

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2024-10-06

暗黙知、身体、市場のコンテキスト：企業活動の人類学的研究

NAKASHIMA, Narihisa / 中島, 成久 / 羅, 雁 / LUO, Yan

(出版者 / Publisher)

法政大学国際文化学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Bulletin of the Faculty of Intercultural Communication, Hosei University
Ibunka / 異文化. 論文編

(巻 / Volume)

12

(開始ページ / Start Page)

49

(終了ページ / End Page)

102

(発行年 / Year)

2011-04-01

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007175>

暗黙知、身体、市場のコンテキスト

——企業活動の人類学的研究——

(国際文化学部教授)

中島成久

NAKASHIMA Narihisa

(国際文化研究科修士課程)

羅雁

LUO Yan

目次

はじめに

1 暗黙知、産業的身体、文化摩擦

1-1 暗黙知と形式知、市場のコンテキスト

1-2 日本企業の「文化」と文化摩擦

1-2-1 産業的身体

1-2-2 朝礼と報告

1-2-3 制服

1-2-4 5S

1-2-5 会社文化の海外での受容

2 暗黙知と身体管理——アブラヤシ・プランテーションの事例分析

2-1 アグリビジネスにおけるテイラーシステム

2-2 アブラヤシ・プランテーションでの身体

2-2-1 恭順の姿勢——身体をめぐる暗黙知

2-2-2 報奨、懲罰、進化

2-2-3 アブラヤシ収穫労働者

- 3 暗黙知と市場のコンテキスト——ぐるなび上海社の事例分析
 - 3-1 株式会社ぐるなびの沿革及び中国進出
 - 3-2 中国上海進出の時代背景
 - 3-2-1 何故上海なのか
 - 3-2-2 中国市場の時代背景
 - 3-2-3 上海における飲食店検索メディアの現状
 - 3-3 暗黙知——ぐるなび上海社の事例から
 - 3-4 暗黙知——消費の現場から
 - 3-4-1 フランスのハイパーマーケット「カルフル」
 - 3-4-2 日本のコンビニエンスストア「ローソン」
 - 3-5 終わりに

- 4 まとめ

はじめに

本稿は、「中国の消費市場に進出した外国企業のグローカリゼーション」を研究している羅雁の研究と、インドネシアのアブラヤシ・プランテーションの研究を行なっている中島の研究との接点が、「暗黙知」と呼ばれる研究分野であることを確認し、そこから見えてくる世界を素描する意図の下に書かれた。

羅雁による外国企業のグローカリゼーションの研究では、羅雁が数カ月勤務していた経験のある「ぐるなび上海社」が、いかに中国市場に適応していったかを中心に、暗黙知、市場のコンテキスト（文脈）

という観点から分析し、それとグローバル化する企業の現地適応戦略と文化摩擦との関係性を探っている。

中島のインドネシアにおけるアブラヤシ・プランテーションの研究では、農園労働者の管理・監視システム(ディシプリン)と身体をめぐる暗黙知との関係性、テイラーシステムという労務管理のあり方が、ミッシェル・フーコーやアン・ストラーを援用しながら議論されている。

さらに、両者の議論をつなぐ前提として、暗黙知と企業文化の持つディシプリン(規範、規律、陶冶=訓育)の事例を検討した。

中根千枝の『タテ社会の人間関係』(講談社現代新書、1967年)や土居健郎『「甘え」の構造』(弘文堂、1971年)、さらに、村上泰亮+公文俊平の『文明としてのイエ社会』(中央公論新社、1979年)以来、日本企業の組織・行動様式と文化とのかかわりが日本人論の一環として議論されてきた。そのような研究の流れの一環として最近では、経営人類学を標榜する中牧弘允氏の研究グループの業績が顕著である¹。

また、経営学サイドからは、日本企業の組織構造の特徴を日本文化に求める観点と普遍的な企業組織論から見ていこうとする立場が並行して見られる²。

しかしながら、こうした組織研究が、暗黙知と呼ばれる、身体知をめぐる文化の側面とのかかわりの中で中心的に議論されることは稀であった。そうした中、川端基夫の一連の研究が、暗黙知、市場の文脈(コンテクスト)という用語を使って、グローバリゼーションにおけるローカルな市場の反応の状況を捉えていることに筆者らは気がついた。だが同時にそれは、マイケル・ポラニーが最初に唱えた暗黙知の概念とは大きく異なる領域での問題関心であり、そこをどう整理するかが喫緊の問題となった。そのために、暗黙知と市場のコンテクストというキーワードを用いて、2人の関心領域を統合し、さらに高い

次元の研究領域を開拓する展望が開けると確信し、一気に共同論文執筆の構想が進んでいった。

また、高木裕宜の「日系子会社における会社文化——近代合理化の儀礼・儀式のグローバル化」[中牧・日置 2007：第8章]の中で展開されている、日系企業にとってはきわめて当たり前な、朝礼や忘年会、催し物などが、必ずしも進出した現地では理解されず、それが文化摩擦の要因であるのみならず、その背景には近代化にともなう身体知の問題が潜んでいるという指摘には大きな影響を受けた。それは、フーコーやアン・ストローラーらの議論に通じる領域の問題であることが明瞭であるからだ。

企業活動は利益追求のためには合理的な組織形態に収斂するというウェーバー的な命題は、企業活動がグローバリゼーションの時代を迎えた結果、必ずしも正しくはないことが証明された³。ウェーバーの命題は「収斂説」と呼ばれていて、全世界の企業は最終的には1つの経営モデルに収斂するという仮説である。

しかしながら、日本の企業制度の研究をしているオルコットによれば、少なくとも、成功した世界の企業制度には、アングロサクソン型の「市場志向型」、スカンジナビア諸国の従業員重視の「ステークホルダー型」、それに、日本の企業制度・コーポレートガバナンスの特徴である「組織志向型」の3類型を挙げることができるという[オルコット 2010：27 - 35]。オルコットはそうした特徴を持つ日本の企業が、外資によって買収、M & A(例えば日産、新生銀行、中外製薬など)されたケースを取り上げ、「日本型経営」といわれるものがどの程度変化しているかを詳細に検討した。その結果は、「黒船が来ない限りは変化しない」というかなり絶望的な状況にあることをオルコットは述べている。つまり、外資の影響を受けない限りは、まだまだ日本型経営は安泰であるというのである[オルコット 2010：243

- 246]。

それであっても、海外に進出した日本企業が現地で成功をとげるには、さまざまな困難を克服しなければならないが、その中で、日本企業が日本にあって当然視している企業文化を現地の基準に適合させていく過程がほぼ不可避的に見られる。

暗黙知とか市場のコンテクストと呼ばれる問題がそれである。まず第1章において、暗黙知と文化摩擦との関係を論じ、第2章で、暗黙知とディシプリンとの関係を検討し、さらに第3章で、暗黙知と消費市場との関係を検討する。

1 暗黙知、産業的身体、文化摩擦

1-1 暗黙知と形式知、市場のコンテクスト

暗黙知とは、科学哲学者のマイケル・ポラニー（経済人類学者カール・ポラニーの弟）が初めて用いた概念である。しかし、1990年代後半以降の経営学の分野で用いられている暗黙知とは大きく意味作用が異なる概念であることをまず確認しておきたい。

マイケル・ポラニーは、『暗黙知の次元』The Tacit Dimensionの中で大略つぎのように述べている。

暗黙知とは科学的認識において、言語化できない知識である。例えば、人間は、人の顔の特徴を何千という例から判別できるけれども、その特徴を言語化して説明することは困難である。そうした中から顔の特徴のゲシュタルト的把握の必要性が生まれ、モンタージュ写真という技術が想像された [ポラニー 1980 : 32]。

ポラニーは暗黙知のことを自動車の運転に譬えて説明している。つまり、自動車の運転技術を言語化して説明することは不可能に近いが、「体が覚えている」。言語化する以前の身体知の存在が自動車の運

転技術を支えている。運転技術をいくらこまかに言語化していても、それは、全体を知ることには通じない。「細部を細かに述べることは、全体を回復することには通じない」[ポラニー：36]。

「近代科学は主観性を排除せねばならないと喧伝されてきたが、知識の個人的な要素をすべて除去するという理想は、実際にはすべての知識の破壊を目指している。一切の暗黙知を排除したうえですべての知識を形式化する過程は自己崩壊に陥る」[ポラニー：38 - 39]。すなわち、科学的真理発見を導き出す個人的なドライブが暗黙知(全体を予想させる知的真理究明)に通じるというわけである。

このようにもともとは哲学の世界で生まれた暗黙知という言葉であるが、1990年代の半ば以降、ビジネスの世界でもよく用いられるようになった。この転換を決定的にしたのは、野中郁次郎である。野中は、日本企業の創造性を、社員の個人知(暗黙知)を形式値に転換する場面に見る。野中が「西欧人は形式知が得意だが、暗黙知は苦手」⁴というのには根拠がない。日本企業の創造性を暗黙知の形式知化にみる野中の説は、日本型企業の成功モデルを説明したと喧伝されたが、21世紀に入ってからの日本の産業界の沈滞はどう説明されるのか。

いずれにせよ、ビジネス界での暗黙知の了解は、マイケル・ポラニーが言ったような、「科学的真理」に到達するための、言語化されない真理、という意味とは大きく異なる。それは、組織内での言語化されない知識(ある熟練者の持つカンとかコツという程度の意味)であり、それを言語化され、マニュアル化された形式知へと変換することが企業の創造力を発揮する際きわめて重要であるとされる。

しかし、こうした経営学上の暗黙知の理解が、川端基夫の研究では、地域暗黙知の存在へとさらに変換される。それはグローバル化する企

業が、ローカルな市場に適応する際の適応戦略と言い換えることも可能であるが、従来、「文化の違い」ということで済まされてきた分野の問題に、分析の目を向けた功績は大きいだろう。川端は、「文化」に代わるローカルな市場の存在を説明する指標として以下の項目を挙げている（「所得の格差」は省略）。

(1) 気候

東南アジアに進出したショッピングセンターは、湿潤な気候の中でなによりも「買い物空間」である前に、快適な「冷房空間」であることの意味が大きい。その意味作用抜きには、東南アジアでのショッピングセンターの存在を語れない。

(2) 民族・人口

東南アジアにおける消費市場を考える場合、華人の存在を抜きに語れないが、華人の出身地ごとのグループ（福建、広東、客家などのエスニシティのこと）にも留意する必要がある。また現地の人口構成も重要である。

(3) 宗教

東南アジアには多様な宗教が存在するが、その中でイスラームが特異な位置を占めている。イスラーム特有の禁忌（イスラームの教義上許されている食物＝ハラール、許されていない食物＝ハラーム）があり、そのコンテキストへの理解なしにはビジネス展開はできない。

(4) 市場分布

東南アジア市場では、都市部と農村部の市場規模の差が大きい。総人口数の多さに目を奪われて市場規模を評価しそこなうとビジネスは失敗する。

(5) 歴史的経緯

植民地と宗主国との関係が良くも悪くもビジネス展開に影響を及ぼす。イギリス企業がシンガポールやマレーシアでいいイメージで受け入れられているのに対して、日本企業が韓国と中国で時によっては大

きなリスクを負うことはその好例である。

(6) 政策

この例として、羅雁が指摘している中国での2004年末の小売市場の完全自由化を挙げることができる。それをきっかけとし、外資小売業は100%で単独出資できるようになり、ぐるなび上海社も設立された。

こうした指標を挙げることで川端は、「文化に代わる説明原理を見出した」と主張する〔川端 2005:222 - 39〕。しかし、文化論的に言うと、それらの指標は文化を構成するいくつかの要素を細分化して説明したに過ぎず、取り立てて目新しいことをここで述べているわけではない。それよりも、従来の経営学の著作では考えられないほど、文化人類学の問題としてビジネスの問題が論じられていることに、大きな刺激を受けた。経営人類学者の間では、川端への関心はまだないように思われるが⁵、無視できない提言をなしていると思う。

1-2 日本企業の「文化」と文化摩擦

文化摩擦の問題では、エドワード・ホールの業績はその先駆と言えよう。『沈黙のこぼれ』（南雲堂、1966年）で2者間コミュニケーションにおける空間的な距離が文化で異なることを詳細に検討したホールが、より一般的な読者に向かって、異文化間コミュニケーションの問題を論じたのが『文化を超えて』Beyond Culture（TBSブリタニカ、1979年）である。本稿で検討する「暗黙知」のかなりな部分がこの本でカバーされている。

たとえば、「モノクロニックな時間」と「ポリクロニックな時間」との対比がある。ホールはある途上国に派遣されたアメリカ外交官へのアドバイスを紹介する。時間にルーズな途上国では、とにかく相手が外交官であれ、よく約束の時間が来ても相手を平気で待たす。そこで、5分経過、15分経過、30分経過というように待たされる時間を

数値化し、その長さに応じて、どのような反応をするべきか、あるいは怒って帰ってもいい時間の限度を示している。ラテン系の国でもこうしたことはよくあるのだが、時間を直線的なもので、ある限定された時間の中では1つのことしかできないと仮定しがちなアングロサクソン系の時間意識（モノクロニックな時間）では、同時に複数のことが進行し最終的には何となくうまく結果が出る「ポリクロニックな時間」をなかなか理解できない。

あるいは、「隠れた文化」と「顕わな文化」の対比が挙げられる。この言葉は、ホールが言い出した概念ではなく、『人間のための鏡』を書いたクラックホーンの概念である。文化を構成する要素の中で、その意味を直接的に観察できるものもあれば、そうではなく「漠然とした違い」として、しばしば、異文化摩擦の原因になると、ホールは述べている。ホールは『文化を超えて』でつぎのように述べている。

顕在の文化体系に対して、文化の無意識的な部分、つまり意識外の文化体系には、順序、選択、適合性の法則に支配されているさまざまな次元があること、これらの法則は人間に必要なコミュニケーション、話し合い、知覚、行動連鎖などに当てはまる。（中略）意識外の文化は、通常のコテキストにおける、現実の事象を実際に観察することによってのみ究明できる [ホール 1979 : 188 - 89]。

この結論は、ナバホ族による映画製作の特徴を研究していたホールの友人が、逆に西欧特有の映画製作法を思い知らされることになったことに通じる。つまり、西欧の映画製作では、編集が非常に重要な作業で、実際の撮影では映画の最終的なストーリーとは無関係に断片的に撮影が行なわれる。断片的に思考し、その断片を統一された全体にまとめようとする。ところが、ナバホ族では、撮影を行なう前に全体の流れを意識し、撮影を進行させながら映画の編集を行なっている。

このため、ナバホ族ではより統合的、全体的な生活を送ることができ
る [ホール 1979 : 98 - 99] ⁶。

「ポリクロニックな時間」「隠れた文化」を「暗黙知」と読んでも
そうおかしくはないが、ホールの考えの中には、文化相互の力関係の
問題がまったく欠落していることに気がつく。たとえば、イスラエル
とアラブの問題を「文化の違い」としてのみ考えようとしていること
からもその限界は明らかである。

しかも、ホールの考えはあまりにも文化論的な解釈に終始してい
て、そうした行動様式の系譜学上の問題（フーコー的にいえば、「知
の考古学」）には関心がない。おそらくこうしたことから、ホールは
あまり読まれなくなったのであろうが、「暗黙知」「身体」「市場のコ
ンテキスト」を考えていく場合に、今一度、その考えを検討することは
重要であろう。

1-2-1 産業的身体

高木裕宜の議論と重ねて検討すると、ホールの議論をより深く検
討することができる。それは、近代の産業的身体の問題とまず見るこ
とができるだろう。高木氏が指摘するように、近代産業が興る以前か
ら近代的な産業にふさわしい合理的な身体があったわけではない。三
浦雅士が指摘するように、身体への関心、まなざしの高まりが身体
の近代化への起点となり、産業的身体がもたらされた。「なんば」と呼
ばれる明治以前の日本人に特有の歩き方が、強兵のための軍隊の整
列行進に向かず、軍隊の普及とともに、近代的な歩行に改められてい
く過程はその典型である。

こうした産業的身体形成に大いに力を発揮したのが、運動会とラ
ジオ体操である。

吉見俊哉の「ネーションの儀礼としての運動会」によると、日本
における運動会は、身体に優れる西欧人に対して、身体的に劣る日本

国民の身体能力の発展を期して導入された。

初代文部大臣森有礼にとって学校とは、将来の日本を担う児童たちが自らの身体を近代国民国家の主体=臣民にふさわしいそれへと調教していく場である。同時にそうした訓育された身体が、国家のまなざしの前にもれなく晒されていく場所であった。運動会は各地を巡視する森の身体を通じて代理的に行使される国家のまなざしと、児童たちの、調教されつつある身体との邂逅を、もっとも効果的に演出する仕掛けであった [吉見 1999 : 28]。

だが、同時にそれは祭礼・見世物化する運動会の始まりでもあった。上からの警告にもかかわらず、初期の運動会の性質は普及するにつれ、変質した。運動会が国家の祭りとしてあっただけではなく、村の祭りとしてあったという二重性は、現代でも各地域で運動会が盛んに行なわれていることを見ても一目瞭然である [同 39]。

ところが、日露戦争後から、国家の時間の流れの一環として学校の時間と、村の時間の流れとが相互作用を始め、共振し、村の祭りが国家儀礼を支える重要な要素となった [同 47]。

一方ラジオ体操の方も、日本人の体力増進を目的としてまず実施された。「現在に続くラジオ体操は、逋信省簡易保険局と生命保険会社協会、そして日本放送協会が協議を進めたうえで、文部省に具体的な体操の考案を委嘱するという経過があって、1928年(昭和3年)11月1日に始まった」[黒田 1999 : 16]。

ラジオ体操の始まった時代の特徴を黒田はつぎのようにいう。

「全国中等学校野球大会やオリンピック参加など、スポーツがメディアに乗って一般の人々にも広く浸透しだした時代である。もっと正確には、それまでとは違う身体観が一般の人々に生まれた時代だと言え

る。人々はラジオ体操を通して新しい身体観を身につけていった」[同 49]。その普及の過程は、「西欧的身体への憧れ」であり、「日本人の身体の自己否定」、さらに「近代的身体への矯正」であった [同 62 - 70]。

ラジオという新しいメディアを通じた体操の普及を図るという試みはアメリカでもドイツでも行なわれていたが、そうした国ではあくまでも「個人」を対象にした体操であったのに対して、日本では、学校——後には社会の中でも——の中で集団的に号令の下、整然と行なわれていった。それは同時に、「早起き」を推奨し、青少年を「悪い思想に向かわないように集団で管理する」手段であった。集団的早起き、集団的目覚め、つまり、子供を中心とした、しかし次第に日本人全体を巻き込んだ、集団の管理・陶冶・訓育の手段であった [同 81]。

1-2-2 朝礼と報告

羅雁の勤めているアルバイト先⁷では、毎日ラジオ体操をし、それから朝礼を行なう。「ラジオ体操や朝礼など、日本だけのことですよね」と日本人職員に話したところ、びっくりした顔をされたことがある。どうもほかの国ではやらないことを知らなかったことが分かり、こういう慣行を外国に進出した日系企業でも実施すると、文化摩擦を引き起こすことを実感した経験がある。

羅雁が質問した男女職員たちは、「ラジオ体操をやると、気分が一新する。朝礼を行なうと、仕事内容の伝達が徹底できる」とか、この慣行を肯定的に評価していて、「日本企業がアメリカナイズされるのはまだまだ遠い話でしょう」とも発言していた。

羅雁の中国の友人知人に尋ねても、やはり朝礼もラジオ体操もなく、会社のイベントも少ない。さらに、「もし朝礼を行ない、社員の士気が鼓舞され、さらに業績を上げることができて、給料をあげてくれ

ばやっても構わない」との意見があった。

ぐるなび上海社では、毎朝朝礼のとき、ぐるなび上海社の企業理念を唱和しなければならなかった。朝礼の際、毎日誰かが先頭を切って企業理念を唱え、他の社員がその後を唱和するのが日課であった。

日本企業独特の慣行として存在する朝礼は、やがて海外にある子会社にも部分的に継承されていることは、高木の研究⁸で明らかである。これと関連して、上海にある日系会社の現状を考察してみよう。

そもそも朝礼とは、朝の作業前に同じ場所で全員一斉に一致した所作を行なうものとしたものである。日本会社内で現在も行なわれている毎朝の朝礼は、もともと軍隊とのアナロジーによって成立したもので、情報共有化という目的以前に儀礼・儀式としての起源をもっている〔中牧・日置 2007: 259 - 260〕。その意図するところは、図らずも会社の仕事伝達を行ない、従業員の連帯意識を育むものである。

朝礼の特徴としての時間、空間の同調性は、果たして海外子会社にも理解され、移転できるのか。朝礼は会議とは違って、全員が一斉に起立し、場合によっては企業理念を唱和することが求められるため、そのような儀式さえなく、日系子会社というだけでやらざるを得ない現地の従業員にとって、朝礼はどう表象されているのか。

中国に限ってみれば、朝礼の実行程度にばらつきが見られる。毎日の連絡事項から従業員のスピーチ、さらに企業理念の一斉唱和まで、日本的朝礼方式を忠実に再現する日系企業もあれば、部門ごとにグループを分け、週に決まった回数で「部分再現」する企業もあり、更に朝礼がまったく行なわれておらず、伝達事項を伝えるための会議しか設定していない企業もある。また、羅雁が上海にある日系企業5社⁹の現地従業員に確認したところ、朝礼の実行程度と中国に進出した日系企業の規模とは関連性が薄く、やるかやらないかは企業それぞれの方針によるものと見受けられる。ただ行動基準や企業理念の全員唱和は普及率が低く、企業理念がよく分からない従業員さえいる。

日本企業は殊に社員の帰属意識や共同体感覚を強調する点は、しばしば「日本的経営」の論争の中で持ち出されている。これまでの研究の中で、日本人の「平等主義」を欧米およびアジア諸国の「能力主義」と対比する形で日本的経営における帰属意識を説明しようとした動きが見られるが、そもそも国全体を「平等主義」或いは「能力主義」の個人の集合体と短絡的に決めつけていいのかは研究者を悩ませている。また、アジア諸国の中でも、例えば中国企業の場合、「能力主義」と「平等主義」の特徴が併存していることは明らかであるため、「平等主義」と帰属意識を直結してしまうことは危険性を孕み、現象自体ももっと錯綜しているはずである。

ラジオ体操に関しては、企業形態にかかわらずほとんど行なわれていない。現地従業員は企業のラジオ体操に対する認知度が低いため、なかなか日本企業におけるラジオ体操の普及を理解できない。そうすると、ラジオ体操を導入することで、かえって文化摩擦を引き起こしかねないことは指摘できる。

日本の企業では当たり前に行なわれている、朝礼とか、点呼といった労働慣行は、それに馴染まない人々には身体観の大きな改変を迫る圧力となっていると見た方がいいと思われる。

羅雁の観察したことは、「異文化摩擦—私の実習経験から」¹⁰と題されたある中国人研修生のぼやきと比較して検討すると、より明確になる。少し長いが、その全文を掲載する。

「異文化」ということを初めて身を持って感じたのは、昨年、日系企業での実習のときでした。

実習先の日系企業の朝は、社訓の唱和から始まります。そして、社歌を歌います。日本人社員は、日常のごく自然なことのように声を出し、中国人社員は、微妙に小さな声で歌います。

初めて出勤した日、その光景を見て、私はなんだか違和感を持ちました。そして、職場の一日が、このように規律正しく始まること⁽¹⁾に興味を覚えました。そして、この「規律正しさ」への驚きは、さらに繰り返されることになりました。

その一つは、ルールの厳守⁽²⁾です。製造現場では、各作業エリアの温湿度を一定に保つため、密閉ドアが設けられていました。その開閉に関しては、「開けたら閉める」というルールが掲げられています。日本人社員は、それを必ず守ります。時には、中国人社員が開けっ放しで出入りした後に閉めにいくということもあります。「どうしてあれほど注意しているのに閉めないのだろう。」日本人社員は、実習生の私にこう聞くともなく話しかけるのですが、私は困った顔をするしかありませんでした。

また、業務報告⁽³⁾について、こんなことがありました。その実習先では作業ごとに細かな業務報告が求められていました。しかし、一部の中国人社員は定期報告をたびたび省略してしまいます。

「あれほど言っているのに、なぜ報告しないのだ。」と上司の怒る声を聞きながら、私はこう思いました。「私たち中国人は、いつも自力で解決したい、自分の能力でなんとかしなければならないと考えています。ですから自分で解決できるので上司に報告する必要がない、と思込み、定期報告は時間の無駄だと考えているのかもしれませんが、定期報告をさせるのは、部下の能力を信じていないからだと考えている⁽⁴⁾のかもしれませんが。」

現場通訳をした時にも、事件がありました。ミスで、ほぼ一ロットの部品がだめになり、日本人の上司が、ミスの原因は何かと報告を求めました。すると、中国人の部下は、いきなり「首にしないでください。」と言ったのです。

通訳をすると、上司は、「なぜ、そんなことを言うの。」と不可解な顔で私に聞きました。部下は言いました。「あのミスはぼくの失敗

ではないが、責任を負わされるのが怖くって、自分から報告しなかった」のだと。

「どうして」「なぜ」。実習の間受けた質問に、私は正確に答えることはできませんでした。

会社経営文化の違い、国民性の違い、経済発展段階の違い、中日両国の間には様々な相違が確かにあります。ですから互いに「どうして」「なぜ」と疑問を持つことは当然なのです。そして、この疑問への答えはないのではないのでしょうか。

私は、初めての朝礼のときの違和感を思い出しました。あの雰囲気こそ、異文化摩擦の結果ではないかと⁽⁵⁾。日本人は日本人文化、中国人は中国人文化、という見えない垣根の中にとどまっていることが、私に違和感となって感じられたのかもしれませんが、もし互いにその垣根を越えて、気持ちの交流ができれば、調和のない空気や、不可解なやり取りはすくなくなるのではないのでしょうか。

異文化をもつ人間が同じ職場で気持ちよく働くためには、まず、互いを仲間と思えるような信頼感を築くことが大事に違いないと思います。実習のずっとあとになって、私はそう気づいたのです。

この技術研修生がいつどこで研修を受けたかは明らかではないが、その中で、「職場の一日が規律正しく始まること」（朝礼＝社訓の唱和、社歌の斉唱、[おそらく訓示など]）に対する違和感がまず示されている。これは羅雁の観察でも強調されていることである。朝礼とか点呼とか、日本の企業では当たり前のことと思われていて、それによって企業の経営がうまくいくと信じられていることが、実は他の国では通用しない、きわめてローカルな慣習であることが図らずも示されている。

その次に、「ルールの厳守」ということがとくに違和感もたれている。その際のルールとは、室温を一定にしておくために「ドアを開

けたら締める」というものである。日本人従業員は全員が必ず守るが、中国人研修生の中には開けっ放しにして出ていく者もいて、「なぜ中国人は規則を守らないのか」という怒りへ通じていく。

これは5Sに象徴される品質管理といった問題に通じるのであるが、明治初期に日本に初めて鉄道事業が導入された頃の日本人には、「時間を厳守する」という慣行がなく、鉄道の正確な運航に支障があったことが中村尚史（『遅刻の誕生』2001年）によって示されている。当時の日本では、昼と夜の長さに応じて時間を分割する不定時法を用いていて、それが鉄道運行の大きな障害となっていたが、明治5年（1872）に太陽暦を正式に用いることで定時暦・世界標準歴の採用へつながり、その後は正確無比な日本の鉄道の運行システムが完成した〔中村 2001：47 - 53〕。

3番目に挙げられているのが、「業務報告」である。問題が起きるたびに上司への報告が求められていることへの不信感が述べられている。中国人にとって「問題は自分が解決すべきもの」であって、問題が起こるたびに報告を求められることは、「自分が信用されていない」ことと映り、さらなる不信感へと通じていく。

そして最後に、異文化摩擦の存在に気づき、異文化の人間が同じ職場でお互いに気持ちよく働くためには、「互いを仲間と思える信頼感」が大事だと強調しているが、それは実に大きな問題である。

1-2-3 制服

日本の企業の特徴として「制服」の存在がある。日本の企業では、一般職の女性社員にとくに制服を強制するケースがあり、それが総合職と身分差、ジェンダー差を反映することが多いことを先ほどのオルコットは述べている。しかし最近ではそうした固定観念を嫌って、制服を導入しない企業も増えてきつつある。

制服の機能とは何と言っても、同調性、画一性の強調である。三浦

雅士によると、制服がもっとも早く導入されたのは近代ヨーロッパの軍隊であった。そうした制服の導入は、入れ替え可能な兵士の存在とも対応していて、軍服と統一性、訓練、規律の存在が前提である。また、軍がいち早く制服を導入したことで、資本主義の発展が促進された。ミシンが発明されると、軍は画一的な産業製品の巨大な市場になった。軍隊に納入するための大量生産、あるいは規格化が進んだ。それは従来の職人が放逐され、分業の成立・発展する契機となった〔三浦 1994：194 - 95〕。

三浦雅士はさらに続ける。

制服から武器まで、巨大軍需産業の成立を跡づけているが、それはほかでもない、制服や武器の規格化、標準化は、兵士の身体の規格化、標準化を促さざるには置かない状況があるからだ。

兵士の身体をまるで鋳型にはめるように規格化し、標準化することはできない。身長や体重を瞬時に変えることはできない。だが、兵士の所作、表情、仕草を鋳型にはめることはできる。そして鋳型にはめられた身体所作は、やがて同じような身体を作っていく〔同 197 - 98〕。

このようにして始まった制服が企業に採用されていったときに、軍隊ほどの徹底した同調性、標準化を要求されなくても、同一のしぐさ、表情といったコンフォーミティ（画一性）を要求されていることは事実である。またそうした意図が無意識下に働くからこそ、外国の日本企業では制服の着用に抵抗が生まれるのである。

1 - 2 - 4 5S

『5Sのはなし』（日刊工業新聞社、1997年）の「はじめに」で以下のような議論が展開されている。

どうやら、5Sは日本独自のものとはいえなくなってきたようだ。今から10年ほど前、ヨーロッパ、アメリカ、韓国などの国々で5Sの話をする、「物をつくるのになんで5Sが必要なんですか」と訊かれたものだ。そのたびに、整理・整頓が物づくりに重要なことや、不良品ゼロのためには設備の清掃が欠かせないことを丁寧に説明したが、それでもわかってもらえなかった。

それが5年ほど前、ヨーロッパやアメリカ、アジア諸国で5Sの本が出版された。だが海外に向けて5Sの本を出版するとき一番困ったのは、「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の言葉に対応する外国語が見つからなかったことである。そこで無理に訳すのをやめて、「セイリ・セイトン・セイソウ・セイケツ・シツケ」の日本語をそのまま使うことにした〔平野・古谷 1997:1-2〕。

5Sは外国企業にとってはそれほど理解できないことなのだろうか。それが日本企業の生産性の基本なのであろうか。日本の製造業で始まった5Sは小売業、建設業、そしてサービス産業にまで今や浸透しているという。それは「物づくりの分野に限らず、すべての産業の基礎」であるといえる、と著者たちは考えている。

「5Sは外国人には理解できない」と仮定する著者たちの姿勢は、「西欧人は形式知は得意だが、暗黙知は苦手」とする野中郁次郎らの見解に通じる。日本企業の組織を挙げて暗黙知を形式知化するところに「創造的企業活動」を見る野中らの見解と、5Sを外国人が理解することは困難である、と仮定する平野らの見解は、「日本特殊論」という立場を強化する。

そうではなく、世界の企業活動には複数の原理が存在し、5Sはそうした中で生み出され、発達してきたものであると考え、もし外国企業が5Sを理解できなかったとしても、そこには別の説明原理の

存在を認めることができる。

海外に展開する日系企業で5Sの現地労働者へ徹底する努力が認められる。その際、進出先によっては、相当な抵抗に出会うことが高木の報告で明らかである。

5Sとは生産における徹底した「ムダ」の排除や作業場での安全確認とされている [高木 2007: 271]。ために、「日本企業の管理手法として、一種の国際的普遍性を有する」 [同 272]。

5Sはインドの子会社でなかなか理解されないのに比べて¹¹、中国では、抵抗なく実施され、浸透している。アメリカでは、本来の業務以外の仕事、特にブルーカラーとホワイトカラーとの仕事の違いを超えた労働を強いることは、現地での労働慣行、ひいては労働協約上の問題が生じる。こういう場合、ブルーカラーではなく、ホワイトカラー層が、拒否しがちである [同 273]。

そのため、アメリカでは「コンテスト」形式で明確にその効果を従業員に示すことで5Sを認識させ、動機づけを行なっているところもある。例えば、組み立てラインごとにクリーンの度合いを採点し、そのデータとラインの生産性を不良率との相関関係を割り出し、5Sの必要性を認識させている工場もある。あるいは、四半期ごとに5Sコンテストを行ない、上位の部門、部署に賞金を出しインセンティブを高めている。こうしたやり方は日本本社には存在しない [同 273 - 74]。

5Sの最後に挙げられている「躰」という漢字は和製漢字で中国語にはない。それほどこの「躰」というのは日本独自の労働上の規律である。これさえできれば、他の4つのSは自然とできる、と言われているほどである [同 275]。

『5Sのはなし』の最後でつぎのように述べられていることが注目される。

西欧では「セオリー&プラクティス」、理論から入って実践に移るのが一般的で、どうしても「マニュアルな文化」を形成する。これに対して、日本では「形と心」の文化である。理論や理屈をくどくど言わずに、型を元に形から入って、美しさを身につける。この意味で、躰とは英語でいう Discipline（訓練、規律、規範）とはその身につけ方が本質的に異なり、日本独特なものと言える [平野・古谷 1997: 91]。

平野らは柔道や剣道、華道や茶道に「躰」の原点を見出すが、そうすると国際的に普及させるのはきわめて困難になる。しかし現実には、「一種の国際性」を持って海外の日系企業で採用されている。5Sの特徴を「日本特殊論」的に説明したがる言説と、ユニバーサルな場所で展開する企業の論理がぶつかり、悲鳴を上げている様が浮かんでくる。

1-2-5 会社文化の海外での受容

では海外に展開した日本企業がどのような会社文化を現地に持ち込み、それがどのような受容のされ方をしたのかを高木の研究から検討してみよう。

まずラジオ体操を見てみる。

インドネシア、ジャカルタ郊外の工業団地にある刃物工場（K・インドネシア）では、進出後2年あまりは日本式のラジオ体操をしていたが、どうも現地従業員の動きがラジオ体操の動きと合わない。そこで1人の女性従業員の発案によって、インドネシアのある体操に変え

たところ、現在まで定着している。こうして現地ですでにあった体操をラジオ体操に変えたのであるが、その目的は「健康のためにあるよりも、工場内において、朝の作業前に全員一斉に同じ時間同じ動作を行なうことにある」[高木 2007: 256 - 57]。

朝礼は海外の日本企業でもよく行なわれている。K・インドネシアでも朝礼が行なわれている。伝達事項では、昨日の生産実績、今日の生産目標、事故の注意などである。中国に進出したある電装工場（K・電装）でも朝礼が取り入れられているが、そのやり方は日本の場合とは微妙に異なる。日本では仕事以外のインフォーマルな情報伝達も行なわれているが、この工場では伝達事項の通知のみが行なわれていて、インフォーマルな情報は取り上げられない [同 260]。

つぎに、制服を見てみよう。

K・インドネシアでは、制服として日本本社とは異なるものを独自に制定し、現地で調達している。しかしロゴマークは日本本社が1993年に制定したものを採用している。アメリカに進出したT・アメリカ社も、日本本社とは異なる独自の制服を採用している。その際、13種の中から従業員が5つを選択することになっているが、色や、長袖、半袖など要求が多かったため、日本本社と比べると種類も豊富である。また作業現場だけではなく、管理スタッフにも、オフィスで着用するブレザーなどの制服を制定している。中国のK・電装でも、日本本社とは異なる制服を、現地社長から、日本人派遣社員、現地従業員一同までともに着用している。現地社長が工場を見回るときには、作業服を着ていくことは慣例であり、従業員一同が同じ制服を着るということは当然のこととして受け止められている [同 260 - 61]。

欧米社会では、ビジネススーツや労働着など、身分・階級にふさわしい衣装を身につけることになったが、現在まで、監獄内の作業場といった例外を除いて、工場内の作業着として、社長以下従業員一同が軍隊のような統一された制服を着用することは一般的ではない。その意味で、日本の会社では「労働にふさわしい」服装から、軍隊のように統一された制服を着用することは、作業場の戦場化であり、「産業戦士」の誕生であると言える。欧米社会から日本に移入された制服が、日本の「産業戦士」を生み出し、さらに海外に再移転している、と言える [同 263]。

さらに、慰安行事を見てみよう。日本企業では非日常的な慰安事業も行なわれているが、それが海外の日系企業でも実施されている。ただその受容のされ方は、一様ではない。

中国に進出した K・電装では運動会、慰安旅行が進出当初から行なわれている。運営は現地従業員が自主的に行ない、費用は会社が持つ。また運動会も行なわれているが、日本のように専用の体操着を着用するわけでもなく、整備され運動場で組織的に行なわれるわけでもなく、日本の運動会の創成期を彷彿させるような内容である。

インドネシアの K・インドネシアでも慰安旅行や運動会が行なわれている。慰安旅行は会社従業員とその家族あげて参加する。費用は会社負担である。運動会は日本本社に技術研修に行った社員を中心に過去4回行なわれたが、現在は行なわれてはいない。運営を現地社員に任せていたところ、時間進行など、日本で行なわれている運動会ほどうまくは行かなかったからである。現地社員が現地日本人学校での運動会を見学したところ、あまりにも「整然」とした運営が行なわれることに驚嘆したそうである。現在では、サッカー大会やバドミントン大会のように（現地で運営しやすい）スポーツの大会が行なわれてい

る [同 263 - 65]。

運動会を整然として運営するといったことは、日系企業の側から見れば当然のことであるが、現地では、その整然とした運営法が「異常」に映ることをわれわれは自覚しなければならないだろう。慰安行事と仕事以外の行事でも、実は仕事の延長上の行事として日系企業では考えられていて、そこが受容されないのである。また制服でも、日本よりはるかに選択肢があり、従業員のイニシアティブでデザインが考えられたりして、日系企業と現地との綱引きの様子が目に浮かぶ。

2 暗黙知と身体の管理

——アブラヤシ・プランテーションの事例分析

前章で確認した経営学上の問題としての身体と暗黙知との関連性は、中島の研究するインドネシアにおけるアブラヤシ・プランテーションでの管理の問題とも共通点が多い。まずは、アン・ストーラーの北スマトラ・プランテーション地帯における労務管理の実態を検討し、つぎに、中島が研究している西スマトラ州でのアブラヤシ・プランテーションにおけるディシプリンの問題を検討しよう。

2-1 アグリビジネスにおけるテイラーシステム

アン・ストーラーは、デリと呼ばれる北スマトラ・プランテーション地帯の100年以上にわたる(1870～1979)、プランテーション地帯をめぐる資本・労働・労務管理の変遷を詳細に分析した。独立以前、外国資本(オランダ、イギリス、ベルギー、アメリカなど)によって管理運営されてきたデリ・プランテーション地帯は、独立後労働者としての権利に芽生え、また独立を志向する反帝国主義的な言説に鼓舞されてきわめて戦闘的な季節を迎えた。だが、会社側はこのような時期に、テイラーシステムという科学的労務管理法を導入し¹²、労働者

の管理の強化と、生産性の向上を図った。

アン・ストーラーはつぎのように述べている。

労働者とその武器の行使に熟達するにつれて、今度は会社が自身の武器を完備するようになった。独立後のインドネシアにおける新たな政治的・社会的なコンテクストによって、伝統的な労務管理法の多くは時代遅れになってしまった。労働コストの上昇と不安定な労働力に直面して、会社は生産過程の組織ごとの特徴について、固定資本にたいする流動資本の経営効率分析、費用効果分析に、そして個々の労働者の生産性をできるだけ目立たないように上昇させる手段など、その関心を内部に向けた。〈中略〉ゴムのタッピング・スケジュールが変わり、ある工場の操業に時間的動作研究が行なわれ、農園の労働者の数を入れ替えることによって障害が除去された [ストーラー 2007 : 191]。

会社としては組合を挑発するのを避けたので、生産過程での変革の多くはほとんど反対なく実施された。労賃が生産コストの70%以上を占めるタバコ農園に機械化が導入された。ゴム農園やアブラヤシ農園のなかには、女性労働者間の分業を再編することによって、除草作業費を3分の1に削減した農園もあった。より熟練し賃金の高い労働者を最終工程に集め、未熟練で賃金の低い労働者は熟練を要しない仕事に配置された結果、ゴムシートを仕分ける生産ラインは25%加速された [同 192]。

こうした合理化のなかでもっとも「サルププリ」(インドネシア共和国農園労働者同盟)が嫌ったのは、「ユニバース・システム」と呼ばれる新しいゴムタッピング法で、それにより1日当たりのゴムタッピング本数が350本から450～600本に増えた。以前なら32人の労働者

働者を使っていた1つの班が、今やたった24人で十分になった。ボーナスがアブラヤシ収穫者、ゴムタッパーに支給され、基準生産を下回った者には厳しいペナルティが科された [同 192]。

アブラヤシ農園では義務とされる仕事が、1日当たり800キロから1150キロの収穫量に引き上げられた。生産性の低い労働者はペナルティが科され、高い者には賞与が与えられた。サイザル麻農園では、1ヘクタール当たりの除草作業が3人から1人に減らされた。班の事務係は普通の労働者と同じ賃金の見習いに置き換えられた。労働者を管理する職長は、それ以前の賃金を与えられることが多かった [同 193]。

1949年の主権委譲後のインドネシアで労働運動は歴史的な高揚期を迎えた。物価上昇率を上回る賃金上昇を獲得し、不屈きな上司の追放や、不当な解雇などへの徹底的な闘争が闘われた。しかし、そうした中で、会社側も密かに反撃に出ていた。生産性の向上とは、労働者からの収奪の増加に等しい。それだけ巧妙に、会社側による労務管理は行なわれ、労働者の身体は陶冶・訓育された。

会社側によるこうした形での生産性の向上は、反帝国主義を唱えるインドネシア政府によってしばしばお墨付きを与えられたし、また、組合の幹部からの暗黙の承認も得られたとストーリーは分析している。そうした労働者の戦闘性を挫く役割を担った勢力をストーリーは「官僚資本家」と呼んだが、インドネシア共和国という国民国家の成立は、結果的に労働者側に期待通りの結果をもたらさなかったことに通じていった、とストーリーは結論付けている。

2-2 アブラヤシ・プランテーションでの身体¹³

2-2-1 恭順の姿勢——身体をめぐる暗黙知

アン・ストーリーは『プランテーションの社会史』「第二版序文」の中で、次のように述べている。ある農園内の交差点でジャワ人老人が自転車を降りたので、ジャワ人特有の相手に敬意を示す挨拶行動かと思ひ、ジャワでの慣習に従って返礼をした。ところがそれには相手の男性からの答礼はなく、ひどくショックを受けた。しかしながら、後で気がついたのは、植民地時代、会社の本部やヨーロッパ人を自転車で通過する際は、労働者は自転車から降りることを要求されていることを知った。つまり、白人支配者に恭順の姿勢をとることを強要されていた。先のジャワ人老人の示したのは、ジャワ人特有の挨拶行動ではなく、植民地時代のヘゲモニー意識の残影であった。現在でもプランテーションの中に息づく、植民地時代のヘゲモニー意識とそれを反映した身体表現が存在することに、ストーリーは気付き愕然とした〔ストーリー 2007：xii-xiii〕。

中島自身もストーリーと似た体験を持つ。

2010年8月、中島は国営アブラヤシ農園第VI農園(西スマトラ州オブフィル所在)のマネージャーのアンドレ氏を訪問した。中島にはミナンカバウ人の助手と運転手、それに中島ゼミの女子学生2名と彼女たちの話し相手に来てもらったアンダラス大学の女子学生を入れて、計5名が随行した。われわれがアンドレ氏を訪問することはすでに連絡済みで彼もわれわれを農園本部で待ち受け、出迎えてくれた。彼は1人ずつと握手をし、歓迎の意を示してくれていたが、アンダラス大学の女子学生の行動には度肝を抜かれた。

彼女は差し出されたアンドレ氏の手を両手で握り、中腰になってその手に自分の額を押し付け、最敬礼の姿勢を取ったのである。これは子どもが大人に対して取る挨拶行動であるが、この恭順の姿勢にアンドレ氏のプライドがいたく満たされ、われわれ一行を歓迎してくれたであろうことはよく理解できる。彼女のすぐ後ろにいた中島ゼミの女

子学生2人は、彼女の取った姿勢が恭順の姿勢であることは何となく理解できたであろうから、完全なコピーではなくとも、それに近い恭順の姿勢を示したことで、アンドレ氏のプライドはますます満たされたであろう。

その後のインタビューでは、会社側から7～8人の幹部候補生が中島の質問に聞き入り、場合によってはアンドレ氏に代わって応答してくれた。このインタビューはこれまでもなく緊張したインタビューであった。調査ビザを持っていない中島がこうして調査をしていること自体を問題にすればできたのであるが、それであるからこそ、質問は慎重にまたストレートに聞くのではなく、本当に聞きたいことを外すわけではないが、何度となくそれに関連する質問を重ねてやっと聞きたいことを質問するという方法であった。そのために、激しい緊張の1時間であった。後でゼミ生から、「先生が何回も口をパクパクさせているのが見えた」そうで、その緊張ぶりがご理解いただけるであろう。

2-2-2 報奨、懲罰、進化

東南アジア最大のアグリビジネスであるウィルマルグループ¹⁴のゲルシンド・ミナンカバウ・プランテーション（以下「ゲルシンド」と表記）のマネージャーであるジャトミコ氏にインタビューしたときに、彼の口から最初に出てきた言葉が、「ディシプリン」という言葉であった。「ディシプリン」とは「規範、訓練、規律、訓育＝陶冶など」の意味を持つ言葉であるが、フーコーの哲学では中心的な概念である。アン・ストローラーはフーコーの「ディシプリン」概念を『プランテーションの社会史』を書く際中心的な概念として援用した〔ストローラー 2007：iv-vi〕。

半ズボンをはき、「日本軍のように見えるだろう」と日本人の中島を意識したのか、それとも常日頃からそう思っているのかは判然とし

なかったけれども、ジャトミコ氏の口から出てきた「ディシプリン」という言葉は、フーコーやアン・ストローラーの用いる「ディシプリン」概念とは直接の関係はないものの、その本質をもの見事に言い表していた。彼は、日本やシンガポール、中国の発展の原動力を、「ディシプリン」に見ていた。北京オリンピックのときに会社から派遣されてその成功の一部始終を観察したという。それに比べると、「インドネシアには“ディシプリン”が不足している」とも発言した。よく言われる、「サントイ(気楽な)」とか「マラース(怠惰な)」な国民性ではだめである、という。

ジャトミコ氏の言う「ディシプリン」の中身が、「報奨」reward、「懲罰」hukuman、「進化」evolusiの3つである¹⁵。

彼はまず、「ゲルシンド」がRSPO¹⁶(持続的アブラヤシ開発のための円卓会議)の認証評価を受けて生産している事実を誇らしげに語った。会社は常に「進化」を遂げている。搾油されたFFB(アブラヤシ果房)を焼却処分せずに、農園の肥料として再利用する方法を開発した。それによって農薬の使用量を抑えることができている。RSPOに加盟することで多大な出費を余儀なくされているが、国際的な評価を受けることができたので、会社、従業員、環境のためにもかえっていい効果が上がっている。「国営農園はRSPOに加盟せず、FFBもそのまま焼却しているから駄目だ」とも語った。

ジャトミコ氏は雇用している従業員についてつぎのように語った。

「ゲルシンド」で雇用している700人の労働者のうち、60%がニアス人、残りの40%がジャワ人、ミナンカバウ人、バタック人。ニアス人を雇うのは、「彼らがどんなきつい仕事でも、文句も言わず、耐えてやるから」。ウィルマルグループのインドネシア側代表マルトゥア・シトルス氏はバタック人である。彼のコネクションでニアス人を連れて来るルートがある。

この発言から、ニアス人を雇うのは、彼らが従順で、企業にとってはきわめて扱いやすい労働者であることが最大の理由である。2005年の地震災害と離島苦で苦しむニアス人とは、経済的な理由から移民を余儀なくされる他の国の移民とまったく同じ位置づけである。ミナカバウ人を雇用する比率が低いのは、彼らが現地では多数派であり、それだけ「うるさい」存在であるからだ。

ジャトミコ氏はさらに、従業員への福祉について、「子弟の教育の支援をしている」と述べた。やる気と能力があれば、高等教育を受けることも可能であり、それだけ「従業員を大切にしている」。これは、国営農園も同じであるが、国営農園の方が従業員への福祉厚生は手厚い。

この部分が「報奨」の側面であるが、その現実には、ジャトミコ氏が語るものとは大きく違っていた。

2-2-3 アブラヤシ収穫労働者

ジャトミコ氏の言うことは、FFB（アブラヤシ果房）収穫労働者の発言から否定された。会社側はこうした労働者からの収奪を厳しくすることで、RSPO加盟で負担の重くなった経費を工面しているのではないか、という疑問がわいてきた。あるルートを通じて、数名の労働者とインタビューすることができた。

労働者の大半は低学歴で、中には小学校も終えていない者もいる。総じて「読み書き」能力に落ち、ましてや英語はできない。会社が給料明細を英文で渡しているが、その内容が理解できず困っている。どういう理由で英文の給料明細を低学歴の労働者に渡しているのかその真意は分からないが、内容を理解させないようという魂胆があると思えない。というのは、給与に反映されない労働が多いという。

また、収穫高をごまかされている、と不満が述べられた。FFBの

重さは種々雑多であるが、搬入時には「かならず」20キロとされる。30～40キロある場合でも「20キロ」と計算される。給料は1トンいくらと計算されるので、最低FFBを50個搬入しなければならないが、実際には評価高の2～3倍は納入しているのに、査定に反映されていない。これは事実上の「詐欺」ではないか。

そうした不満を会社に言うと、「辞めるか、仕事をとるか」とすごまれる。ある人の子供が、農園内を通行するトラックにはねられて死んだ。だが警察には報告できない。会社から250万ルピア（2010年時で約2万5000円）をもらっただけ。これは「口止め料」で、この受け取りを拒否したら「仕事か、失業か」の選択を迫られる。

労働者の給料から、健康保険料が天引きされている。健康保険は日雇い労働者にはつかないので、常勤労働者の特典のように見えるが、その実あまりメリットはない。毎月天引きされているのに、実際けがをした場合、余りケアがなされない。

FFBの収穫作業は危険である。エグレック egrek という長い鎌を使うが、最長12メートルにも達するその鎌が、外れて収穫労働者を直撃することがある。首に当たって即死した者もいるし、指を落とす者もいる。また、FFBの直撃を受ける者もいる。しかしどんなけがをしても会社は25万ルピア(2500円)以上を出そうとはしない。また、けがをして仕事を休んだ場合でも、休んだ日数を「休業」扱いにして、給料から天引きされるのは不当だ。

常勤労働者には宿舎があるが、彼らには「バラック」しか供給されない。雨漏りがするし、土間だけ。病気になっても、救急車がなく、FFB運搬用のトラックで病院に運ばれる。このトラックによく轢かれる事故が発生している。

「常勤労働者」と「日雇い労働者」との区別はそうない。国営農園で仕事をしたことのある労働者は、「ゲルシンドの方が収奪が厳しい。国営農園の方が楽であった」と証言している。

3 暗黙知と市場のコンテキスト——ぐるなび上海社の事例分析

3-1 株式会社ぐるなびの沿革及び中国進出¹⁷

株式会社ぐるなび（以下、ぐるなび社と略記する）は、1996年6月に株式会社エヌケービーの一事業部として飲食店検索サイト「ぐるなび」をインターネット上に開設したのが始まりで、それから4年後の2000年2月にぐるなび社が発足した。以後、日本各地で営業所が設立され、事業拡大の一途を辿っていく。

そして、2005年4月に大阪証券取引所ヘラクレス市場に上場し、同年11月より中国上海にも進出を果たした。パソコン・携帯電話などによる飲食店のインターネット検索サービスを主たる事業内容とし、現在のところ、株式会社ぐるなびプロモーションコミュニティ、ぐるなび上海社及び株式会社ぐるなび総研という3つの関連会社をその傘下に収める。さらに、2007年に「北京ぐるなび」飲食店検索サイトを立ち上げるほど、中国ではその注目度を高めている¹⁸。「日本発、世界へ」、それはぐるなび社の企業理念である。

ぐるなび社のサービス内容は、「ぐるなび」「ぐるなびPRO for 飲食店」「ぐるなび食市場」「ぐるなびデリバリー」「ぐるなびトラベル」など多岐に渡る。各サービス内容を詳細に検討することは不要なので、ここではグルメ検索メディア「ぐるなび」だけを取り上げよう。

「ぐるなび」はぐるなび社の主要なサービスであり、日本最大級のインターネット上における飲食店検索情報メディアである。各店のウェブページでは、店内の雰囲気やメニューなどを写真付きで紹介するほか、いつでも店舗情報をキャッチできるように、携帯端末をはじめとする様々なメディアに対応した最新の店舗情報を提供している¹⁹。

さて、すでに言及したように、ぐるなび社は2005年を皮切りに、本格的な中国進出をスタートさせた。なかんずく上海を第一の発展拠

点として中国展開に踏み切ったことは特記すべきであろう。

ぐるなび社の中国進出の意図するところをわれわれはぐるなび上海社の公式サイトから理解できる。

将运用互联网发展起来的, 国际独特的细腻完善的服务体系带到中国, 迎合中国本土的风土习俗加以完善, 为消费者提供方便, 为实现真正的 21 世纪的丰富多彩的餐饮生活做贡献²⁰

羅訳「インターネットを媒介とするグローバルかつ独特で繊細なサービスシステムを中国に導入し、現地の風俗習慣に適応した上で消費者の便宜を図る。そして21世紀の豊かな飲食文化に貢献する。」

ここでは、インターネットを媒介とするサービスを中国に導入し、飲食文化の発展に貢献すると記されているが、正にぐるなび社の「日本発、世界へ」という企業理念に通底するものである。したがって、「ぐるなび」は単にインターネットを通じて飲食情報を提供するのみでなく、同時に食文化の発信者としての一翼も担っている。

現在、「ぐるなび上海」における加盟店舗数は4万件で、2009年末までの閲覧数は1年前の1.5倍にも増えて、月間3040万PV——Page Viewのアクロニムで、日本語では「閲覧数」——に躍進した²¹。

3-2 中国上海進出の時代背景

3-2-1 何故上海なのか

前節ではぐるなび社の沿革及びその中国進出を概観してきた。ぐるなび社は海外雄飛を「海外進出」でなく「中国進出」と位置付けている。しかし、ここでは、ぐるなび社はなぜ上海をその第一の選択肢としたのか、さらに、2005年という時期に上海市場に邁進した理由とは何かをも考えてみたい。

ぐるなび上海社²²のウェブサイトアクセスすると、「メディア報道」との見出しで掲載されている一記事に、筆者は興味を引かれた。

蓄勢数載今花开²³—咕嘟妈咪（上海）信息咨询有限公司²⁴

2005年対咕嘟妈咪而言是一个巨大的转折点。05年3月咕嘟妈咪开始了在中国的市场调查 ¼（中略）¼ 同年11月“咕嘟妈咪（上海）信息咨询有限公司”在上海成立，并开设了中文版“咕嘟妈咪网站”

羅訳「2005年は、ぐるなび社にとって、まさに一つ大きな転換点になるだろう。同年3月、ぐるなび社は中国市場への調査に着手し始めた。なお、その年の11月に、ぐるなび上海社が中国上海で設立され、「ぐるなび」中国語版も世に現れた。」

中略

05年時值奥运临近之际，完全有理由在这个时候选择北京作为进入中国市场的第一步。然而，咕嘟妈咪最终选择了上海。一方面是由于在上海生活居住的日本人比较多，另一方面更为主要的也是考虑到之前日本的先例。“日本的餐饮店多是从大阪世博会后发展起来的。世博会后流通网络迅速发展，随之而来的便是家庭连锁餐馆的诞生及连锁企业在日本全国范围内的兴起。因此，将要主办世博会的上海应该比北京更合适。”（咕嘟妈咪上海总经理池泽勇夫先生）²⁵

羅訳「2005年は北京オリンピックを間近に控えた年であった。それを機に中国に進出し北京に中国初の営業拠点を置くことに、何も反対される理由はないだろうが、結局、ぐるなび社は北京ではなく上海を第一のステップとした。もちろん、上海で生活している日本人が比較的が多いというのが一つの理由だが、より重要なことは当初日本での経験に学んだところにある。ぐるなび上海社の池澤勇夫総経理が当時の思いをつぎのように語っている。「日本では、ほとんどの飲食店は

大阪万博以降に成長し始めました。その時、流通ネットワークシステムはすさまじい発展を遂げていたため、ファミリーレストランや飲食チェーン店ブームが全国のあちこちで巻き起こりました。したがって、万国博覧会の開催都市である上海のほうがよりふさわしいのではないかと、思ったわけです。」

上述のことから分かるように、上海市場を中国進出の幕開けとしたことには、日本飲食業界の発展経緯が投影されている、ということである。ここで注目すべきは、大阪万博後におけるファミリーレストランなどの全国規模での勃興は流通システムの発展に負うところが大きい、という池澤勇夫総経理（現地法人社長）の指摘である。

時は1970年代、高度経済成長の真ただ中であり、経済的な余裕が外食産業をますます可能にさせていた頃で、流通システムが発達していなければ、おそらく全国的な外食ブームの急成長ももっと緩やかなものであっただろう。ぐるなび代表取締役会長、滝久雄が会社ウェブサイトの「ごあいさつ」欄に、「産業革命とも言えるインターネットやモバイルの飛躍的な進化とともに、「ぐるなび」はレストラン検索サービスの先駆者として多くの方々からご好評をいただくことができました」と発言している²⁶。外食産業が、流通システムの発達により、ますます繁栄していったように、ぐるなびもインターネットの普及や流通手段の発達抜きでは語れない。

そこに、われわれはぐるなびの一つの大きな特徴を見てとることができる。それは、インターネットをベースにし、ビジネスの可能性を無限大に伸ばしていくことである。ぐるなび社はインターネットを自社の経営にうまく乗せて業績の急成長を遂げたことから見ると、時代に応じて自分自身を適応させていっただけでなく、そうした事業展開はある意味で時代の要請でもあったのではないか。

3-2-2 中国市場の時代背景

さて、池澤氏の発言より、われわれはぐるなび社の上海進出の理由を垣間見ることができた。この点は重要なので、さらに深く検討してみよう。

2010年の万国博覧会の開催都市である上海が大阪万博当時の日本と似たような時代背景があることはすでに触れた。中国のネット利用者がすでに4億人を超えた中、IT関連の事業は大きな潜在力を孕んでいる。しかしながら、その前に、ぐるなび上海社の設立当時における上海ないし中国の経済市場背景を押さえておく必要もあるだろう。

ここで、川端基夫の説に依拠しながら説明することにしよう。

川端によれば、中国市場が注目されている背景に、2004年末の小売市場の完全自由化によるところが大きい。それをきっかけとし、外資小売業は100%で単独出資できるようになった。こうして、小売業を流通経路として中国進出を目指している消費財メーカーもいい時を得て、ビジネスチャンスがまさに大である〔川端 2006:197-198〕。換言すれば、ぐるなび社が中国に進出する前に、ちょうど中国市場自体はその小売業市場を整えた段階であり、外資小売業であれ、国内小売業であれ、もっと開かれた環境で成長することを期待できるようになった段階であった。

これに付け加えて、川端がいみじくも指摘しているように、小売業の発達は都市構造と深い関連がある。北京の商業開発が遅れてきた理由に、その独特の都市構造によるものがある〔川端 2006:207〕。北京における都市構造の記述は後で行なうことにするが、北京のいくつかの地域においては立地しにくいところがあることだけを確認しておこう²⁷。一方、上海の場合、浦東エリアの発展をはじめとする——殊に地下鉄などの移動手段の発達が著しく、それでもって一層都市開発に拍車がかかることは衆目の一致する見解である——都市計画が着々と進められているため、店舗側としては、比較的営業を進めやす

い面があると言える。よって、ぐるなび社の中国における展開順位を各地の都市構造や市場脈絡と繋げて分析すると、より深い認識に到達できる。

3-2-3 上海における飲食店検索メディアの現状

翻って考えると、ぐるなび社が上海に進出する前に、いくつかの現地同業検索サイトはすでにしのぎを削っている。

例えば、2003年に「大衆点評網」が設立された。そのサービス内容は飲食店検索だけに止まらず、娯楽、スポーツ施設などをはじめ多岐に及ぶ。また、2004年に「口碑網」が開設された。中国のネット通販最大手「タオバオ淘宝」の傘下であり、飲食や娯楽施設などに加えて賃貸物件情報まで扱っている。中国のインターネット利用人口における、「80后」「90后」と言われる80年代、90年代生まれの若者たちは無視できない割合を占めていることとあわせて鑑みれば、なぜそこまで情報を網羅するかは推察がつく。

では、これらの現地検索メディアに少々遅れを取っていたぐるなび社が、中国の激しい市場競争の渦中で何をもって自分の足場を固めたのか。次の記事に注視してみたい²⁸。

“咕嘟妈咪”网站提供信息的特点是：1、获取便利（提供各种搜索方式）2、资料详尽（提供详细的菜单，并根据餐饮店的菜式不同进行分类）3、刷新率高（提供最新的饮食信息）4、可信度高（「不受理夜总会的加盟」等明确加盟标准，网站定期派专业人员对店家进行实地考察确保信息的可靠度）

羅訳「ぐるなびの特色は、1、使い勝手のよさ（様々な検索方法を提供する）。2、詳細な店舗情報（詳しいメニュー内容や料理体系のジャンル分け）。3、高い更新率（最新の店舗情報を提供できる）。4、高い信頼性（「ナイトクラブの加盟を受理しない」などの明確な加盟基準

を設けるほか、専門スタッフが定期的に実地考察を行なうことで情報の信頼度を維持する)、というものである。」

中国の同業他社に比べると、ここで、われわれはぐるなび社の経営精神を明確に窺える。それは、飲食情報の検索だけに拘る専門性にほかならない。ぐるなび社の、サービスを徹底的に追求する精神がやがてぐるなび上海社にも浸透していった。

飲食情報の質的向上を目指しつつ、ぐるなび社は多種多様なサービス項目を開発していった。それらのサービスを語ることなしにはぐるなびの特色を完全に言いつくしたとは言い難い。例えば、最近話題を呼んでいる「ぐるなび上海デリバリー」²⁹というネット宅配サービスのことを考えてみよう。それは在上海日本人を主たる対象とし、ネット注文を取り扱う宅配サービスである。注文は日本語でもできるため、現地語の分からない日本人にはうってつけのサービスと言えよう。因みに、上海での日本語ネット宅配サービスはぐるなび上海社が最初である。

「国際都市」の名を冠する上海では数多くの外国人が常住している。日本企業の上海進出が目立つことにも関連があるだろうが、とりわけ日本人を見かけるチャンスが多い。日本人向け——日本から直接輸入した食品や生活用品から、日本人にも受け入れられるように工夫して作られた商品まで——のスーパーマーケットや日本料理店が雨後の筍の如く増えてきている。最近、ラーメンや寿司の需要度の高まりが特に目覚ましく、日本食ブームと言っても決して過言ではない。だが、中国だけではなく、外国人の住む全ての国で見られる現象だと考えられるが、外国の生活にはある程度馴染めるようになったとは言え、まだ現地の言葉をうまく習得しておらず、言語・文化の面で困惑している外国人が沢山いるのが実情である。身体による適応と言葉による適応が必ずしも比例しないことの表れではないか。

このように、日本語で楽に注文できる「ぐるなび上海デリバリー」は現地での脈絡に沿う、とても意味のあるサービスである。それはぐるなび社が掲げている企業理念——常に社会性を重んじ、社会への貢献を考える——とも表裏一体をなす。

3-3 暗黙知——ぐるなび上海社の事例から

前節では、上海における飲食検索メディアの現状およびぐるなびの特徴とは何かを明らかにした。しかしながら、ぐるなび社の上海進出であれ、北京進出であれ、言ってみればそれは海外進出である。中国という違う文化的エートスが息づく国で、自国の文化的慣行を押し付けるのでは所詮失敗を免れない。前記の記事をもう一度取り上げて分析してみよう。

在中国几乎没有预约餐厅定位的习惯。更不用说检索新店，这种文化自然也是没有的。在中国，即便要预约定位，它的形式也和日本有很大不同。日本人通常会在几个月前就开始预定餐厅，而在中国人们更愿意在临近就餐时预约。注：现在日本咕嘟妈咪可以接受3天前的预约，而“咕嘟妈咪”及“咕嘟妈咪上海版”则可接受2小时前的预约³⁰。羅訳「中国では、新しい店をインターネットを通して検索するどころか、レストランに予約を取る習慣さえないようである。もちろん、そういった文化も定着していない。よしや予約したと言っても、日本でのやり方とずいぶん異なっている。日本人の場合、通常何カ月前から予約を取っている。一方、中国人は、むしろ食べに行く直前に予約するほうを好むようである。(現在、日本ぐるなび社は3日前の予約まで受けている。一方、ぐるなび上海社の場合、2時間前の予約までは受理可能となる)」

この記事はさらに次のように続く。

想要提供各种服务，却因为没有文化根基而寸步难行。当时，这对日本总公司来说，本该是个不小的打击，“但是中国人也应该会有想尝试下平时不常去的餐厅的想法，因此我觉得我们的服务在中国必然还是会有需求的。”（池澤先生）³¹

羅訳「さまざまなサービスを提供したくても、文化的基盤が現地にはないので、なかなかうまくいかない。日本の本社に言わせれば大きなショックであったが、池澤氏は「普段あまり行かない店でも、行ってみたい心理が中国人にもあるはずなので、われわれのサービスを必要としていると信じています」と述べられた。」

2010年11月に、羅雁は研究上の疑問解決の為に池澤総経理にEメールで連絡を取ってみたが、その時の、日中間の行動様式をめぐるメールのやり取りの中でもやはり「予約」の話が持ち出されていた。池澤氏が言うには、

日本国内でも東京と大阪ではレストランの探し方が違うように、生まれ育った環境や文化が違えばもちろん行動が変わってくると思います。中国のレストランは大きく、数年前に上海に展開した際は、レストランを予約するというのがごく限られたシチュエーションだったと思います。そこがなかなか日本人の視点だけで見ていると理解に苦しみました。

さらに、予約の仕方に限らず、こういうことも指摘されていた。

例えば東京と大阪では忘年会とかなの場合の店の選び方が異なります。東京の場合は、会社の忘年会でも会社近くの店とは限らず、電車で移動して忘年会に行きます。大阪では、会社近く以外ではあまり忘

年会をしません。中国に展開する前からある程度の文化の違いは予測していましたが、日本から持っていったものがまるで使えないとは思っていませんでした。

東京と大阪で忘年会などの店の選び方が違うことは驚きだが、同じ日本でもこのように地域差がある。ここでは、会社の底流をなす文化的価値観や行動様式に対するビジョンをすでに形成したことが窺える。日本の中でも東京と大阪ではレストランの選び方が異なるが、ましてや国を異にすれば、バリエーションもおおのずと多様化してくることは寧ろ「当然」と思わないとならないだろう。だが、日本で通用してきたものを現地に移入すると今度は全く機能し得なかったことから来るショックは並大抵のものではなかったようである。企業活動をする際にも、そうしたローカルな「暗黙知」に十分留意することが必要である。

川端は、「企業にとっては、母国でのモデルを世界標準として泥縄式に世界市場にぶつけてみて、結果として受容されたり拒絶されたりしているようでは困る。当初から多様な脈絡に耐えうるモデルを構築することが必要で、そのためにはローカルな市場の脈絡を探ることが不可欠」[川端 2005:25]と強調しているが、この「ローカルな市場」の模索こそ難関中の難関である。

ローカルな市場を読み解くにあたって、言葉では表出できない「暗黙の知」、五感の全体によってしか掴みとれない「身体の知」および体験を通じてしか身につけることができない「臨床の知」[田坂 1998:223]が先に立ち、われわれの洞察力や分析力が問われる。

殊に、「身体の知」は実際に異国の土地に身を投じることなくしては感知しにくいものであろう。また、「暗黙の知」はなかなか意識の俎上には上らないため、一層実行を難しくしている。

さて、ぐるなび社の事例をさらに考察してみよう。上海市場の脈絡

に即した調整は「予約」以外でも為されたのかとの羅雁の質問に、池澤氏はこういうふう述べてた。

日本では30代40代が主に消費が高いと言えますが、中国では20代、しかも独身の消費が高いと考えています。日本のサラリーマンのお小遣いは年収の5%程度。これを具体的に言うと600万円の年収で月3万円しか自由に使えない。しかし、中国では、親との同居が多いのと一人っ子政策の影響で、20代で3000元の給与があったらそれを自由に使うことができる。そうしたら4万円以上になり、物価格差が日本の3分の1と考えると実際には12万円くらいのお金になるお金があるということです。ターゲットの違いが一番でしょう。

一人っ子政策とは中国政府は1979年から掲げた人口抑制奨励策である。調査では、62%の家族は、父母と未婚の子供（即ち核家族）から構成されており、一人暮らしの比率はわずか3%前後に止まっているという結果が明らかにされた〔猪口他 2007：89〕³²。なお、中国の新卒大学生の初任給を見てみると、職種別の差こそあれ、初任給は平均2000～3000元前後（約3～4万円）の水準となっている。親と同居するため家賃などの心配もなく給料を自由に使える若者が多い。こうしてみれば確かに日本では30代や40代の中高年の消費がその他の年代に比べると高いのに対して、中国では寧ろ若者たちが消費者人口を引っ張っているということができよう。したがって、消費現場の対象群の差異に注目し、そうした世代にアピールする営業戦略を取らなければならない。

消費文化はそれぞれの社会と連動しつつダイナミックな変化を遂げている。国際的な活動範囲を広げつつあるぐるなび社は、外食産業分野の消費動向を鋭敏に把握している。外国市場への参入過程に、固有の価値意識をそのままシフトさせないよう意識し、試行錯誤しながら

らも現地の市場の脈絡を探っているぐるなび上海社は、ローカルな暗黙知を解き明かそうと絶えず市場の動きを注目しているといえるだろう。

3-4 暗黙知——消費の現場から

ぐるなび社は、グローバルな展開をしつつローカルな文化に根ざす対応を怠らない点は、すでに論じてきた。そこで、企業側の海外進出において、好むと好まざるにかかわらず、経験知を部分的に捨て去ることを余儀なくされることは確認できた。また、グローバル文化が表象している世界と裏腹に、ローカルな文化は依然として根強く社会に影響を及ぼすことは言える。この場合、ローカル市場の暗黙知を読み解くことは日本企業の目下の急務であり、地域文化に接近するアプローチでもある。

しかしながら、1つの事例を用いて暗黙知を考察することに所詮限界がある。暗黙知の議論をより有意義なものにするため、ぐるなび社の事例以外にいくつかの事例を考えてみよう。以下では、ハイパーマーケットやコンビニエンスストア（以下コンビニと略す）などの小売り産業に焦点を合わせ、分析を試みたい。なぜならば、これらの小売り業態は、一時話題を呼んだ「マクドナルド化」に示されたような均質化された製品の生産とは全く別物で、グローバルなものと同ローカルなものが機能し合い、商品に地域の多様性が感じ取られるからだ³³。

3-4-1 フランスのハイパーマーケット「カルフル」

中国に進出したフランスのハイパーマーケット「カルフル」が、中国語で「家楽福」と表記され、家族・親族関係を重視する中国人の暗黙知をくすぐり、大成功を取めた事例をここで検討することは意味のあることだ。

「家楽福」では、さらに、買い物ができるだけでなく、食事も楽

しめる。喫茶店もあれば、クリーニング、現像店、郵便局などの施設もあり、北京や上海での人気スポットとなっている。中国では儒教倫理の立場から伝統的に商業をいやしい職業とみなし、成功した商人は子供が自分の商売を受け継ぐことをよしとせず、役人（科挙）として政治の世界に通じることを願った。こういう伝統があるため、中国の小売業界では、客に接待するという姿勢に欠け、客と店とのトラブルが多発していた。そうした状況下の中国の小売業界に、「家楽福」は革命をもたらした。買い物がこれほど生き生きとしたときであることを、中国人顧客に「家楽福」は伝えるのに成功し、消費者の圧倒的な支持を売ることができた³⁴。

ぐるなびの中国語表記が、「お母さん、お腹が空いた、何か食べたい」といった意味が含意されている [滝 2006: 200] が、いかにもレストラン検索サイトであり、食欲をそそるというコノテーションを伴っていることは偶然ではないだろう。カルフルの中国語表記も「家楽福」と、中国語を解する人には非常に縁起のいい命名で、こうした事実にも注目する必要があるだろう。

3-4-2 日本のコンビニエンスストア「ローソン」

「ローソン」という暖簾をアメリカから引き継いでいたものの、アメリカのコンビニと日本のそれは販売する商品も異なれば利用される目的も違う [新 2007: 第7章]。似た現象は中国のローソンについても言える。上海に絞ってみれば、おでんやおにぎりがその代表格と見えよう。

「ローソン」は、1996年に上海で1号店を出し、コンビニ業界では草分け的な存在である [川端 2006: 214] これまでのコンビニ概念を覆し、おでんやおにぎりなどの日本では売れ筋がよかったものを導入することに成功した例としてしばしば想起されている。

しかしながら、川端は、ローソンはおでんを導入することに成功し

たものの、おにぎりや弁当が敬遠されたと述べている [川端 2006 : 215 - 216] が、やはり議論の余地はあるだろう。羅雁の考えでは、弁当はいざ知らず、おにぎりはかなり成功したと言える。なぜならば、ローソンが進出する前に、現地市民にはご飯を海苔で包み食べる習慣はなかったし、そもそもそういう発想もなかったからである。そういう消費市場の中で、おにぎりを売るべく、ローソンはイニシアティブを取っている。

無論、川端の言うように、中国人には「冷えたご飯を食べる習慣がない」 [川端 2006 : 216] ため、その解決策として、上海のローソンでは「おにぎりを温めますか」という店員の確認作業が加わっている。さらに、生食を避け、現在発売されているおにぎりはほとんど中身が加熱処理されたものである。こうしてみれば、似て非なるおにぎりの「変身」は、市場の脈絡に配慮した行動だと頷ける。しかしながら、店員にそうした接客行為を徹底する指導が行なわれ、店員の側もそれを納得して受け入れたという側面を見落としてはならない。

そのほか、ローソンだけの場合に限らないが、茶類の消費パターンも実は社会文化に深く根をおろし、錯綜した位相を表している。茶はその価値自体が商品としてもはやされて特別の規格を要しないため、通文化的な世界商品であるが、その商品の需要や嗜好について大きな幅が見られる [中牧・日置編 2007 : 30]。同じ日本企業メーカーで発売するウーロン茶は、中国では「微糖」および「無糖」という2種類の味の商品が市販されている。「微糖」とは文字通り少し甘みを帯びるという意味であるが、やはり中国消費市場の暗黙知を察知した対応であろう。

3-5 終わりに

これまで、ぐるなび社の中国進出および在上海日系コンビニなど

の事例に光を当てながら、市場脈絡をめぐる暗黙知と文化摩擦を分析することに努めてきた。一見グローバルな事業展開が大いに物を言うかのような時代でもローカルな文化は根強く生き残り、グローバルなものに異議申し立てを行なったり、或いはそれを逆手に取ってグローバルな定義を手直ししたりする。このような局面において、しばしば文化摩擦といった現象が噴出することが分かった。

しかしながら、こういう議論は「グローバル」と「ローカル」の線引きを曖昧化させ、もっと言えば「ローカル」な文化を実態以上に誇張させてしまうのではないかという問題も浮上している。川端は、「両者を厳密に区別すること自体は問題ではない、重要なことはローカルな市場の脈絡の理解」[川端 2005:22]と述べている。このローカルな市場の脈絡は、つまるところ川端説を貫通する「暗黙知」であることは、これまでの議論ですでに判明した。かくして、暗黙知をめぐる川端説の整理が必要であろう。

川端によれば、まず、暗黙知は直截的に認識して言語で説明できるものでないため、「解明する」とはせず、その代わりに「探る」ことしかわれわれにできない。また、暗黙知とは、普通理解するところの「身体知」、「勘」とはまた様相が変わり、「意味づけの技法（知的操作のノウハウ）」と捉えるべきである。それは、知覚された個別の要素を統合化された全体の中で意味づけて認識する技法である。ここで留意すべき点は、個別の要素を言葉で説明することができるものの、それを織りなす全体というのは言葉で説明できないことである。なお、暗黙知は基本的には人格的・パーソナルでありながらも、半ば「共有化」されたものでもある。というのは、パーソナルな暗黙知はある集団の中で共有されることで、それが集団の規範となり、逆に人格的な暗黙知を統御するのだという [川端 2006:276 - 281]。

むろん、川端による暗黙知の意味解釈はマイケル・ポラニーの提起した概念を踏まえた展開といえる。ローカルのアイデンティティこ

そ、企業の海外成長が花開くカギを握るかと言わんばかりで、ローカル市場のしたたかさを評価している。

しかしながら、ローカルな文化自体は、グローバルなものと同様に競争するにせよ、融合するにせよ、ダイナミックに外部と反応していることに注意すべきである。川端はグローバルな市場に対するローカル部分の重要性を指摘したが、今後の研究では、両方の相互作用およびその影響効果をもっと詳細に分析する必要があるだろう。グローバルな条件下でわれわれが日々の生活を営む今日において、グローバリゼーションに懸念を示すことがあっても、もはやその及ぶ範囲から逃れることはできなくなっている。このように、ローカルなものと同様にグローバルなものをさらに高い次元で統合する「グローカリゼーション」の示す可能性に、関心を寄せることが重要である。

4 まとめ

本稿で、われわれは、それぞれの研究領域の結節点である暗黙知をブリッジとして、身体、市場のコンテクスト、さらに文化摩擦の問題と多岐に論じてきた。「企業活動の人類学的研究」というサブタイトルを付けた本稿は、精緻で完成された論文であるよりは、問題群の存在を確認し、今後の研究のための見取り図を示すことを意図して書かれた。

1では暗黙知と産業的身体の問題をまず論じ、つぎにそうして形成された産業的身体を武器にして日本の企業が海外進出を行なう場合、えてして、現地との文化摩擦を引き起こすが、その背景に、身体知をめぐる暗黙知の問題が存在していることは指摘した。また、それは市場のコンテクスト(地域暗黙知)と呼ばれる分野の研究領域であることも指摘した。

2では中島の研究してきたアブラヤシ・プランテーションの問題を、

プランテーションにおける管理・監視の問題が、1で論じた産業的身体の問題と密接にかかわることをアン・ストーリーの所説と中島自身の現地調査で得た資料を用いて論じた。

3では羅雁が数カ月実際に働いた経験のあるぐるなび上海社の事例を中心に、1で論じた暗黙知、市場のコンテクスト（地域暗黙知）、文化摩擦の関係について、詳しく論じた。

中島にとって経営人類学的な分野の論文を書くことは初めての経験ではあったが、まったく馴染みのない世界に足を踏み入れたということではなかった。それは、ウェーバー、フーコーなど従来から大きな影響を受けてきた大家の議論と最終的にはつながることが確認されたからである。しかし羅雁が最後に述べているように、本稿の議論は今後さらに詳細に検討され、十分な議論を経て検証されることが必要である。

少なくとも、そのための準備作業は確かに確立することができたと自負している。

註

- 1 例えば、中牧弘允・日置弘一郎（編）『会社文化のグローバル化—経営人類学的考察—』（東方出版、2007年）参照。
- 2 最近翻訳出版されたジョージ・オルコットの『外資が変える日本の経営』（平尾光司、宮本光晴、山内麻理訳、日本経済新聞出版社、2010年）では、日本の会社組織分析が文化論的な観点と経営組織論的な観点からうまく整理されている。
- 3 中牧弘允・日置弘一郎、序論「会社文化のグローバル化と経営人類学」[中牧・日置 2007：19-36]参照。
- 4 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』（梅本勝博訳 1996年、東洋経済新報社）、第1章「組織における知識——序論」参照。
- 5 前掲、中牧・日置の著作では引用はされていない。
- 6 このような感想は、イヌイット映画「氷海の伝説」（2001年カナダ映画、オリジナルタイトルATANARJUAT, THE FAST RUNNER）を見るとよく理解できるだろう。
- 7 埼玉県内のあるデパート。
- 8 高木裕宜「日系子会社における会社文化——近代合理化の儀礼・儀式のグローバル化」[中牧・日置 2007：第8章]
- 9 5社の内訳は、製造業1社、情報関連1社、不動産関連1社、商社1社、銀行1社である。
- 10 www.guangzhou.cn.emb-japan.go.jp/.../09br-zuoming.doc
- 11 インドではカースト制のため、異なったカーストが同じ仕事をするという観念を共有できないのであろう。
- 12 テイラーシステムとは、フレデリック・テイラーが20世紀初頭に提唱した労働者管理の方法論で、現代の経営学、経営管理論や生産管理論の基礎の1つになっている。20世紀初頭までのアメリカではまだ家内制工業的な労働スタイルが主流であり、職場と家庭の分離が完全にはなされていなかった。テイラーは、管理についての客観的な基準を作ることで、こうした状況を打破して労使協調体制を構築し、労使が共存共栄できると考えた。こうして科学的管理法が考え出されたのである。

テイラーの主張した科学的管理法の原理は、課業管理、作業の標準化、作業管理のために最適な組織形態の3つである。課業の概念がテイラーシステムの中核を成している。その原理は、課業の設定、諸条件と用具等の標準化、

成功報酬、不成功減収、最高難易度の課業の5つである。

「課業の設定」とは、1日のノルマとなる仕事量の設定である。「諸条件と用具等の標準化」とは、使用する工具や手順などの諸条件を標準化することで、熟練工も未熟練工も関係なく同条件で働かせるようにすること。このようにして“唯一最善の作業方法”を確立し、それを労働者全員に習得させ作業能率を向上させようとした。「成功報酬」、「不成功減収」とは、出来高制賃金システムを改良したもので、ノルマを達成した場合は単位あたりの賃金を割り増して支払い、未達成の場合は単位あたりの賃金を割り引く。こうすることで労働意欲を高める。「最高難易度の課業」とは、課業を優秀な工員の仕事量に基づいて決めること。

作業の標準化（作業研究）「作業研究」は、「時間研究」と「動作研究」の2つからなる。「時間研究」とは、生産行程における標準的作業時間を設定し、これに基づいて1日の課業を決定するための研究。

「動作研究」は、作業に使う工具や手順などの標準化のための研究。テイラーは、生産工程における作業を「要素動作」と呼ばれる細かい動作に分解し、その各動作にかかる時間をストップウォッチを用いて計測して標準的作業時間を算出する、「時間研究」を考案。優れた労働者を対象に時間研究を行って、課業管理を行った。

「作業管理のために最適な組織形態」とは、従来、内部請負制に基づいて生産計画を現場が決定していたが、これを現場から分離し、計画立案と管理の専任部署を作った。つまり「計画と執行（実行）の分離」を行なった。また、そのための組織形態として、現代で言う「ファンクショナル組織（職能別組織）」の原型を作った。

「科学的管理法」（ウィキペディア）<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%9A%84%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%B3%95>

- 13 以下の記述は、「アブラヤシ・プランテーションにおける“ディシプリン”——西スマトラ州西パサマン県の事例研究」と題して、「第13回アブラヤシ研究会」2010年10月9日（土）、京都大学稲盛会館、で中島により口頭発表された報告の一部である。
- 14 ウィルマルグループWilmar Groupとは、1991年、Mr Kuok Khoon Hong（2009年時点で60歳、シンガポール大学ビジネス経営学科卒）とMr Martua Sitorus（50歳、メダンのHKBP Nomensen 大学卒）の2人が共同で創業した会社で本部はシンガポール。アブラヤシ栽培、CPO（Crude Palm Oil;アブラヤシ原油）生産、植物性脂質・オレオケミカル生産、バイオディーゼル

生産を世界20カ国（特にインドネシア、マレーシア、中国、インド、ヨーロッパ）で行なう。全世界で300以上の加工工場を持ち、従業員8万人、世界50カ国以上に製品を販売。

<http://www.wilmar-international.com/>

「ゲルシンド」は西バサマン県のスンガイ・アウル村（ナガリ）に位置しているが、その住民と紛争を抱えている。6000ヘクタールのうち、5000ヘクタールが中核農園で、1000ヘクタールがプラスマ農園である。ところが操業時の約束では、60%が中核農園であり、40%がプラスマ農園とするはずであった。そのため住民から「最初の約束を守るよう」訴えられている。会社は2007年農業大臣令第26号の「会社はプラスマ農民に最低限20%を提供し、中核農民には80%を超える土地を提供してはならない」規定を援用して、農民らの要求を無視している。この大臣令はそれ以前の農園には適用されないはずだが、事実上農園側を後押ししている。

- 15 Reward は英語をそのまま使っていて、hukumanは英語のpunishmentであり、evolusiはevolutionのインドネシア語上の表現。
- 16 Roundtable on Sustainable Palm Oilの略語。RSPOについては、<http://www.rspo.org/>参照。
- 17 羅雁は、2009年4月から7月において、総経理秘書としてぐるなび上海社に勤めていた。当時、日中両言語の通訳や翻訳、総経理のスケジュール作成などが主な仕事であった。日中両方の意思伝達に関わる役目にあるがゆえに、その意思表示の食い違いをより肌で感じる時があった。だが、本論文では、羅雁自身の個人的な意見を述べていて、それはあくまでも自分の観察によるものであり、会社の意見ではないことを断わっておきたい。
- 18 株式会社ぐるなびの会社概要、沿革については、ぐるなび社公式ウェブサイト<http://www.gnavi.co.jp/company/profile/outline/>、<http://www.gnavi.co.jp/company/profile/history/>によるものである。(2010. 10. 28入手)
- 19 ぐるなび社公式ウェブサイト<http://www.gnavi.co.jp/company/profile/summary/>による。ここでは、ぐるなび社の事業内容が詳しく記載されている。(2010. 10. 28入手)
- 20 ぐるなび上海社公式ウェブサイト<http://www.gudumami.cn/content/company/company.htm>による。(2010. 10. 28入手)
- 21 出所：中国国際放送局によるぐるなび上海社池澤総経理への電話インタビュー記事。詳しくは「ぐるなび上海、万博をバネに月間1億PVを目指す」<http://japanese.cri.cn/918/2010/04/20/161s157505.htm> 2010. 4.20を参照

- されたい。
- 22 中国での正式名は咕嘟妈咪^{グドゥマーミー}（上海）信息咨询有限公司。ここでは、ぐるなび本社の公式サイトに従い、日本名称の「ぐるなび上海社」を使う。
 - 23 羅訳：長年の努力が花開き報われた。
 - 24 出所：ぐるなび上海社公式ウェブサイト、「蓄勢数載今花开－咕嘟妈咪（上海）信息咨询有限公司」http://www.gudumami.cn/content/company/report/r_73.htm 2009. 11. 29付け『Bros Business』（2010. 10. 28入手）
 - 25 出所：同上（2010. 10. 28入手）
 - 26 全文は、ぐるなび社公式ウェブサイト、<http://www.gnavi.co.jp/company/>をご参照願いたい（2010. 10. 28入手）
 - 27 川端によると、北京は都心にある故宮を中心として同心円状の都市構造を成している。同心円の中心部分では、歴史的建築物が多数あるため、立地上の規制が多い。たとえば、歴史的建築物の周辺では、2003年以降は1万平方メートル以上の商業開発が禁止されている。また、「四合院」という四つの面がすべて壁に囲まれた北京独特の住宅様式を有し、その関係で、これらの居住地区では、大通りに面するのは壁ばかりとなり、店舗の展開を難しくしている。一方、同心円の外側部分では、新たな市街地が拡大しつつ、商業開発の環境が整ってきているという。詳しく内容は、[川端 2006：207－211]をご参照願いたい。
 - 28 ぐるなび上海社、「日本超級飲食搜索网站“咕嘟妈咪”进驻中国上海」http://www.gudumami.cn/content/company/report/r_30.htmによる。（2010. 10. 28入手）なお、当該記事は、2005. 11.15付けの『新民晚报』という中国の新聞に掲載されたものである。
 - 29 ホームページ：<http://demaeg.gudumami.cn/>
 - 30 ぐるなび上海社公式ウェブサイト、「蓄勢数載今花开－咕嘟妈咪（上海）信息咨询有限公司」http://www.gudumami.cn/content/company/report/r_73.htm 2009. 11. 29付け『Bros Business』（2010. 10. 28入手）
 - 31 同上
 - 32 引用した数値は2004年の調査結果である。詳しい内容は参考文献を参照されたい。
 - 33 グローカリゼーションという言葉で呼んでいい現象である。
 - 34 晨光、「カルフルと中国小売業界の近代化」[中牧・日置 2007：101－108]。ただし、晨光氏の日本語は不明な個所が多く、編者らの責任で訂正することが必要ではなかっただろうか。

引用文献

- 猪口孝・田中明彦・園田茂人・ティムール・ダダバエフ（編）『アジア・バロメーター 躍動するアジアの価値観』明石書店、2007年
- オルコット、ジョージ『外資が変える日本の経営』（平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳）日本経済新聞出版社、2010年
- 川端基夫『アジア市場のコンテクスト——東アジア編』新評論、2006年
- 川端基夫『アジア市場のコンテクスト——東南アジア編』新評論、2005年
- クラックホーン、クライド『人間のための鏡』（光延明洋訳）サイマル出版会、1971年
- 黒田 勇『ラジオ体操の誕生』青弓社、1999年
- 新 雅史「被差別部落の酒屋がコンビニに変わるまで——グローバルゼーションと地域小売業の変容——」、遠藤 薫編『グローバルゼーションと文化変容——音楽、ファッション、労働からみる世界——』第7章、世界思想社、2007年
- 晨光「カルフルと中国小売業界の近代化」『会社文化のグローバル化——経営人類学的考察——』東方出版、2007年
- ストーラー、アン・ローラ『プランテーションの社会史——デリ／1870-1979』中島成久訳、法政大学出版局、2007年
- 高木裕宜「日系子会社における会社文化——近代合理化の儀礼・儀式のグローバル化」『会社文化のグローバル化——経営人類学的考察——』東方出版、2007年
- 滝久雄『ぐるなび「No.1サイト」への道』日本経済新聞社、2006年
- 中牧弘允・日置弘一郎（編）『会社文化のグローバル化——経営人類学的考察——』東方出版、2007年
- 中牧弘允・日置弘一郎、序論「会社文化のグローバル化と経営人類学」『会社文化のグローバル化——経営人類学的考察——』東方出版、2007年
- 中村尚史「近代日本における鉄道と時間意識」『遅刻の誕生——近代日本における時間意識の形成』橋本毅彦・栗山茂久編著、三元社、2001年
- 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』（梅本勝博訳）、1996年、東洋経済新報社、第1章「組織における知識——序論」
- 平野裕之・古谷 誠『5Sのはなし』日刊工業新聞社、1997年
- ポラニー、マイケル『暗黙知の次元』（佐藤敬三訳）、紀伊國屋書店、1980年
- ホール、エドワード『文化を超えて』（岩田慶治＋谷 泰訳）TBSブリタニカ、1979年
- 三浦雅士『身体の零度——何が近代を成立させたか』講談社選書メチエ、1994年

吉見俊哉・白幡洋三郎他『運動会と日本近代』青弓社、1999年
田坂広志『「暗黙知」の経営』徳間書店、1998年

引用ウェブサイト (URL)

<http://japanese.cri.cn/>

<http://www.gnavi.co.jp/>

<http://www.gudumami.cn/>

http://www.gudumami.cn/content/company/report/r_73.htm

www.guangzhou.cn.emb-japan.go.jp/.../09br-zuoming.doc
[http://ja.wikipedia.org/
wiki/%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%9A%84%E7%AE%A1%E7%90%86%E6
%B3%95](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%9A%84%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%B3%95)

<http://www.wilmar-international.com/>

<http://www.rspo.org/>