

多国籍企業における「異文化間コンフリクト」の 位置付けに関する一考察

文化の共有・非共有の意味構築に関連して

船山和泉
(熊本大学)

How “intercultural conflicts” can be positioned in the context of
a multi-national corporation?:
Case studies as related to the meaning-construction of sharing/not sharing cultures

FUNAYAMA Izumi
(Kumamoto University)

Abstract. Based on ethnographic research, the present study discusses that members of a multinational corporation sometimes construct cultural differences for the purpose of tolerating disagreement or resolving potentially conflicting issues. Supposed “cultural differences” between members of two national cultural groups serve as an available rationale for them to rethink and even “not to bother” any more about the conflict they have with those with different national cultural background. In other words, “cultural differences” actually function as a rhetorical tool to allow individuals to tolerate behaviors of cultural others.

On the other hand, when individuals share national cultural background, their premise of communication is (having obtained and to obtain) mutual understanding among each other, whereas when individuals do not share national cultural background, they do not expect mutual understanding to occur so easily. Thus, when individuals with shared national-cultural background cannot reach a mutual understanding, it is more upsetting and conflict-ridden than when individuals with differing national backgrounds fail to reach a mutual understanding.

It should be carefully noted, however, that sharing national-cultural background itself is not the reason for conflicts, while *not* sharing it does not automatically guarantee conflict-free

communication, either. “Shared-ness” and “Non shared-ness” are likely *supposed* because of visible or tangible factors (e.g., physiognomy, native language, knowledge about the nationality), and certain expectations come along with such a supposition—such as automatic mutual understanding or inevitable misunderstanding.

Yet, the meaning of sharing and not-sharing is subject to particular ways in which individuals make sense of particular events. This study rather attempts to explore the resourcefulness of “cultural differences” as a convenient tool by which community members can make sense of their conflicting experiences with members with different national-cultural background, as opposed to the unavailability of such a tool when members with the same national cultural background experience conflict among themselves.

1. はじめに

多国籍企業における異文化間コミュニケーションの研究においてしばしば前提となっているのが、企業構成員の国籍や文化的帰属が異なる場合は同じ場合と比べて相互理解やコミュニケーションがより難しいということである。異文化間コミュニケーション研究の領域において最も注目されてきたテーマのひとつに「異文化間コンフリクト」が挙げられるが、いわゆる「文化の違い」とそれに基づく誤解がコンフリクトを生む（主な）原因である、という考えは広く浸透しているように思われる。この前提となっているのは、文化的性質及び文化の相違や文化の相似が客観的かつ絶対的な事実として存在し、異文化間コミュニケーションに従事する当事者のコミュニケーション活動をコントロールする、という文化至上主義とも言える考え方であると言えよう。

だが、これほどグローバル化の進んだ現代社会、殊に企業内における異文化間コミュニケーション現象において、厳密な「文化の違い」というものが既存の国籍や文化的帰属の境界線に準じて存在し得るのであるだろうか？そしてその「文化の違い」が国籍や文化的帰属を違える者同士の間でのコミュニケーションにおいてコンフリクトが生じる原因であると決めつけることができるのであるだろうか？実際の異文化間コミュニケーションは特定の時間と空間に於いて発生する、しばしば利害関係を伴う複雑な現象である。特にそのような利害関係が重要かつ明確である「企業」という場においては、個人の帰属する文化的差異（あるいは相似）以外の要素を考慮して異文化間コミュニケーション現象を検証する必要があるのではないだろうか。

本論はこのような問題意識に基づいて前述の文化至上主義を疑問視し、某・多国籍企業におけるエスノグラフィ的研究に基づき、広く信じられている「文化の違い」と「異文化間コンフリクト」の因果律を問い直すことを試みるものである。したがって本論は、文化の共有や非共有が個人のコミュニケーションをコントロールし異文化間コンフリクトの発生と増大の過程に影響する、という前提において議論をすすめるものではない。本論は、異文化間コミュニケーションに従事する当事者の「ナラティブ」(=narrative)の検証、即ち「語り」の検証を通して、むしろ個人がそのコミュニケーション活動を通して文化の共有や非共有の意味を構築してゆく現象を検証する。そして特に企業という場において異文化間コミュニケーションに従事する当事者にとって「文化が違う」或いは「文化が同じ」ということが“何を意味するのか”を考察する。この考察を通して、果たして本当に「文化が違う」ことが企業内異文化間コミュニケーションにおけるコンフリクトを招き（或いは招き易く）「文化が同じ」であればコンフリクトを招かない（或いは招きにくい）のか、という疑問を検証する。

2. 異文化間コンフリクト

2.1. 文化的期待と異文化間コンフリクト

異文化間コミュニケーション研究者の多くが「文化の違い」と「コンフリクトの発生」との間の因果律を明らかにしその因果律を明らかにすべく努力を重ねてきた。そのような研究者の代表的な一人である Ting-Toomey (1991) は「異文化間コンフリクト」を、「二つ以上のグループの間に生じる、物事の内容、アイデンティティー、関係、手続きの価値、規範、過程、又は目標に関しての知覚された或いは実際の不一致 (=incompatibility)」であると定義している (p.194)。この「不一致」はしばしば、コミュニケーション活動に従事する際に何が適当で不適当な行動であるかということに対する (文化による) 期待の違いに起因し、文化的無知や誤解に基づくものであると Ting-Toomey は述べる。

だが近年、特定の多国籍企業或いはコミュニティーのエスノグラフィーに基づいた幾つかの研究は文化的な期待の違いが異文化間コンフリクトを生むという考え方が常に妥当とは言えないことを示している。

Tsutsui (2000) は日本企業の米国支社でフィールド・ワークに基づいた企業内異文化コミュニケーションの研究をしているが、それによると、日本人従業員もアメリカ人従業員も、自国の人間との間に生じるコンフリクトの方がそうでない場合と比べてより深刻であると考えている。Tsutsui はこの現象を「暗黙の依存 (=implicit dependence)」という言葉で表現し、自国人に対しての期待値と関わる問題であると論じる (p.10)。Tsutsui の研究対象の従業員達は、自身と国籍・文化的帰属を同じくする者、すなわち日本人同士やアメリカ人同士では、コミュニケーションする時は相互理解がより容易であると考えがちであるため、逆に、相互理解に至らない場合に狼狽しコンフリクトが発生し増大する可能性が高いというのである。一方、日本人とアメリカ人の場合は、相互理解が難しいという前提があるため、(コミュニケーション上の) 問題が生じたとしてもそれを当然のことであると見なし忍耐強くまた思慮深く取り組もうとし、相手に自分をあわせようとする努力が生じやすいと Tsutsui は述べる。

Sunaoshi (1999) も Tsutsui (2000) と同様に日本企業のアメリカ工場でフィールド・ワークに基づいた研究を行っている。この研究で Sunaoshi は渡米間もない日本人従業員が自分たちとは違う仕事の方法を採るアメリカ人上司の行動を「アメリカ式」とみなすことによって、その違いを受け入れようとするところがある一方で、同じ工場で働くアメリカに長期在住している日本人上司に対しては、仕事の方法が「アメリカ式」であるということが不満の理由になることがあるという現象を述べてる。つまり同じ「アメリカ式」という烙印であっても、アメリカ人に対しては自分達との違いを寛容する免罪符となり、日本人に対しては自分達との違いを不満に思うまさに理由となっているのである。Sunaoshi はこの違いは日本人従業員がアメリカ人上司と日本人上司に対して持つ期待の違いに依拠すると論じる。すなわち仕事の方法を共有しているか違えているかということの前提が違うために、アメリカ人上司と日本人上司が同じ「アメリカ式」の方法をとっていても、そのことに対する評価が異なるのである。

Kondo (1990) もまた、日系アメリカ人として日本で生活をした体験を検証する上でこの種の期待にまつわる問題に言及し、「見かけ」が「日本人」と変わらないがゆえに彼女の周囲の日本人は (例え彼女がアメリカ人であると知ってはいても) 国籍・文化的帰属を同じくする者に対するのと同様に「相互理解」が容易であるという前提をしばしば持つと述べている。言語能力ひとつにしても、周囲

の日本人は「日本人の「見かけ」をしているのだから日本語ができて当然」と考えるのだ。だが実際は、アメリカで生まれアメリカ人として育った彼女にとって日本語は外国語である。そのような「日本人はこうであるはず、こうであるべき」という様々な期待に見合う行動をとることができない、また、とらない彼女に対して周囲の日本人は混乱し狼狽する。このような混乱と狼狽は「どうして“見かけ”は日本人なのに日本人のようにできないのか？」という表現に凝縮することができる、と Kondo は述べ、この現象を「概念的ジレンマ」(=conceptual dilemma) という言葉で表している。もし彼女の「見かけ」が日本人ではなかったら、このような概念的ジレンマは発生しないであろうと Kondo は論じる。すなわち「日本人のようにできない」或いは「日本人のようにしない」ことが前提であり、相互理解が生じないことが問題視される度合いは低くなるのである。

Kondo (1990) の研究で注目すべきは、Kondo は周囲の日本人と国籍・文化的帰属を実際には共有していない、という事実である。Kondo の言う「概念的ジレンマ」は、国籍・文化的帰属の共有があるから生じるのではなく、共有しているはずだという思いこみがあることから端を発しているのだ。我々がコミュニケーションにおいて相互理解或いは相互不理解が生じることを期待する時、国籍や文化的帰属とは絶対的かつ事実的な根拠ではなく、まさしく概念上の拠り所なのだということを、彼女の研究は浮き彫りにしている。

Tsutsui (2000) と Sunaoshi (1999) は国籍・文化的帰属が違う場合と同じ場合とを比べて「コンフリクト」そのものが起こりやすい、起こりにくい、と述べているわけではない。Kondo(1990) にしても、Kondo 自身が日本人の「見かけ」をしていたから問題が生じたと論じているわけではない。しかし、相互理解やコンフリクトが起こりやすいか、起こりにくいか、ということに対する当事者の期待値が違うとこれらの研究者達は述べており、コンフリクトが生じた場合そのコンフリクトに如何に対峙するかの違いに結びつく、と述べている。各々の異文化間コミュニティの構成員が持つ前提において、文化の相違はコンフリクトを示唆しているため、その結果として逆に文化の相違(あるという概念)がコンフリクトを寛容するツールとなり、文化の相似は相互理解を示唆としているためコミュニケーションする者の間に暗黙の依存を生み、逆に文化の相似(があるという概念)がコンフリクトを増大させる土壌となっているのである。すなわち、コミュニケーション行動に対する文化的な期待が違うがゆえに、コンフリクトが起こらない、或いは回避され得る、ということをつの三つの研究は示唆しているのである。

2.2. 「コンフリクト」の概念と位置づけ

異文化間コミュニケーションにおいて国籍や文化的帰属を共有しないことが必ずしもコンフリクトを招く理由とは言えない、逆に、共有することが必ずしもコンフリクトが起こらない理由とはならない。従来、このような考え方に基づいた研究は多くなかった。これは、従来の異文化間コミュニケーション研究の多くが「文化が違う」ことが如何にコミュニケーションに影響するのか、ということを検証しようとしてきたことと無関係ではないだろう。「異文化間コンフリクト」という言葉そのものが示唆する様に、従来の異文化間コミュニケーション研究では「コンフリクト」は「文化の違い」を原因とする結果であり、又同時に、より良いコミュニケーションのための障害もしくは問題であると(のみ)位置づけられてきたのである。したがって異文化間コンフリクトの研究者の多くは、文化の違いを原因とする因果律を明らかにするだけでなく、その因果律の結果として発生した「異文化間コンフリクト」という名の障害を駆除し問題を解決するべく努力を重ねてきたのである。

だが Jacquemet (2001) は、「異文化間コンフリクト」を文化的誤解に起因する「不成功な結果」としてのみ研究するのは不十分であると主張している。Jacquemet は個人の言語使用に焦点を置き、個人がコンフリクトの潜在する出来事やコミュニケーションをどのように「コンフリクト」にシフトさせるのか或いはさせないのか、を検証することが重要だと言う。つまり、特定の出来事やコミュニケーションを「コンフリクトにする」のはその出来事やコミュニケーションに従事する個人であり、その主体的な過程を検証する必要があると Jacquemet は述べている。これは、従来の異文化間コミュニケーション研究で広く受け入れられてきた、文化の違いとそのため生じる誤解に翻弄され「コントロールされる」がゆえにコンフリクトに直面せざるを得ないという個人像とは異なるものであると言えよう。このことは、「異文化間コンフリクト」は「文化の違い」を原因とする「結果」として駆除・解決すべき対象である、という考え方だけでなく、主体性を持った個人がコンフリクトを内包するコミュニケーションを「如何に取り扱うか」の結果としてコミュニケーションがコンフリクトとして形作られたり形作られなかったりする、という考え方の意義を示唆するものではないだろうか。

したがって本論では、表面化している（もしくは表面化した）コンフリクトがどう語られるかだけでなく、コンフリクトが潜在する出来事やそこにおけるコミュニケーションがどう語られるかに注目し、その出来事やコミュニケーションが、それらに従事する当事者にとってどのようにコンフリクトとして位置付けられたり位置付けられなかったりするの、を検証する。

3. 研究対象コミュニティと研究方法

本論の研究対象コミュニティは上海の日中合弁企業（広告会社）『上海広告公司』（仮称）である。上海広告公司は日本の広告会社『東京広告』（仮称）と中国のある国営企業との間の合併企業であるが、東京広告がその出資のほとんどを担っており、社長（当地では「総経理」と呼ばれる）は中国人ではあるが、事実上は東京広告の上海支社、という色合いが濃いものであった。本論はより大きなエスノグラフィーの一部を成すものであるが、その基となるフィールド・ワークが行われた時点（1999年）での上海広告会社の従業員数は43人であり、その内7人が日本人駐在員であった。日本人駐在員の内5人が、そのレベルに差はあるものの、業務遂行可能な程度の中国語を話し、中国人社員の内5人が、やはりレベルに差はあるものの、業務遂行可能な程度の日本語を話した。上海広告公司には主に財務、営業、販売促進、市場調査、メディア計画、クリエイティブといった部署から成り立っていたが、中国語・日本語の両言語を解する者は皆営業部に属していた。

上海広告公司是1993年に設立されたが、中国の広告業界の急成長に伴い急激に売り上げを伸ばし、フィールド・ワークが行われた年には、上海にある広告代理店の中では上位10社内に位置していた。上海広告会社のクライアントの約80パーセントは中国での市場拡大を目論む日本の企業が主に出資していた日中合弁企業であり、事実上はそれぞれの日本企業の「上海支社」であったと言えよう。少なくとも、それが上海広告会社の（日本人と中国人両方の）従業員の捉え方であった。クライアントの合併企業はその社員のほとんどが中国人であるが、社長や広告に関する決定権を持つ立場の人間のほとんどは日本人であった。クライアントは日本企業、市場と消費者は中国人、というように上海広告会社の業務の80パーセントは日中にまたがるものであり、各々の案件に対して形成されるプロジェクト・チームのほとんどが（上海に駐在している者と出張で訪れる者の両方の）日本人と中国人の両方で成り立っている。その業務は日本語と中国語が入り交じった状態で遂行されることが多かったが、どの言語が使用されるかということは非常に状況的であり、誰が、いつ、何を、どのように会話

しているのかという複数の要因によって決定されていた、ということを書いておく。¹

本論はより大規模な研究である上海広告公司に関する約2ヶ月間に及ぶエスノグラフィーの一部であり、当地においては参与観察、インタビュー、ビデオ録画を行った。本論に登場するデータは中国人従業員一人と日本本社からの出張者一人に対して行われたインタビューと筆者が観察しビデオテープに録画した会議の一部分の描写のみであるが、これらのデータの分析と考察はこの2ヶ月間のエスノグラフィーによって筆者が得た知識と知見に基づいていることを記しておきたい。また、筆者は以前、正社員として東京広告に勤務していた経験があり、そのことが本研究を行うことを可能にした研究活動を有利にしたということだけでなく、当該企業に関する理解を得る上での大いなる助けとなったこともここに記しておく。²

データ分析の方法として本論はナラティブ分析 (=narrative analysis) を採用した。「ナラティブ」 (=narrative) を強いて日本語に置き換えるならば、前述にもある様に「語り」という訳が相当すると思われる。では、一体「語り」 (=narrative) とは何か。

Manelis Klein (2001) が述べるように、「ナラティブ」という言葉及び概念は歴史学、人類学、社会言語学等の分野で広く使われており、その定義や焦点は様々である。だが、共通して言えることは、どの分野においても「ナラティブ」を理解するためには「語る」行為と「語られる」内容だけでなく「誰が」語るのか、をその分析における極めて重要な要因と捉えていることである。特にコミュニケーション研究ではオーラル・コミュニケーションの研究の伝統が長く続いてきたために、モノローグよりもむしろ他者との会話において発生する「語り」の研究が多くなされてきた (Lindlof & Taylor, 2002) ため、「誰が」だけでなく「誰に」語るのかという点も重要な要因とされている。それゆえ、ナラティブ分析は他者とのダイナミックな相互作用を通じてのアイデンティティーのあり方の問題を検証する上での重要な方法とされてきた (Corey, 1996)。

もうひとつ、「ナラティブ」を研究対象とみなす様々な分野に共通して言えることは、ナラティブ分析は唯一で客観的な現象としての「真実」を解明することを目的とはしないことである。ナラティブ分析ではむしろ、「語る」者が特定の出来事 (群) をどのように結びつけ、その結びつきをどのように定義しているかということの「特性」(「特殊性」ではない) を発見しよう試みる。言い換えると、ナラティブ分析の考え方においては、出来事そのものよりもその「意味」を解明することが大切であり、またその意味は出来事を「語る」者によって定義されるものなのである。

以上のことも参照にし、本論においては「ナラティブ」 (=narrative) 即ち「語り」を「個人が体験した (或はしている) 特定の出来事を言語に置き換える行為であると同時に、特定の他者を対象としその他者との関係においてその体験が理解・共有されやすいように言語という表現方法を通してその体験の意味を (再) 構築する行為及び (再) 再構築された内容」と定義したい。この定義は、本論が「異文化間コンフリクト」を個人の無知や誤解の結果と言うよりはむしろ個人の主体的なコミュニケーションの一過程であると捉えている事と密接に関わっている。つまりナラティブ分析は、当該コミュニティにおける「異文化間コンフリクト」を客観的或いは絶対的な事実として知ることよりも、研究対象者が特定コミュニティのコンテキストに於いて特定のコンフリクトを自分自身の体験としてどのように整理し意味づけしているのかのプロセスを考察することに重点を置くのである。したがって本論は、ナラティブ分析を採用することによって、「どんな」コンフリクトが語られているのではなく、ある特定の (潜在的な) コンフリクトが「何故」「そのように」語られているのか、もしくは語られていないのか、を分析しよう試みるものである。

4. データ分析

以下三つの事例をデータとして紹介するが、日本人メンバーと中国人メンバーとのインタビューからの抜粋をそれぞれ一例ずつと、日本人メンバーと中国人メンバーとの間の実際の会話からの抜粋を一例選んだ。出張者、駐在員、ローカルスタッフという違いはあるものの、これらの「語り手」は皆一定期間（3年 5年）上海広告公司で発生した様々な日中プロジェクトのメンバーとして働いてきた経験を持つ。事例 1、2、に関しては「状況」「ナラティブ」「ナラティブ分析」の、事例 3 に関しては「エピソード（状況とナラティブ）」「ナラティブ分析」の小見出しを付けて考察する。なお、事例 2 が抜粋されたインタビューは中国語で行われたが、本論ではその日本語訳をナラティブのデータとして紹介する。インタビュアー及び訳者は共に筆者である。

<事例 1>

【状況】

最初に紹介する例は東京広告のクリエイティブ・チームの小山（男性・30 代後半）のインタビューからの抜粋である。小山はコマーシャル・プランナーであり、上海広告公司のクリエイティブ・チームとの共同作業のためにしばしば上海を訪れており、筆者が上海広告公司での研究活動を行っていた際も「ペコ」（仮名称）というスティック型菓子のコマーシャル撮影のために上海に滞在していた。小山は上海では実際のコマーシャル撮影作業には携わってはいなかったが、コマーシャルの立案者として撮影を管理する立場にあった。（東京広告でコマーシャル案が立案され、実際の撮影は商品のターゲット市場である上海で上海広告公司のクリエイティブ・チームが行った。）

小山は上海広告公司のクリエイティブ・チームは、彼すなわち日本のクリエイティブ・チームの基準からすると、コマーシャル撮影中の商品の扱い方に関して注意深さに劣ると考えていることが以下のコメントより明らかである。しかし、より注目すべきは、彼がこの問題意識を自身のナラティブにおいて「どう処理しているか」という点にある。

【ナラティブ】“文化の違いだな、って言ってたんです。”

註：「ペコ」は約 30 本ほどが箱に入って販売されている。

「例えばペコがきちんと揃って箱に入ってなくても、こっちの人ってそのまま撮ろうとする。僕らは、やっぱりこれは商品だから、ってことで、きちんと揃えて撮ろうとするけど。クライアントと文化の違いだな、って言ってたんです。」

【ナラティブ分析】

小山は実際にこのコマーシャルを撮影する際、東京広告からの管理者として立ち会っていた。スティック菓子の「ペコ」が箱に不揃いに入っていることに気が付いた小山は撮影を中断し、「ペコ」を並べ替えることなしには上海広告公司のクリエイティブ・チームに撮影を再開させていない。つまり、コマーシャル撮影のプロフェッショナルとしての小山の観点からすると、上海広告公司のクリエイティブ・チームの商品の扱いは到底受け入れられるものではなかったということが分かる。しかし上記のインタビューでは、「ペコ」を箱に不揃いに入れたまま撮影しようとしていた上海クリエイティブ・チームそのものがプロフェッショナルとしてどうであるかの判断は述べられていない。すなわち、そのことに対する批判の言葉を述べていない。「僕らは」きちんと揃えてから撮ろうとするが「こ

っちの人は」そのまま撮ろうとする、という対比だけが事実として述べられ、「文化の違い」として提示されているのである。

だがこのことは、「ペコ」という商品の扱い方に関しての「僕ら」と「こっちの人」すなわち上海広告会社のクリエイティブ・チームとの「違い」を純然たる「文化の違い」と考えていたことを必ずしも意味しない。「文化の違い」を顕示することによって文化的他者の能力が自身より低いと示唆するケースはたびたび観察されるし、小山がそのような意味合いをこのコメントに込めていたという可能性はある。³しかしそれ以上に注目すべきは、小山の本意がどこにあるにせよ、彼自身はプロフェッショナルとして認めていない特定の行為（すなわち上海広告会社のクリエイティブ・チームがペコを箱に不揃いのまま撮影しようとしたこと）を「文化の違い」で説明している、あるいは「文化の違い」で言い換えている、という点である。別の言い方をすると、「ペコ」を不揃いのまま撮影するという行為を実際の撮影の場においては受け入れない一方で、「文化の違い」という看板の後にその行為に対する批判を隠す、という態度を提示しているのである。

<事例2>

【状況】

次に紹介するのは、中国人で営業職の王（男性・30代後半）のインタビューからの抜粋である。王は日本に約3年間住んでいたことがあり、上級レベルの日本語を話す。このインタビューで王は、中国人同士の間でコンフリクトが生じる場合と中国人と日本人の間でコンフリクトが生じる場合とを比べており、後者の方が解決し易いと述べている。

【ナラティブ】“コンフリクトはコンフリクト”

「中国側と中国側の間にもコンフリクトは起こる。（中国人同士で相手に対して）怒ると、許す理由がないから譲らない。しばらくたっても喧嘩したら喧嘩したってこと。でも中国側と日本側の間でコンフリクトが生じた場合、あとになると、中国の間はこういう風に考えるわけ。『あ～、気にしないでおこう。あの人（達）は日本人だから、ひょっとして...』という風に。だから、（中国人同士の場合と中国人と日本人の場合）比べようがないんだ。とにかく、こういう風にみると、（国籍や文化が違うのは）利点だよ。そうじゃない？そういう気がする。」

【ナラティブ分析】

上記の抜粋で王は、中国人同士の間でコンフリクトと中国人と日本人の間でコンフリクトを、中国人メンバーがどのようにとらえるか、そのとらえ方の違いに関して述べている。コンフリクトが中国人同士の間で生じる場合は、「コンフリクトはコンフリクト」としてしかとらえないが、中国人と日本人の間で生じる場合は「なにか違うもの」であり得るというとらえ方をするというのである。そして、「あの人（達）は日本人だから」という文言が示唆する「なにか違うもの」とは、「コンフリクトに見える（やはり）コンフリクト」に対する「コンフリクトに見える（が実は）文化の違い」に基づく誤解であると言えるのではないだろうか。

もちろん、中国人と日本人の間でコンフリクトが生じる場合、それが「コンフリクト」であるのか或いは「文化の違い」であるのかは、ケース・バイ・ケースであろうし、「異文化コンフリクト」という言葉の存在からも分かるように、そもそも「コンフリクト」と「文化の違い」という現象を明確

に切り離そうとすることが適当でない場合は多々あると考えられる。しかし、王の発言で重要なのは、実際の出来事がどのようなものであれ、中国人と日本人の間でコンフリクトが生じた時に、中国人メンバーはその出来事から一步引いて自身が体験した出来事を別の視点から見て考え直そうとすることがある、という点である。つまり、コンフリクトが生じた相手が日本人である場合、相手が自身とは国籍・文化的背景を違える「日本人」であることが、コンフリクトに対する多角的な視点を可能にするのである。言い換えると、王のナラティブにおいていわゆる「文化の違い」は、コンフリクトをより多角的にとらえ、時には寛容するためのツールとしての意義付けられているのである。

一方、中国人メンバーが中国人メンバーとの間にコンフリクトを体験した場合は同様の「ツール」が存在しない。すなわち、上記の抜粋中で王が述べるように、「許す理由」がないのである。

ただここで注意すべきは、寛容、忍耐、思慮深さのツールとして文化の相違が「利用」される時、それは必ずしもコンフリクトそのものの検証や解決を目的としていないことである。つまり、文化の相違（があるという概念）がコンフリクトを解消するわけでもない。むしろ、文化の相違はコンフリクトを「受け流す」(=letting it pass) ことを可能にし、次の行動に移行する或いは当事者にとってより重要或いは切実な事柄に集中するためのレトリックであり、また同時にコンフリクトそのものの検証や解決回避するための緩衝装置としての機能を果たしているかのように見える。緩衝装置としての機能とはどういうことか、以下例3のエピソードの分析を通じてさらに説明する。

<事例3>

この例では、上海広告公司で働く日本人と中国人のメンバーが仕事の進め方に関して異なる方法を主張する。それぞれの意見の背景には職業的判断があるのだが、そういった判断は論議の中心課題として扱われていない。仕事の進め方に対する意見の「対立」は、巧みに文化の違いの問題として摺り替えられ、それによって議論は収束する。

【エピソード（状況とナラティブ）】“日本の慣習”

このエピソードの登場人物は、川村（日本人男性・30代後半・上海駐在員・営業・日本語と中国語を話す）、鄭（中国人男性・20代後半・上海在住・コマーシャル・プランナー・中国語を話す）そして小山（日本人男性・30代後半・平常は東京広告で勤務しており、日中共同プロジェクトのため上海に滞在中・コマーシャル・プランナー・日本語を話す）の三人である。唯一日本語と中国語の二カ国語を話す川村が鄭と小山の通訳でもある。このエピソードはビデオテープに録画された会議の一部を描写したものである。

この会議は、ある日本企業の上海支社に提案するプロモーション・ビデオ制作に関するものである。上海支社の社長及び重役は日本人であり、提案の採択決定権の大きな部分を彼等が握っている。プロモーション制作案は東京広告のクリエイティブ・チームによって既にA案とB案の二案作られており、実際の制作はそれらの案に基づいて上海広告公司のクリエイティブ・チームが担当することになっており、鄭は制作指揮責任者である。この会議の主な目的は東京広告クリエイティブ・チームの小山から上海広告公司クリエイティブ・チームの鄭にこれらの二案についての説明が（川村の通訳を通じて）なされることにある。

しかし鄭はA案の方がB案よりも優れているとして、A案のみを提案すべきだと会議において主張する。鄭の意見を受けて、小山と川村の間で日本語の会話が生じるのだが、その日本語会話によ

り筆者に明らかであったのは、小山も川村も A 案の方が良いということでは同意しているが、結果的に却下されるとしても B 案も一緒に提案するべきだということでも共通の見解を持っているということである。

A 案と B 案の二案を提案するべきだという川村と小山の共通見解を、川村は小山の意見を通訳するという形で鄭に伝える際、川村は最初にこう通訳する。「日本的習慣來說只有一个方法的話、日本人不能決定」、すなわち「日本の習慣からすると、ひとつの方法だけ（提示）すると日本人は決められないんだ」と鄭に言うのである。だが、実際に川村と小山との間で交わされていた会話の中では日本の習慣云々というくだりはない。彼等はいくまでクライアントに対する戦略として A 案と B 案の両方を提示した方が良いであろうと話していた会話を筆者は直接聞いている。鄭は反駁し、A 案の方が絶対に良い案なのだから A 案と B 案の両方を提案するのは意味がないと再度主張する。この発言を川村は小山に通訳して伝えるが、それを受けて小山は日本語でこう述べる。「絶対 2 タイプ作った方がいい。」川村はここでは小山のこの言葉を正確に通訳しない。そのかわりに、鄭に対して微笑み「日本人需要兩個」、すなわち「日本人は二つ必要なんだ」と言うのである。これを受けて鄭は軽く笑い承諾を示唆し、議論は収束する。

【ナラティブ分析】

上記のエピソードにおける川村と小山の共通見解を理解する背景として重要なのは、日本の広告会社ではクライアントに何らかの案を提示する際は二つ以上の案を提案するのが通常であり、それは戦略のひとつだと考えられているということである。これは、案を一つだけ提示した場合クライアントはその案が良いのか悪いのかという絶対的判断をすることになり、判断するのが難しい（したがって提案を却下する恐れが増す）が、二つ以上の案を提示した場合クライアントは相対的判断をすることとなり「より良い方」を選びやすい（したがってどちらかの提案を承諾する可能性が増す）と考えられているからである。日本人であり日本の広告会社で働いているまた働いたことのある川村と小山（及び筆者）の間にはこの日本の広告会社の慣例とその戦略的理由に関する共通認識がある。一方、鄭はこのような認識を共有していない。鄭の観点からすると、明らかにより優れている案の方をクライアントに提案するのが理性的な判断であり当然のことであるにも関わらず、なぜ採用されないと分かっている案を敢えて提案するのか理解に苦しむ、ということであろう。

エピソードの中でも触れている様に、川村と小山の間では日本の習慣がどうであるとか日本人がどうであるかで行った会話は実際には交わされていない。つまり、川村は実際には小山或いは小山と川村の意見をそのまま通訳して鄭に伝えているわけではないのである。また、A 案と B 案の二案を提案するという方法には、それなりの戦略的理由があるにも関わらず、そのことに関する説明は鄭に対しては一切なされていない。「日本の習慣からすると」そして「日本人は・・・だ」という言葉に象徴されるように、川村は小山・川村と鄭との間の意見の相違を日本の習慣や日本人の性質及びその理解度によるものであると鄭に対して説明しているのである。つまり、小山・川村と鄭との間の仕事の方法に関する意見の相違が、日本人である小山・川村と中国人である鄭との間の文化の相違によるものである、という風に言い換えられているのである。小山も鄭もそれぞれ日本語と中国語しか理解しないので、小山が言ったことと鄭が聞いたことのズレに気がついていない。その場でこのズレを認識する手段、すなわち日本語と中国語の両言語の知識を備えていたのは、川村と筆者だけであった。

もちろん、小山・川村と鄭との間の仕事の方法に関する違いは実は両者の文化的背景の違いに依拠

するという説明は十分可能である。しかしその戦略がたとえ日本の広告業界という限定されたコンテキスト、すなわち特定の文化的コンテキストにおいて認められる戦略であるとしても、川村がその戦略の「戦略としての」意義を全く述べようとしていないことには注意すべきである。つまり、小山・川村と鄭の意見の間に果たして文化的違いがあったのかどうかということと、通訳者の役割を果たすべき川村が小山の実際のコメントを歪曲してまでも彼等の採用したい戦略の「日本(人)的側面」を鄭に対して述べていることは、違う視点で論じられるべきであろう。その判断が衝動的なものであったのか或いは冷静で緻密なものであったのかは筆者の知見を超えているが、二案を提案すべき理由を川村が意図的に「日本の習慣からすると」或いは「日本人は・・・だ」という言葉で言い換えたのは明らかである。ここに、ただ単に小山の日本語を鄭のために中国語に通訳するだけではない、プロジェクトをとりまとめるリーダーとしての役割を果たしている川村の姿が浮き彫りになる。言い換えれば、A 案一案だけを提案するか A 案と B 案の二案を提案するかという意見の対立を解決して二案を提案する方法を押し進めるためには、意見の対立は「戦略に対する考え方の違い」ではなく「文化の違い」であるという前提で議論した方が、会議が滞りなく進行するとプロジェクトをとりまとめる立場の人間としての川村が判断したのだと考えられる。

したがって、このエピソードにおいて、小山・川村と鄭との間の意見の対立そのものは、実は全く論議されていないと言うことができる。より優れている A 案のみを提案すべきだという鄭の意見に対して、小山も川村も何故それがいけないのか、という理由は示していない。この会議において生じた戦略構築上の意見の対立は解決されていないだけでなく、「議題に上っていない」のである。それにも関わらず、或いはその結果として、前述にある様に鄭は軽く笑い、小山と川村の方法、すなわち A 案と B 案の二案をクライアントに提案することの承諾を示唆する。(鄭が承諾したことは、この後の会話の展開からも筆者には明らかである。) 鄭が実際にどのような気持ちで反対意見を承諾したのかは明らかではない。心の内では非常に不満だったのかもしれない。(筆者にはそのように見えなかったことは記しておく。) だが、鄭の胸中が如何様であったかに関わらず、会議の進行においては意見の対立は姿を消し、川村が支持する案が採択され、議論はその先へと進むことになったことは事実である。対立は解決されていない。ただ「文化の違い」という隠れ蓑の下に姿を消しただけ、あるいは「文化の違い」という名目にすりかわっただけである。つまり、戦略上の意見対立において「文化の違い」を敢えてそして即興的に構築することによって、川村はその場を「丸く修めた」だけでなく会議の進行を促したのである。

5. 考察-企業内コミュニケーションにおける異文化間コンフリクトの位置付け

紹介された三つのナラティブに共通して言えることは、「中国」と「日本」の間の「文化の違い」が顕在化しているにも関わらず、そのことがコンフリクトの原因であるとは見なされていないということである。むしろ「文化の違い」という名のもとにコンフリクトが回避或いは否定されていると言う方が正しいであろう。

従来の異文化間コミュニケーション研究においては、文化の違いが誤解を生みその誤解がコンフリクトを生む、という因果関係を前提としてコンフリクトの現象が検証されることが多かった。この見解は異文化間コミュニケーション研究で広く受け入れられているものであるが、その前提としてあるのが、個人は自身の文化的価値観や規範によって「プログラムされている」がゆえに、ある一定の方法でしか考えたり行動したりできない、という考えであった。コミュニケーションに従事する当事者

である「個人」は自身と相手との文化的違い及びそこに起因するコミュニケーション行動に対する期待の違いというものに「無知」であり、それゆえに相手やそのコミュニケーション行動を「誤解」し、その誤解がコンフリクトを招くということである。

しかし本論でインタビューされた上海広告会社のメンバーは、「文化の違いが誤解を生みその誤解がコンフリクトを生む」という、まさにその認識のもとに、実はコンフリクトを避ける、少なくとも避けようとする主体性を備えているのである。ただし、このことは彼等が体験した個々の出来事が「文化の違い」そのものであると認識されていることを必ずしも意味しない。彼等は「文化の違いが誤解を生み、その誤解がコンフリクトを生む」という因果律そのものを名目として今日の前にある業務上のコンフリクトを否定し回避しているのである。

無論、コンフリクトが回避・否定されることはコミュニティにとって必ずしも良い事とは言えない。コンフリクトの回避・否定は実は存在している問題に対峙しないことを意味し、その問題が放置されたままになり、そのことにより問題がさらに深刻になることを招く可能性がある、という見方もできる。また、Jacquemet (2001) が述べるように、コンフリクトは平常のコミュニケーションを中断し阻止するものであると言えるが、一方で、コミュニティ構成員同士の関係及びコミュニケーションのあり方を映し出し、それらを(再)構築する力となり得るからである。日本のことわざに「雨降って地固まる」というものがあるが、コンフリクトはまさしくこの場合の「雨」に相当する役割を果たす場合がある。

だが、忘れてはならないのは、企業という場でコミュニケーションに従事する者にとっての最重要課題、それは「業務を遂行すること」であり、そこにおいて成功することである、という事実である。極端な言い方をすれば、業務中のコンフリクトを検証し解決しても、それによって業務そのものが滞ったり失敗しては意味がない。逆に、コンフリクトそのものが解決されなくても、業務を遂行するために「十分な」相互理解が成立していれば業務は成功し得るのである。つまり企業で働く者にとって、業務を遂行し達成するという最重要課題とのバランスにおいてコンフリクトを(回避するという選択を含めて)「どのように扱うべきか」が重要であり、それは必ずしもコンフリクトを「どう解決するか」を意味しないのだ。さらに言えば、そのコンフリクトの原因が文化の違いなのか否かを検証するよりも、その原因が文化の違いである(或いはそうではない)と見なすことにより、コンフリクトを「どのように扱う」ことになるか、を業務の遂行との関係において見極めることの方が重要なのである。

特定の出来事や体験を「文化の違い」で説明することは、自身とは国籍・文化的帰属を違える者に対する他者化と密接に関わっている。⁴ したがって、「文化の違い」を名目としてコンフリクトを否定・回避することは、国籍・文化的帰属を違える相手と当座の問題を乗り越えて「うまくやっていく」ための手段であると同時に、実は自身と相手との間の隔たりを作りだし深めるという結果を招く。より良い異文化間コミュニケーション、あるいはそれに基づくより良い人間関係の構築を目的と考える従来の異文化コミュニケーション研究の考え方から言えば、これは決して望ましいことではない。だが、実際に多国籍企業で働きその業務上の必然として「異文化間コミュニケーション」や「異文化間コンフリクト」に対峙せざるえない上海広告会社の従業員にとって、「より良い」異文化間コミュニケーションとは何を実際は意味するのか。それは、「より良い」仕事ができるための手段を意味するのではないか。それに伴う「より良い」人間関係は仕事をするための手段或いは附随する結果であり、目的ではない。このように考えれば、事例1・2・3の小山、王、そして川村と鄭が「文化の違い」を

盾として業務上のコンフリクトを回避し当座の業務の遂行を優先されたことを、例えば異文化間コンフリクトの表面的な解決に過ぎない、とか本当の異文化間理解がこれでは成り立たない、などという視点からのみ論じることは適切ではないであろう。上海広告公司という場において、彼等は「日本人」や「中国人」である以上に、業務に携わる従業員であり、日本人や中国人としてだけではなく広告制作に携わるプロフェッショナル同士としてコミュニケーションしているのである。上海広告公司における最も重要な共通項であり目的である業務の遂行と成功を実現するために、異文化間コンフリクトを表面的にではあっても受け流したりやり過ぎしたりして、真の異文化間理解をあえて目的としない、ということもまた、ひとつの異文化間コミュニケーションの方法であり、当該多国籍企業を異文化間コミュニティたらしめる要素のひとつである、とは言えないだろうか。

6. 結び

多くの研究者が「文化の違い」と「コンフリクトの発生」を結果とする因果律を解明しようと試みてきた。その因果律を用いることによって、現在発生しているコンフリクトの解決に役立て、また、これから発生するコンフリクトを予測し回避しようと試みられてきた。だが本論は、「文化の違い」を絶対的な前提としてステレオタイプ的に捉えるのではなく、その意味がどのように構築され得るのかという視点から、事例研究に基づき、従来広く信じられて来た「文化の違い」と「異文化間コンフリクト」の因果律を見直そうと試みた。結論として、「文化が違う」ことが必ずしも異文化間コミュニケーションにおけるコンフリクトを招くわけではなく、むしろ、「文化の違い」を顕在化させることによって、或いは構築することによって、異文化間コミュニケーションに従事する者はコンフリクトを逆に回避しようとする現象を確認した。上海広告公司のメンバーは日本と中国の間の「文化の違い」にコントロールされるのではなく、逆にそのような「文化の違い」という概念を主体的に利用し、「日本人」や「中国人」としてではなく「仕事をする者」としての自身のコミュニケーション行動のあり方を方向づけているのである。

従来の異文化間コミュニケーション研究においてしばしば軽視されてきたもの、それは国籍や文化的帰属としての「文化」以外のコンテキストではないだろうか。上海広告公司を例とする様な多国籍企業の研究においても、コミュニケーターが「日本人」であるか「中国人」であるかという点ばかりが偏重されてきたように思う。しかし、異文化間コミュニティで生じるコミュニケーション現象を検証する際、コミュニティ構成員の「文化の違い」を偏重するあまりに「本当は何が起きているのか」を見誤る恐れがあるのではないか。上海広告公司を多国籍企業として成立させる要素は構成員の国籍や文化的帰属の違いだけではない。クライアントを説得して仕事を受注する、或いは広告を制作する等、彼等は同じ企業の従業員として、業務を遂行し成功させるという目的や義務及び従業員としての立場を共有しているのだ。この共有もまた上海広告公司という多国籍企業を多国籍コミュニティとして形作る一端をなしており、そこで起こる様々なコミュニケーション現象に影響を及ぼしているのである。多国籍企業にとっての「文化の違い」の意味、すなわち多国籍コミュニティにおいて「文化の違い」が何を意味するのかということもまた、そのような「文化」以外の要素との関わりを考察することなしには理解しえないと考えられる。

だが一方で、まさにこの点において、多国籍企業を「多国籍コミュニティ」としてのみ位置づけ、そこにおけるコミュニケーションを「異文化コミュニケーション」としてのみ捉えるのは片手落ちで

ある。本論で指摘した様に、何よりも企業人としてコミュニティー構成員がどのようなアイデンティティーを構築しどのように他者とのコミュニケーションに従事しているのか、という点を理解するためには、組織内コミュニケーションの理論や研究からのインプットが必須であると同時に、そういった組織内コミュニケーション研究の視点を欠いていることが本論の限界であることは否めない。今後に向けた課題として、リーダーシップや意思決定プロセス、或は企業内文化、といった様々な組織内コミュニケーションのテーマとの明確な関わりにおいて異文化間コミュニケーション及び異文化間コンフリクトの現象を検証し、多国籍企業におけるコミュニケーションをより包括的に理解しようと試みる必要があるであろう。

註

¹ 当該企業ではこの他に上海及びその近辺地域で話される「上海語」が使用されていたが、上海語を理解する日本人は一人もおらず、日本人と中国人の間で通常のコミュニケーションが生じる場合には使用されなかった。

² 例えば、筆者は既に広告業及び広告業界に関する知識を一般の者より持っていたし、東京広告の状況やそれが上海に進出することになったいきさつやその後の展開に関しても理解していた。また、以前東京広告で勤務していたという事実は、上海広告会社の従業員及びそのクライアントの信頼を得る助けとなり、通常は関係者以外は参加できない会議に当初から参加すること等もできた。さらに、研究対象者との間に共通の知人がいたりした事実が、研究対象者が筆者に対して話しをし易いという状況を生みだした。

³ この様なケースは「職業的評価における『我々と彼等』のディスコース 異文化間コミュニティーにおける文化的他者の顕在化と評価 - 」船山和泉、『Kyushu Communication Studies』Volume 1 で検証されている。

⁴ これに関しては、「職業的評価における『我々と彼等』のディスコース 異文化間コミュニティーにおける文化的他者の顕在化と評価 - 」船山和泉、『Kyushu Communication Studies』Volume 1 で詳しく論じている。

引用文献

Corey, F.C. (1996). Personal narratives and young men in prison: Labeling the outside inside. *Western journal of communication*, 60, 7-75.

Jaquemet, M. (2001). Conflict. In A. Duranti (Ed.), *Key terms in language and culture* (pp. 37-40). Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Kondo, D.K. (1990). *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese work place*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lindlof, T.R., & Taylor, B.C. (2002). *Qualitative communication research method*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Manelis Klein, H.E. (2001). Narrative. In A. Duranti (Ed.), *Key terms in language and culture* (pp. 162-164). Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Sunaoshi, Y (1999). Collaboration on reaching understanding: Interactions and negotiations in Japanese manufacturing plants in the US. Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.

Ting-Toomey, S (1999). *Communicating across cultures*. New York: The Guilford Press.

Tsutsui, K (2000). *A new direction of Intercultural Communication Studies*. Paper presented at the Annual Convention of the National Communication Association, Seattle, WA.
