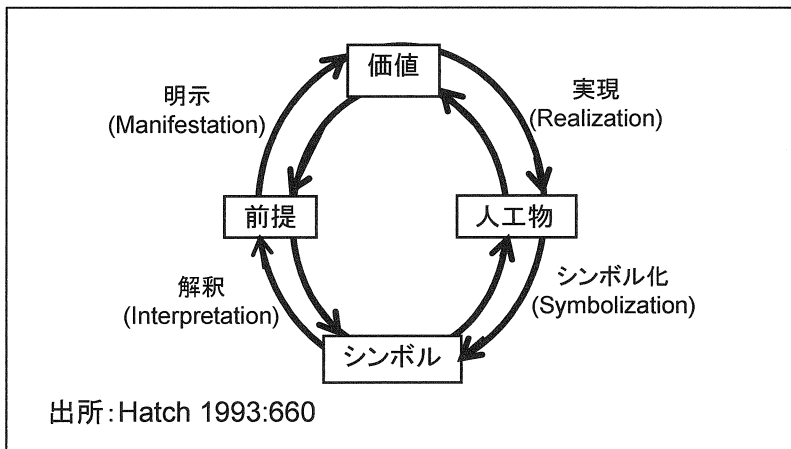


コンフリクト要因が実在しないとすれば、同現象をどのように説明すべきか?機能主義的文化ア

アプローチに対抗する有力な学説が解釈主義的組織シンボリズムである（坂下 2002:131）。それは「シンボルは多様な意味を包含するゆえに曖昧であり、感情を引き起こし、人を行動へと駆り立てる対象、行為、関係もしくは言語形式である」（Cohen 1976:訳 38）、「（シンボルは）混沌に秩序と明晰さを与え、多様な要素を一つの全体に結びつけるような働きによって複雑な関係性を、言葉ではできない形で表象する」（Alvesson & Burg 1992:85-86）とされるシンボル⁸の特性に着目し、シンボルの解釈を通じて組織現象を分析する解釈主義的手法である⁹。

Hatch モデル（図表 1）は、組織シンボリズムの立場から行為者の主観的意味がどのようにシンボル化され、解釈され、明示され、実現されるかというプロセスに焦点を当てる。「暗黙の前提や解釈」は部分共有され下位文化を形成すると考えれば差異化に、それらは個人や組織内で拡散すると考えれば断片化視座に対応する。しかし、はじめに述べたように「解釈の実在性」が強調されると差異化は統合化モデルに回収される。

図表 1:Hatch (1993)の文化形成モデル



3. 本研究方法

先行研究の限界を克服するために、コンフリクトの語りの二重解釈、対話インタビュー、カテゴリ化論を研究方法論として採用した理由をそれぞれ述べる。

最初に「語り¹⁰の二重の解釈法」を説明する。組織シンボリズムは組織メンバーの主観的なシンボル解釈を通じて文化が形成されるとするが、本稿は「異文化コンフリクトの深刻な体験」¹¹を一次的物語テキストとして、シンボルと制度に係る言説に着目して二次観察者である筆者が二次解釈をする。深刻な体験は、時間の経過とともにそれ以外の出来事との理解と整合性を保ちながら自己物語を形成し、繰り返し他人に語られることを通じてコンフリクト体験に意味を与え、二次解釈者に豊

かな解釈の材料を提供すると考えるからである。しかし、ポスト・モダンの社会観によれば「我々の現実観は、我々が用いている言語体系によって導かれ、同時にそれによって制約されている」(McNamee & Gergen, 1992) ので、行為者の語りを彼らの言語体系の中で解釈するだけでは行為者の埋め込まれた世界の外に出られない¹²。シンボルや制度に表象される意味を研究者の視点から二次解釈することで行為者の暗黙の前提が個人次元で「断片化」されていることが理解できる。

次に、矛盾する語りを助成するための対話をベースにしたインタビューについて述べる。語りは語り手の内部に固定化されて存在するものではない。語りへ聞き手がインターベンションすることで生じる緊張関係、そのことで、語り手が有する異文化コンフリクトに関する「大きな物語」をその場でゆさぶり、語りのひずみから小さな物語を、コンフリクト解消の語りを生成するためである。対話から文化的意味の込められた新しいシンボルが形成されることで、コンフリクトに新しい意味が付与され、あるいは解消される様子を観察するためである。

最後に、「カテゴリー化」について述べる。従来ステレオタイプ¹³は人々の思考方法の非合理的側面に焦点をあてていたが、最近ではステレオタイプが「集団的意味理解を助け、時間と労力を節約し、それによって説明を助け」(McGarty et al.2002:訳 12)「社会的な紛争解決経験を通じて」(Zarkada-Fraser 2001:393)「人々に共有された説明であるという事実自体」(McGarty et.al 2002:訳 26)に焦点が当たる。

「二つの集団の差異を指摘できない限り、集団の印象を持つことはできない。カテゴリー化は、我々が集団間の差異と類似点を見出す認知過程である」(同上:訳 11)「ステレオタイプは人々が集団に属しているゆえに形成され、ステレオタイプのおかげで人々は集団の成員として立派に振舞うことができる」(同上:訳 233)「ステレオタイプ形成時に知覚者は集団を最もよく差異化する属性に注目しそれらの差異が記憶の中で集団と関連づけられる」(Ford & Stanger 1992:366)と差異のカテゴリー化の作用事実に焦点を当てる議論は「カテゴリー化の作用論」と呼ばれ(片桐 2006)「ステレオタイプが現実を十分に反映しえないものと見るのではなく、現実を構築する」(同上:90)と考える。語りの中の「シンボリックな差異のカテゴリー」がどのように他者への「コンフリクトの説明カテゴリー」となるかの観察をする理由がここにある。

4. 事例研究

海外業務に携わる外国人 7 名を含む 38 名の大手企業中間管理職を対象にパイロットインタビューを 2007 年に実施し¹⁴、この分析結果を踏まえて三つの基準¹⁵に該当する外国人 5 名を含む 15 名の海外業務経験豊富な経営上級職¹⁶を対象に、ナラティブ・インタビューを 2008-2011 年に実施した¹⁷。本稿は代表的 2 事例を紹介する。二次解釈の構造を可視化するため、エピソードと見解・シンボル

の相関図を作成した¹⁸。

【事例A】

【エピソード1：問屋制度】

A氏¹⁹にとって問屋は現存する制度だが、問屋が物流機能に特化する海外本社の責任者に対して、何故問屋に高いマージンを払うのか説明困難であり、その困難は、文化の障害として扱うしかないとA氏に思われた。しかし、日本駐在米国人が説明すると即座に理解される点は「文化シンボルの構築性、政治性」を物語る。

(語り手) マージンが日本の場合大きいじゃないですか？それが、向こう（海外の本社）にはわからないんです。

(聞き手) それを、文化の違いと言われる理由は？

(語り) 購買の文化、特に買う方法、口座を増やさなくて、多くの会社の製品を購入できるというのがもともとある。・・・アメリカ人で日本に長く、10年以上以上いる人がいて、その辺を分かっている人が、多少その説明が事実じゃないとしても、その人が考えている形で本社に説明すると向こうは納得するんです。言葉だけの問題ではないような気がします。(笑) 日本人同士、

(問屋と日本子会社で) 利益を分け合っているのではないかと。(笑) 説明は事実と違っているが、少し日本のことを知るアメリカ人がディーラーも利幅が薄いとかなんとか説明すると、それまで変な顔をしていた本社側アメリカ人が納得したのです。急にわかったと言う。同じ文化的環境を共有している仲間への信頼の故なのか、よくわかりませんが。(笑)

問屋制度が「真実として日本の文化制度」なのかどうか判らないが、問屋制度の自明な意味を共有しない本社に対しては文化として説明するしかない。「文化の自明性」や「集団間差異性」「集団内類似性」²⁰を表すエピソードである。

(語り) 平安時代の8世紀に米の流通として（問屋制度は）できて、江戸時代には完ぺきな組織になって機能している。だから文化として僕らは説明したわけです。僕らはそれが本当かどうかはわからないが、解釈としての説明は、そういう綿々と続く問屋制度、それを丁寧に説明するしかなかった。問屋制度が購買制度と結びつく文化だと解釈するのです。

問屋制度を理解する人は本社で増えるが担当者が変わるとまた最初から説明する。情報が組織内で共有されないからであり、日本の組織では考えられない。A氏の一次解釈は、「個人をベースにした職責制度が文化コンフリクトを生む」である。

(語り) 担当者はそういうシステムが事実として機能しているならば、それはそれで納得して、サポートするけど、新しく変わってくる人にはまた同じような説明があるんです。会社全体として向こう側が理解するわけではなくて、常に担当者だけなのですよ、その理解が。担当部署でそれを理解するという形をとらないと、日本に来るたびに、人変わればまた説明が必要だ。担当者は理解するが、組織としては理解しない。

(聞き) 日本人の場合、組織に共有するけれど、米国人の場合、組織全体にシェアしないというこの差は？なぜか？

(語り) 結局、責任がね向こうは明確だから、来る人がそこで責任持っているわけです。だからその人が理解すればあとは自分のできるわけです。日本の場合必ずしも担当者が最終責任まで持っているという仕組みではないじゃないですか。ですから、こう責任を分担する。情報も組織でシェアしないといけない。

【エピソード2：帰国する技術者】

個人に職責があることが異文化コンフリクトを生じると解釈した最大の出来事は、大手製薬会社に大型生産装置を納入したときのトラブルである。海外本社から派遣された技術者が受入試験を継続せずに帰国する。億単位の大型商談だったが、マニュアル通りの試験が失敗し、それでも装置導入を希望する顧客側から新しい試験が提案された。派遣された技術者は顧客提案の試験は、マニュアルに記載されていないので、立ち会う職責がないので帰国すると主張する。この反応に驚いたA氏は、スウェーデン本社、派遣技術者、日本子会社の社長、顧客側に挟まれ、苦しい立場となり、その理由を深く考えざるを得ない。

(語り) 技術者は、自分達は技術者ですからもうこれだけの権限しかないからできない、それを僕はこうやったらできるのではないか、あーやったらできるのではないかという話をしたら、結局ね、いや俺たちの権限はこれだけしかない、それをやる権限は持っていないとかたくなに言うのです。我々2人にはそのような権限が無いからそのようなことができないと言う。

(聞き) 大事な取引なのに。

(語り) 大変ですよ。俺たちは、この方法でしかやったことがないと言い、そのいきさつのメモを書いて、購買部長にいわせて、購買部長が日本の会社の社長のサインをもらった。彼らの職務権限にはそのようなこと(新しい試験をする権限)がないからできないと言うしかなかった。

(聞き) スウェーデンの2人は結果としては、権限がないと逃げてしまうのですか？

(語り) 権限をもらっていないと言うのです。いつでも。仕方ないからそのことを相手(顧客)に説明して理解してもらうしかなかった。

(聞き) 個人に依存した経営なのでしょうか？

(語り) そう、インセンティブのゴールからして、個人業績中心なので、自分の役割とか、個人のパフォーマンスが言われるわけで。

(聞き) 日本人の場合は、異なる行動をとると思われませんか？

(語り) 日本人だと、そのような行動をとらないでしょうね。

「権限がない」という技術者の主張を本社も受け入れるが、A氏はどうしても理解できない。ここで、個人の職責を記述する「職務記述書」が技術者の行動や思考を規定しているとA氏は思い至る。このことで自分を納得させ、得意先にもそのような説明をすることで、ようやく帰国を受け入れてもらう。二次解釈は、「職務記述書がコンフリクトを起し、顧客への説明に使われてコンフリクトを解消させた」である。語りでは、「職務記述書」が異文化コンフリクトを説明するシンボリックな制度として「いまの時点から」位置づけられる。

【エピソード3：四半期決算制度】

日本子会社の社長A氏にとっての厳しい体験は3カ月ごとの売上目標達成であり、その短期志向は米国ウォール街の四半期決算制度に原因があるという。ウォールストリートに文化的意味が込められて、説明カテゴリーになる。

(聞き) 文化の違いと思われる、なかなか分かりあえない出来事ですが、場合によってはエモーショナルな関係はなかったでしょうか？

(語り) (長い沈黙) 結局、売上がクォーター目標にいくかいかないか、クォーターの問題ですね、そう言う意味ではね。

(聞き) これもあえて文化というのは、もう少しお聞きしたいのですが、

(語り) やっぱ文化じゃないですかね、文化なのか仕組みなのか、所謂アメリカの経済の仕組みでドッグイヤーがあって、業績をクォーターでみることになっているでしょ？売上を常にクォーターで達成するというのが唯一の評価であって。

(聞き) 経営の仕組みと言いながら、文化の影響があると言われるのですか？

(語り) 文化の影響が大きいのではないかと思いますね、考え方そのものが、つまりある期間内に成果を確定しなくてはならないという考え方が。

(聞き) 子会社の実情を知らないのだから、結果として数字だけに頼ることになるのか、それともやはりそれが一番重要なのか？

(語り) やはり、アメリカの株主制度、ウォール街のクォーターごとの評価を気にするのでしょう。アナリストの事前の予想にどれだけ近づけられるかという。

(聞き) それは、文化なのか、それとも子会社管理の仕組みなのか？どうでしょうか？

(語り) 両方でしょうね。日々の改善とかが、従業員の満足を高めたり、離職率を減らしたり、とかお客様の満足度を上げるとか、そういうところに目を向けませんね。それは、やはりウォールストリート向けの説明でしょうね。

【エピソード4：トップ自ら買収案件探し】

エピソード2で語られた経営の短期志向と矛盾する印象的出来事²¹を聞いた。米国本社のトップが来日すると、日本のどの技術や企業を買収の対象にしたらいいか、トップ自ら具体的に聞いてくる。

(聞き) 買収候補の企業を本社トップ自ら(子会社の社長であるAさんに)直接聞くという話は、短期的視野ではなくて長期的視野だと思うのですが、四半期の結果重視という短期的な話となぜ、このような矛盾することが併存するのでしょうか?

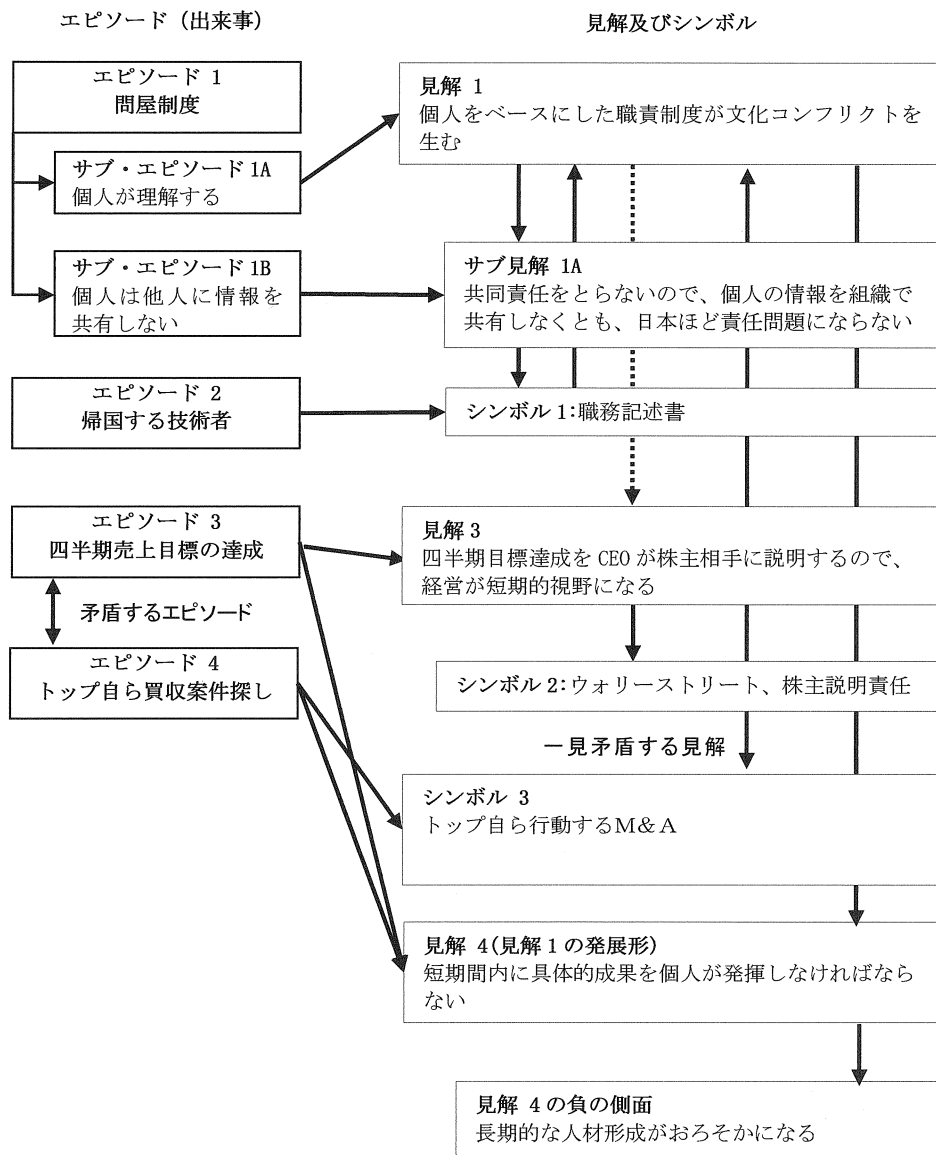
(語り) どのように経営者の成績を上げようかと日頃から(トップは)考えている。四半期の売上だけでは限られているので、買収で大きくなれないかを考えている。買収は長期のことだけど、それでも1年以内に達成しようとか、スピードは日本より早い。日本の社長は、買収をこのような日常の考えとして持っていない。向こうは、どういう会社を買えばいいか、どのようなテクノロジーを買えばいいかと日頃からトップが考えているので、プラスだと思えば、トップの行動として早くやる。

(聞き) 個人の成果が一番大事ということで。

(語り) そうでしょうね、これです。一言で言えば

四半期決算という短期的視野と、会社の買収という長期的視野の矛盾するストーリーは上位レベル見解「個人責任で成果を(日本と比べて)早く出す」のマクロ視点で統合される「入れ子構造の物語」(Gergen 1994:訳 268)とも、矛盾する二つの物語の並列とも解釈できる。前者は差異化、後者は断片化視座であり二次解釈者の視座によって異なる解釈を提供する。

図表 2:A 氏の語りの構造：二次解釈



【事例B】

【エピソード1：営業エリアの取り合い】

B氏²²の大手グローバル・コンサル企業の日本子会社経営陣としての5年間の勤務期間中で最も印象的な異文化コンフリクトは、他事業部のエキスパットとの間での営業エリアの主導権争いだった。日本人の細やかさが武器にもなりトラブルの原因にもなるという文化の両義性を語る。

(語り) 彼らは、エキスパット人脈がこれだけあって、ターゲット会社の組織ヒエラルキーを見せながらAさん、Bさん、Cさ

んとダイレクトにコンタクトがあって、ほとんどハッタリのようなものですけど、ここにビジネスのポテンシャルがあるからと、こう言うてる。ただ、どういう案件に注力して、どれぐらいのフィーのものを何件ぐらい、どういう活動計画であげるのか、という話になると、そこまで考えていない。

日本人の強みは、まめに細かいところまでを準備をするというのが武器になったらと自分で思います。

(聞き) トップへのコンタクトだけでなく、次のアプローチで差がでてくると言われましたが、どのような差がでるのでしょうか？

(語り) 僕のアプローチとしては、例えば、この会社の同業他社への自分達の実績はこうであるとか、このマーケットで何をしていると活動にフォーカスポイントを置くようにして、自分に有利だと強く実感したのは、日本のマーケットでビジネスをやっているということ。

(彼らから) 学んだこともあって、なんでもかんでも日本人は正直に情報を相手に出す。それが美德でもあるし、それが正直さにもなるということですが、やはり欧米系ビジネスマンをみていて、彼らは、必要のないことは言わない。ウソは言わないけれども、必ずしも真実を全部言わなくてもいいと思っている節がある。意図的にださない。それがビジネス上日本人は話が長いとか、あいまいだとか、分かりにくいとか、関係ないことに時間を使うとか、ネガティブなことを言われる原因なんじゃないかと、はっきりとテーマに関連してものを言わないところが。

(聞き) 日本人は、正直に全てだせば、分かってもらえるというのがありますよね。

(語り) そういう甘い期待がありますね。簡単に言えば、欧米人はおおざっぱだと、それに比べたら日本人は神経が細かいというか、丁寧なものごとをやるとか、僕もそう言うところありましたが、それをやりすぎても必ずしも相手がハッピーではないと、それがトラブルの元になっているという気もする。日本人と非日本人の関係とかのなかで、そういった話をややこしく、話をいっぱい盛り込むことで、かえってそれがトラブルの元になっている。そこは報告の仕方とかがシンプルに大事なタイミングでやって欲しい、そこだけが一致していれば、あとは必要以上にデータを出したり、いちいちメールの内容まで全部連絡したりする必要はない。安心はされるけど。

【エピソード2：フットサルと飲み会】

そこでの経営場面は、日本にあって日本でない不思議なところだったとB氏は回顧する。経営陣は海外の一流 MBA 出身。個人の業績結果が明確で、そのまま職場の力関係にも表れる直線的な世界。そのような異質な世界を回顧しながらB氏が語ったのは、フットサルの話だった。厳しかったコンサル経営を乗り切れたのは、このフットサルのお陰だったという。

(語り) 面白かったのは、国籍が多いのと、若い人も多くて、彼らはフットサルが外国人同志仲良くなる方法なんですね。女性も含めて、フットサルをやるといって行かなかった人はいなかった。フットサルをやるとなれば、運動神経の悪そうなのも、太ったのも、喜んで参加した。不思議な現象だと思ったけど、フットサルは、一つの交流の場として、明るいし、狭いので全体が

見渡せるし、グッドジョブとか言いながら、皆が親しくなるすごくいい、分かりやすいゲーム。体力なくても、年輩の人でもOKみたいな感じ。フットサルが、あの規模の会社のあれだけ多い国籍の人たちを引き付け、駐在外国人なりの工夫というか、コミュニケーションを求めて、上下もないし、うまいへたはあっても、参加は誰でもできる。ああいうフラットで異文化が混ざった会社に不思議と合っていた。しょっちゅうやるし、声がかかるとみんな、ゾロゾロ何よりも優先して行くというのは不思議だった。でも、それも今からは分かるような気がする。

(聞き) 日本人だったら、赤ちょうちん行ってしまいますね。

(語り) オフィスを6時にでて、(試合後) 汗流して、シャワー浴びて、7時半になってそれから飲みに行く。さっきのプレーはどうかのとまず盛り上がって、仕事の話あれば少しする。アイリッシュパブに行きますよね。フリードリンクで、各自好きなだけ払って、あとは好みに飲んでいるだけ。たぶんこれが、スタイルとしてはあの環境に相応しいコミュニケーションだし、職場の人と飲んでいても負担ではなかった。

(聞き) 参加者は、飲む場も自由に移動できますね。

(語り) そう、つまんなかったら、他に移動すればいいので。自由に帰れるし、これは交流の場としては、当時の雰囲気の特徴ですね。日本企業の場合、泊りがけの温泉地の宴会風情になって、だから続くんですけど。直線型のビジネスをしている多国籍のコンサル会社は、フットサル的なマネジメントだった。コミュニケーションでもありマネジメントだった。わかりやすく、フェアだし、パフォーマンス・ドリブンだった、全員の参加がある。

エキスパートが示すこの「オープンでカジュアルな感じ」は日本人には真似できない。それをフットサル型経営とB氏はシンボル化する。

(語り) 日本人にありがちな傾向というのは、場を整えて、今から時間をかけて醸成させて物事を育てていく。そういう積み上げ型の発想が背景にある。外国人の場合、そこは飛び級の発想があると思う。やっぱり、コンタクトが良ければ、通常ルートでいなくていいのだ、それこそ、デズニーのプレミアム・チケットと一緒に、お金を少し余分に払えば、優先で列に並ばなくていい、ある意味合理的なのです。分かりやすさがいいのかな。

(聞き) インパクトがあるコンタクトがあればいい、そういう攻め方ですね。

(語り) それはショートタームで物事を実現させていくという(ビジネスの)プレゼンテーションには必要な要素なのです。そこにたどり着くまで、私は毎日のように日参して、そこの部長に会えるように、担当者と仲良くなりますと言うより、スポーツジムのプログラム一緒に汗をかいているけど、「彼はガイだけだ」なんて軽く触れて、トレーニングの後に、このポジションの件、話してみると、こんな話がポロッとでるわけです。非常にフランクな感じになる、そういうカジュアルさの魅力を、年齢を問わず、優秀な外国人の方は、皆さん持っていますよね。あれはなかなか真似できない。日本人にはかなわないと思う。フットサルに近い、フットワークの軽さというか、皆オープンに入れる気軽さというか。

日本在住 15 年の「土着系エキスパート」との間では異文化コンフリクトが少ないはずだが、反対に「一筋縄ではいかない。」マレーシアの出来事（本稿では省略）は、A 氏に多元的な文化コンフリクトへの視点を与え、帰国後のコンフリクト体験の観察を深くする。日本における異文化体験は日本特殊なもので、他国では異なる異文化コンフリクトがあり、コンフリクト体験は一般化できないという。

【エピソード 3 : 土着系エキスパートとの体験】

（聞き）話を聞いていますと、日本で行われているグローバル経営は、アメリカやヨーロッパで行われているグローバル経営とは違った要素があるという理解でしょうか？

（語り）はい。日本の中のグローバル企業でおこっている異文化コンフリクトであっても、それは例えば、もっと多国籍な人たちが社会にいる国のなかでのグローバル企業内部の異文化コンフリクトとは異なるという見方が必要でしょうね。

そのようなやや特殊な人たちと比べたら、日本に土着して、10年、20年いるよというような人たち、とは違うでしょうね。日本人と結婚して日本に 15 年という人は難しいところがあって、日本で生きていくしかない。そういう状況での仕事ですし、ある瞬間は日本語を分からないふりをするのがどれだけ得するかよく分かっている。日本を知らないという振りをする。それを使い分ける。

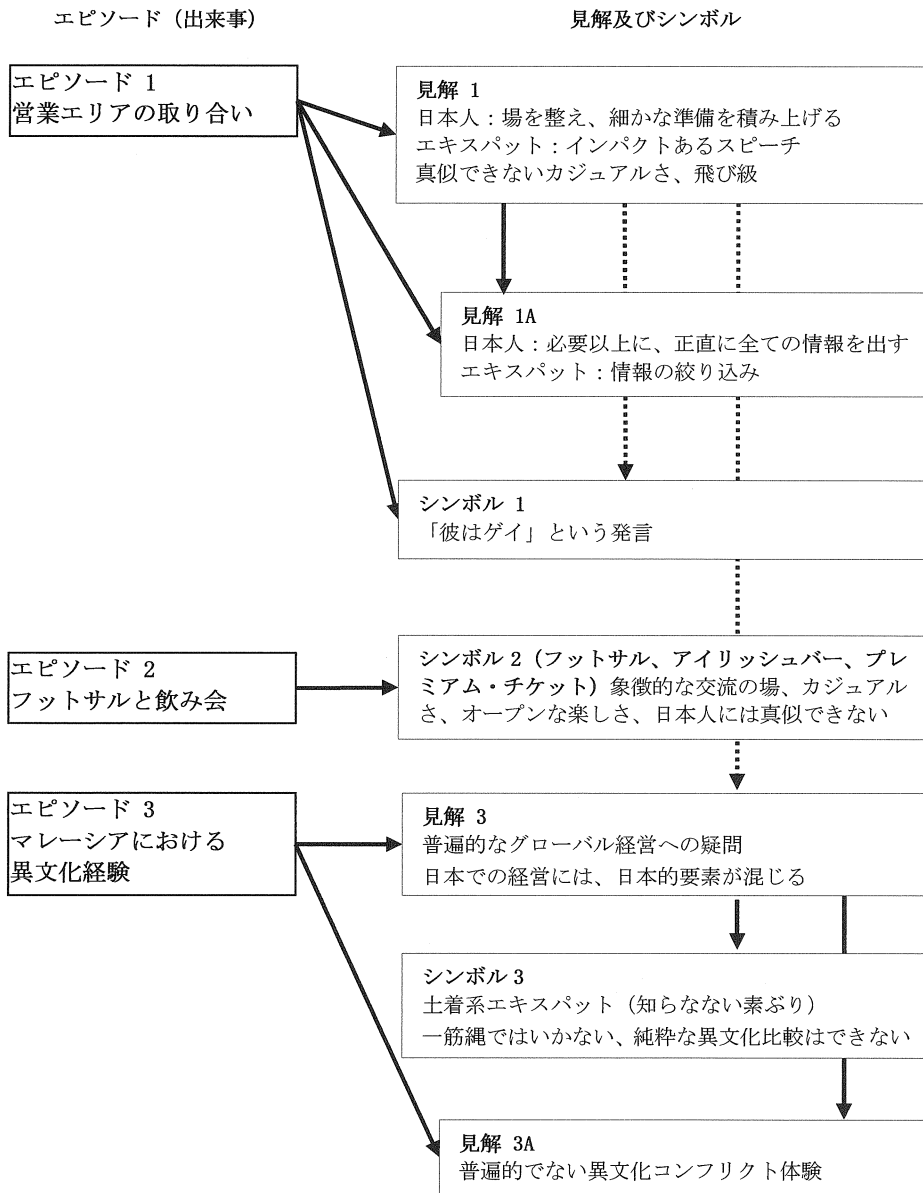
（聞き）日本人は、そういうことできないでしょうね。

（語り）日本人は、そういうことを瞬時にはやらないし、思考がそのようなアクションにつながらない。

（聞き）そのような使い分けをビジネスでするのは、ずるいという感じがありますね。

（語り）そう、彼らは難しい人たちですね。彼らが、非常に、僕らが経験しているよりも、もっとせまいジョブオポチュニティと彼らの非常にコストの高い日々の生活費とかもありますし、そういう中で、彼らが、どうやってサバイバルしていくかという、そういうときの彼らの図太さというか、それは、我々日本人が思っている以上だと。そういう土着系の人たちとのコンフリクトと本国へ3-4年で帰る人とのコンフリクトは違うというのが私の見方です。

図表 3:B 氏の語りの構造:二次解釈



5. 結論と示唆

以上の事例解釈を踏まえた結論を下記にまとめる。

1. コンフリクトを説明するシンボリックな制度として、経営制度 (例：四半期制度、職務記述書) やマクロな社会制度 (例：問屋制度、業績評価制度) が言及される。語り手が制度に「文化的意味」を込めることで、相互行為者 (事例Aの場合は顧客先) への説明カテゴリー

として使われ、本インタビューも含め他者へ反復して語られ、意味解釈が共有されることで異文化コンフリクトの代表カテゴリー²³となる。そのような制度は主体を拘束するとともに、コンフリクトへの対応を習慣化させ、コンフリクトは対話の中で解消される²⁴。

2. 語りの中で、「文化的意味」の込められたシンボル（ウォールストリート、フットサル、アイリッシュバー）が、コトバでは伝達不可能な内容を直裁に伝えるために使用され、「（組織文化の）共通性はシンボリックなプロセス通じて形成・維持される」（Smircich 1983:63）。つまり事例Bの社員はフットサルへの参加を通じて、多国籍経営の暗黙の前提を共有できたとB氏は今ここで解釈する。Hatchの形成モデルを適用すれば、フットサルという「人工物」は、B氏及び参加者にとって「オープンでフェア」という経営の意味を込められたシンボルになった。多国籍経営の「前提」をB氏が語りで回顧する時、フットサルは文化的意味を伴う「シンボル」を形成し、逆にフットサルというシンボルを用いることで、当時の経営の前提を予見的に導き出す。

しかし、Hatchの「回顧」「予見」の説明²⁵は重大な修正が必要である。「前提からシンボルへの回顧的解釈は当事者による一次解釈として、シンボルから前提への予見的解釈は当事者の一次解釈、もしくは二次観察者による二次解釈として同定される」と修正する。Hatch(2006:213)の「文化とは、人工物とシンボルが出会い、意味が生成され意味解釈が生じる文脈として定義される」場合の解釈主体は、その都度明らかにすべきである。解釈主体の文脈で事例Aの間屋制度の文化の境は流動的となり、事例Bのマレーシア体験を通じて土着系エキスパットとの文化コンフリクトは相対化される。これらのことは「解釈の実在性」に疑いを投げかける。

3. 事例AのM&A事例に見られるように語りが幾重にもなるほどに、「一元的ステレオタイプ」や「二項対照法」では説明が完結しない。表現豊かな (expressive: Daft 1983:205)シンボルが介在するほどに「多重な意味解釈」が可能となり、一元的意味世界を多層化する。語りの中のシンボルが多重な文化を反映するのではなく、語り中のシンボルが多重な文化を構築する (片桐 2000:14)と考えることができる。M&A事例は、経営者は首尾一貫した説明を好むので一見矛盾する出来事であっても上位見解によって統合された語りになると解釈できるが、むしろ重要なことは異なる語り口が異なる現実を生むという可能性であり、これは文化の断片化視座を示唆する。
4. Agar(1994)の「文化仲介者の差異の言説が文化である」を詳述すれば、「文化仲介者の差異の言説がシンボリックな境を構築し、それを一次的あるいは二次的に解釈するのが文化である。文化は解釈により多元的に構築される」となるべきである。Agarのリッチポイントは

Hatch のシンボルに相当し、一次行為者の視点で記述したリッチポイントを聞き手が聞き手の視点で二次解釈をすると、文化の二次的構築プロセスが記述できる。Agar(1994:236)の「文化とは、文化仲介者が創り出したものであり、(文化的) 決裂をもたらした様々な差異を強調、説明する彼らの語る物語である。・・・文化とは差異の焦点化である」は、「文化とは、一次的文化仲介者が創り出したものであり、(文化的) 決裂をもたらした様々な差異を強調、説明する彼らの語る物語でもある。・・・文化とは差異のシンボリックなカテゴリー化である」と書き直すとカテゴリー化論を組み込んだポスト・モダンな「異文化理解の説明モデル」となる²⁶。

5. 十一事例の代表的二事例しか紹介できなかったが、残りの事例解釈も本帰結を支持する結果となった。

<注>

¹ 文化構築主義とは、「文化を実在する何らかのモノとして捉えるのではなくて、人々の相互行為を通じて生成・変化する意味世界として捉える考え方」ととりあえず規定する。千田(2001:2)の構築主義の定義である「1. 社会を知識という観点から捉え直し、2. 知識は、社会的相互作用によって支えられ、3. 知識は制度としての拘束性をもつ」の「知識」を「意味」と読み替えると本稿の構築主義理解になる。

² Ibarra & Kitsuse (1993:33)の「(社会問題を扱う) 社会構築主義は、シンボルを用いて境界設定された社会的現実をメンバーが知覚し、記述し、評価し、それについての行動をする際に拠り所にする固有のやり方を研究する」という言明の「社会問題」を「異文化コンフリクト問題」に置き換えると本稿の問題意識となる。

³ 「言語に先立って本質がある」(千田、2001:10)が本質主義の存在論であるが、文化研究では先行研究で紹介する馬淵(2002:55)の定義を参照のこと。

⁴ d'Iribarne (2009:309)は、とりわけ国民文化レベルの解釈主義的アプローチが少ない理由を、同手法は小規模なグループ・レベルの意味世界の共有を想定しているので、国民文化といったマクロレベルの意味世界を経験的に捉えることが難しいと受け止められているからだという。本稿は、国民文化というマクロなレベルも経験的実在を起点に説明できることを示す。

⁵ Hatch(1993:658)は、Weick (1979)のエナクトメント理論を例外として Schein (1985)が文化に関するほぼ唯一の概念モデルだったので、彼の文化モデルに「シンボル」概念を加えた文化形成モデルを提示したと言うが、その発展性ゆえに「シンボル」の実体化を招きやすくなったと筆者は考える。

⁶ Hofstede も含めて多くの比較文化研究者が、文化次元アプローチは国民文化の中間値同士を比較するモデルなので、個別の異文化コンフリクトを十分に説明できないという。(Agar 1994, Leung et al.2005, Fink et al 2007)

⁷ Hatch (2004:191)は、Martin の統合化、差異化、断片化それぞれの視座が、モダニスト、解釈主義、ポスト・モダンの視座に相当するという。

⁸ ここでは、シンボルを「行為者の主観的意味が付与された人工物」(Alvesson & Burg 1992:103)と定義する。

⁹ Heracleous (2006:28ff)は、言説への解釈主義的アプローチとして、解釈学、レトリック分析、メタファー分析、シンボリック相互作用論、物語論の五つの方法があるというが、シンボリック相互作用論の立場からの組織論が解釈主義的組織シンボリズム論であり、Jones (1996:12)は、「シンボル、フォークロア (民間の語り)、文化、この三つを結びつけながら、現場に定着している民間の知識、物語、伝承に焦点をあてるのが組織シンボリズムである」とする。

¹⁰ White & Epston (1990:訳 28)は、「人生を理解し自分自身を表現するためには、経験がストーリー化されねばならず、経験に帰せられる意味を決定するのはこのストーリーなのである」と述べ、Gergen (1994:訳 247ff)は語

りの特徴として、「出来事を順序立てるストーリー」と「因果関係の説明」を挙げる。しかし、本稿の方法論でより重要なことは、他者との対話によって硬直した一元的な「大きな語り」が、お互いに矛盾した「小さな語り」の並列になる可能性があるということである。(浅野 2003 を参照)

¹¹ Denzin (1989)は、「深刻な個人の諸体験」をエピファニー (epiphanies)とよび、「個人の特質を照射し、しばしば個人の人生における転換点を示す問題的経験の瞬間 (契機)」(訳 221)「人々が彼ら自身や彼らの人生プロジェクトに与える意味を根本的に変容させ、その意味をつくりだすような人生経験」(Denzin, 1991:60)と定義し、「個人的な問題と公的な諸制度との関係性を検討したいときに用いられる」(訳 2)とコンフリクト体験の分析が社会的な問題分析に接合することをいう。

¹² Denzin(1991)は、「日常生活における自明視された意味」を批判的に捉える視点が必要という。文化を「人間の集団的行動の基礎となる当然視された、しかし、問題をはらんだ意味の網の目」(Denzin,1992:73-74)と概念化し、「それらの意味は全体社会レベルでは、マスメディアや社会科学などの「大きな文化 (large culture) によって鑄造され、個人の生きられた世界とは無縁の支配的な言説や神話が不断に生産される。」(同上:74)という。一次的世界の行為者は状況に埋め込まれているので、彼らの言説を「全体社会レベルからの行為者の意味への影響」(Denzin, 1992:74)を考慮しながら二次解釈をしなければならぬ。

¹³ 「集団内で共有されている特定の外集団に属する人々の特徴についての心理的表象」(McGarty et al. 2002: 訳 10) と定義される。

¹⁴ インタビュー時間は延べ約 30 時間であり、その分析結果は、筆者の神戸大学経営学研究科提出修士論文「グローバル企業の文化」にまとめられた。本稿は当インタビューからの教訓を踏まえて、三つのインタビュー・クワイアリアを追加設定することで、「深い語りの共同構築」を目指す。

¹⁵ 一番目の基準は、「日本と海外との異文化交渉に 20 年以上係わり、異文化コンフリクトの経験が深いと自他ともに認める企業上級経営職 (本部長クラス以上) の企業人であること」二番目は、「対抗文化側との意思疎通に困らないレベルの語学力を有すること」三番目は、「インタビュアーと「深刻なコンフリクト体験」について、率直に話あえるような信頼関係が樹立できる相手」であること。本インタビューの特徴の一つは、インタビュアー自身が「異文化コンフリクトの体験者」であり、「内省的対話の相手＝物語の共同編集者」として受容されるような関係を意図した点にある。

¹⁶ 20 年以上異文化交渉に携わっているという基準から、インタビュアーの職位は経営管理層 (社長、事業本部長、管理部長クラス) になる。

¹⁷ 1 人あたり 1 時間から 6 時間かけて実施され、延べ 22 時間の内容が全て録音され文書化後、分析のためにコード割当を施した。

¹⁸ Flick (2000)は、ナラティブ・インタビューは、出来事の叙述からなる「エピソード記憶」(本稿ではエピソードと表記)と「原因-結果」の解釈に関する「意味記憶」(本稿では見解と表記)の二つから成るという。語りの構造を可視化する為に後者にシンボルを加えた、エピソード、見解、シンボルの相互関係図を作成する。

¹⁹ A 氏は、60 歳代で異文化交渉歴 35 年。外資系ライフサイエンス企業社長。2010 年 2 月 24 日を始めてとして計 3 時間のインタビューを実施した。

²⁰ 「集団間差異性」「集団内類似性」はともにカテゴリー化の結果とされる。(McGarty et al. 2002)

²¹ このような矛盾するストーリーを取って聞く手法は、ナラティブ・インタビューの一つの特徴 (Holstein & Gubrium 2003)であり、その結果「矛盾」を統一する語り手の一段大きな視点が語られる場合がある。

²² B 氏は、60 歳代で異文化交渉歴 35 年。外資系製薬企業元社長。2010 年 5 月 26 日を始めてとして計 6 時間のインタビューを実施した。

²³ 片桐(2006:141)は、「カテゴリーが物語そのものを構築する」と「語り」はカテゴリー化作用の結果であるという。ステレオタイプがカテゴリー化の結果であること、言説はカテゴリーに支えられていることの指摘とともに本稿の事例解釈にとって重要な指針である。

²⁴ 制度は「パターン化された行動を人に課する」拘束面 と、「人の行動を意味付ける」促進面という二つの矛盾する特性を有する (河野 2002:13) が、このことは「異文化コンフリクトを生み出す制度」も人々を外在的に拘束する一方で、人々が主体的に参照する対象でもあることを示唆する。本稿の事例はそのことをよく示している。

²⁵ 具体的には、Hatch 1993:661fn 及び Hatch 2006:210ff を指す。

²⁶ Heracleous (2006:136-139)は、言説の捉え方において、エスノグラフィックなアプローチと構築主義的なアプローチを区分して、前者を「文脈に埋め込まれた言説(embeddedness of discourse in its context)」、後者を「シンボリック行為としての言説(discourse as symbolic action)」と呼ぶ。これに従えば、Agar(1994)は前者を Hatch(1993)は後者の言説を論じており、行為者の主体性の捉え方の強弱で微妙に異なる。Hatch の方が、より

主體的構築主義であり、この点では本稿の考え方に近い。

<参考文献>

- Agar, Michael (1994): "The Intercultural Frame" *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 18 (2), 221-37
- Agar, Michael (1996): *The Professional Stranger*. (2nd ed.) CA: Academic Press.
- Agar, Michael (2006): Culture: Can You Take It Anywhere? *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 5 (2), 1-16
- Ailon, Galit (2008): "Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in A Value Test of its Own Design." *Academy of Management Review*, Vol.33 (4), 885-904
- Alvesson Mats & Per Oldof Berg (1992): *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Walter de Gruyter & Co.
- Cohen, Abner (1976): *Two-Dimensional Man: An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society*. Berkeley: University of California Press (山川偉也・辰巳浅嗣訳(1976)『二次元的人間：複合社会における権力と象徴の人類学』法律文化社)
- Daft, Richard (1983): "Symbols in organizations: A dual content framework for analysis." in Pondy, Louis, Peter Frost, Gareth Morgan & Thomas Dandridge (eds.) *Organizational Symbolism*, London: JAI Press Inc. 199-206
- Denzin, Norman (1989): *Interpretive Interactionism*, Newbury Park, CA: Sage (片桐雅隆訳(1992)『エピフアニーの社会学: 解釈的相互作用論の核心』マグルウヒル)
- Denzin, Norman (1991): "Representing Lived Experiences in Ethnographic Texts" *Studies in Symbolic Interaction*, Vol. 12: 59-70
- Denzin, Norman (1992): *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*, Twentieth Century Social Theory
- d Tribarne, Philippe (2009): "National Cultures and Organisations in Search of a Theory: An Interpretative Approach." *International Journal of Cross Cultural management*, Vol.9 (3), 309-21
- Fink, Gerhard, Anne-Katrin Neyer & Marcus Kolling (2007): "Understanding Cross-Cultural Management Interaction." *International Studies of Management and Organization*, Vol.36 (4), 38-60
- Flick, Uwe (2000): "Episodic Interviewing." In Martin W. Bauer and George Gaskell (eds.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook*. London: Sage. 75-92
- Ford, Thomas & Charles Stangor (1992): "The Role of Diagnosticity in Stereotype Formation: Perceiving Group Means and Variances." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.63 (3), 356-67
- Gergen, Kenneth (1994): *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*. Harvard Univ. Press (永田素彦・深尾誠訳(2004)『社会構成主義の理論と実践』ナカニシヤ出版)
- Hatch, Jo Marry (1993): "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, Vol.18 (4), 657-693
- Hatch, Jo Marry (2004): "Dynamics in Organizational Culture" in Poole, Marshall Scott, Van de Ven, Andrew H. Handbook of Organizational Change and Innovation: Oxford, pp.190-211
- Hatch, Jo Marry (2006): *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (2nd edn.), Oxford Univ. Press
- Heracleous, Loizos (2006): *Discourse, Interpretation, Organization*. NY: Cambridge Univ. Press
- Holstein, James and Jaber Gubrium (2003): "Active Interviewing" in Holstein, James and Jaber Gubrium (eds.) *Postmodern Interviewing*. CA: Sage, 67-80
- Ibarra, Peter & John Kitsuse (1993): "Vernacular Constituents of Moral Discourse: An Interactionist Proposal for the Study of Social Problems." In Holstein, James and G. Miller (eds.) *Reconsidering Social Constructionism: Debates in Social Problems Theory*. New York: Aldine de Gruyter, 25-58
- Jones, Michael Owen (1996): *Studying Organizational Symbolism: What, How, Why?*: Sage
- McGarty, Craig, Vincent Yzerbyt & Russell Spears (eds.) (2002): *Stereotypes as Explanations*, Cambridge Univ. Press. (国広陽子監修、有馬明恵、山下玲子監訳(2007)『ステレオタイプとは何か』明石書店)
- Martin, Joanne (2002): *Organizational Culture: Mapping the Terrain*: Sage
- McNamee, Sheila & Kenneth Gergen (eds.) (1992): *Therapy as Social Construction*. (野口裕二・野村直樹訳(1997)『ナラティブ・セラピー 社会構成主義の実践』金剛出版)

-
- Primecz, Henriett, Laurence Romani & Sonja Sackmann (2009): "Cross-Cultural Management Research: Contributions from Various Paradigms" *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.9 (3), 267-74
- Schein, Edger (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass (清水紀彦・浜田幸雄訳(1989)『組織文化とリーダーシップ：リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社)
- Smircich, Linda (1983): "Organizations as Shared Meanings" in Pondy, Louis, Peter Frost, Gareth Morgan & Thomas Dandridge (eds.) *Organizational Symbolism*, Greenwich: JAI Press. 55-65
- Tulving, Endel (1972): "Episodic and semantic memory" in Endel Tulving & Wayne Donaldson (eds.) *Organization of Memory*. Academic Press: 381-403
- White, Michael & David Epston (1990): *Narrative Means to Therapeutic Ends*. Norton, New York (小森康永訳(1992)『物語としての家族』金剛出版)
- Zarkada-Fraser, Anna (2001): Stereotyping in International Business. in Cary Cooper, Sue Cartwright & Christopher Earley (eds.) *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*.: John Wiley & Sons, Ltd: 391-406
- 浅野智彦 (2003) 「自己物語論が社会構成主義に飲み込まれるとき：ケネス・ガーゲンの批判的検討」『文化と社会』4号 121-39
- 片桐雅隆 (2000) 『自己と「語り」の社会学 構築主義的転回』世界思想社
- 片桐雅隆 (2006) 『認知社会学の構想』世界思想社
- 河野勝 (2002) 『制度』東京大学出版
- 小坂井敏晶 (2002) 『民族という虚構』東京大学出版
- 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム』白桃書房
- 千田有紀 (2001) 「構築主義の系譜学」上野千鶴子編『構築主義とは何か』勁草書房 1-42、
- 馬淵 仁(2002) 『「異文化理解」のディスコース:文化本質主義の落とし穴』京都大学学術出版会