

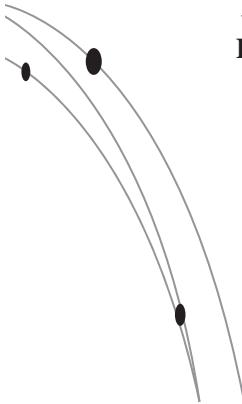
連載

## フィールド・アイ Field Eye

ベトナムから——③

神戸大学 服部 泰宏

Yasuhiro Hattori



### アジア的な感性を手がかりに世界を眺める

本連載も、今回で最終回を迎える。第一回では、ベトナム社会に重層的に存在する「中国的なもの」「西洋的なもの」「アメリカ的なもの」、そして「日本的なもの」の文化的複合性について触れた。第二回では、そうした複雑な重層化された文化の上に、「アメリカ的」なマネジメント（KPI、成果主義、優秀な社員の特別扱いといった制度）が導入される一方、その負の影響を文化的に中和しようとするベトナム企業の実践に注目した。

今回はその続編として、ベトナムの職場において、特別扱いが現場にもたらす、より繊細で目に見えにくい現象、すなわち「象徴的な緊張」と「演技」という問題に光を当てたいと思う。マネジメントの一環として一部の社員への特別扱いが行われると、そこには単なる「評価」や「待遇」だけでなく、「誰が価値ある存在か」「我が社において大切にされている／されていない人は誰か」という、一種の象徴的な差別が起こる。その差別は、当人のふるまいを変え、周囲の視線を変え、時には職場そのものの秩序を揺さぶることもある。

たとえば、あるベトナム企業に採用されたベトナム人社員は、（一部の社員だけに提供される）シンガポールでの長期研修を終えて帰国した際、周囲の態度の微妙な変化に気づいたという。「嫌われているとか、そういうことではないのです。でも、どこか今までと違ったのです」と語る彼の言葉と表情の奥に、私は、自分が「選ばれた存在」として扱われることへの誇りと困惑、周囲の仲間との関係性の微妙な変化への戸惑

いといった、複雑な感情をみたように思う。

こうした現象を、より構造的に理解するうえで役立つのが、ピエール・ブルデューの「差異化」に関する議論である。ブルデューは、ある個人の社会的な優位性は、単に経済資本や人的資本の多さでなく、「象徴的に意味づけられた差異」を通じて維持されていると論じた。社内報への掲載、経営者との距離感、海外研修への選抜といった日常の断片が、「選ばれた存在」としての意味を帯び、特別扱いは単なる「高い報酬」や「特殊なベネフィット」であることを超えて、多くの人が羨み、獲得を目指す象徴資本となりうる。

重要なのは、こうした差異が組織によるマネジメントを通じて再生産されている点である。たとえば、ある社員が社内報で「努力の人」「選ばれし者」として語られ、経営者と並んだ写真で映し出されるとき、他の社員はその語られ方や映され方を通じて、暗黙のうちに「価値ある存在とは誰か」を学習する。こうして、「語られ方」「映され方」が職場のヒエラルキーや秩序を構築していくのだ。

こうした象徴秩序における緊張の表出や対立を抑制しているのが、アーヴィング・ゴフマンのいう「演技」の力である。ゴフマンによれば、私たちは社会的な文脈ごとに役割を演じており、他者の期待に応えたり、自らの印象を管理したりするために、言葉や態度を調整している。例えば、上司の前では勤勉な部下として、友人の前では気さくな仲間として、場面ごとに異なる「舞台設定」の中で演技をしているというわけだ。こうした行動は、ただの虚偽ではなく、むしろ社会秩序を維持するための必要な作法である。

実際、ベトナムローカル企業であっても日本企業のベトナム法人であっても、職場で誰かに「特別な教育機会の提供」のような扱いが提供され、それが周知の事実となっていくと、特別扱いを受けた本人による高度な「演技」が観察されるようになる。本人の振る舞いが、過剰に自慢げ（e.g. 受けてきた教育の素晴らしさを強調する）な場合、それは傲慢さの現れとして周囲の人に理解される。逆に過剰に抑制的（e.g. 受けてきた教育が全く役に立たないことを強調する）だと、今度はかえって、白々しい嫌味な印象を与えてしまう。そのため、彼らは「研修のことはあえて自分から語らない」「良い研修であったことを伝えつつ、それが極めてタフなものであったことを同時に強調する」など、波風のたたない絶妙な振る舞いを模索する

ことになる。あるベトナム人社員は、特別扱いを受けるようになってから、周囲よりも少し早く出社し、常に整った服装で、勤務に励むように心がけていたという。これは、周囲からの視線を意識しつつ、自身の特別な待遇を正当化するためのパフォーマンスといえる。

同僚たちもまた、特別扱いをめぐって、微妙な演技を展開する。前職で極めて高い成果をあげ、いわゆる「鳴物入り」で入ってきた同僚に対して、あるベトナム人は、「色々思うところはあるけれど、とにかく、彼は私たちの“同僚”なのだ」と語ったが、このとき彼は、「同僚 (coworker)」という言葉を“air quotes”(空中で指を二本立てて強調する仕草)とともに発した。同じ職場の仲間ではあるが、自身はその人と微妙な距離をとっているということを、ソフトに、婉曲的に、表現したわけである。本人と同僚による、このような微妙で控えめな演技によって、特別扱いが（欧米の研究が主張するような）周囲のネガティブな反応として表面化することが、回避されているのだろう。

ただし、こうした演技が自発的に生まれているわけではないことも見逃せない。むしろ、それを可能にしているのは、組織による文化マネジメントの力である。リチャード・セネットは、社会生活において直接的な感情をぶつけ合うのではなく、抑制されたやりとりと一定の距離感によって秩序を維持する態度を、形式性 (formality) と呼ぶ。これは決して、単なるよそよそしさではなく、異なる価値観を持つ人々が共に働くための「倫理的な作法」として位置づけられる。

私が調査したベトナム企業では、まさにこの形式性が、特別扱いをめぐる職場の緊張を和らげる装置として活用されていた。たとえば、スター社員が社内報で取り上げられる際には、個人の成果だけでなく、「上司や仲間への感謝」が必ず語られるよう編集されていた。また、表彰式では、スピーチにおいて「成果の要因をチームに帰すこと」「今後の課題を述べること」などが奨励され、過剰なヒーロー化が抑えられてい

た。さらに、インターネットでは、顔写真を小さく、集合写真を大きく掲載することで、突出した存在を目立たせすぎないような配慮がなされていた。

見方によっては単なる情報統制のようにもみえるこれらの実践は、「誇示しない」「過剰に反応しない」といった抑制的演技を、社員たちに対して緩やかに水路づけ、象徴的緊張を文化的に中和する、「形式性のマネジメント」となっていた。

一連の連載を通じて見てきたように、ベトナム企業は文化の混交と制度の輸入の狭間で、ネオリベラリズム的・個人主義的な人事管理がもたらす緊張に晒されながらも、それをさまざまな文化的装置によって受け止め、乗り越えようとしている。人事管理とは、単なる内部調整と外部適応の装置ではない。組織は人事管理の選択を通じて、ネオリベラリズム化や個人主義化のような社会の波を迎えるか、静かに跳ね返すか、あるいは受け入れつつ跳ね返すか、といったことを選び取っている。人事制度は、市場の論理を組織にもたらすブースターにも、またそのバッファーにも、なりうると言うことだ。これこそが、私がベトナム・ハノイで得た、何よりも重要な洞察であった。最後に、ネオリベラリズムの波が押し寄せる現代において、アジアの職場がどのように秩序を創造しているかを記述することは、欧米とは異なる「もう一つの近代」を描く営みであり、私たちアジアの研究者に許された大きな研究上のチャンスであることを強調して、本連載を終えたい。

はっとり・やすひろ 神戸大学大学院経営学研究科教授。最近の主な論文に“*How Do High-involvement Human Resource Practices and Idiosyncratic Deals Affect Employee Attitudes? An Examination of the Moderation Effects of Individualistic Value*,” *Journal of International Economics and Management* (共著, 2025年, 掲載決定済)。人的資源管理論、組織行動論専攻。