

平成 30 年 6 月 13 日現在

機関番号：12102

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2017

課題番号：15K12955

研究課題名(和文) ダイバーシティ・マネジメントの民族誌的研究 - 企業活力の追求と人類学の可能性 -

研究課題名(英文) Ethnographical Study on Diversity Management- Corporate Activity and Anthropology

研究代表者

関根 久雄 (SEKINE, Hisao)

筑波大学・人文社会系・教授

研究者番号：60283462

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：国内企業のダイバーシティ戦略について、特にタイに進出する日系コンビニエンスストアに注目し、セブンイレブンとファミリーマート関係者、タイ研究者、バンコクやバンコク近郊に在住するタイ人へのインタビュー調査等を行った。これらのインタビューデータや先行研究から得られた知見に基づき、企業の海外展開において重要視される「現地化」路線をダイバーシティ・マネジメントの主要な要素と捉え、それに対する新たな分析概念として19世紀以降のキリスト教宣教においてたびたび取り上げられてきた「文脈化」概念を用いることの有効性を検討した。アジア経済研究所等の研究会で成果発表すると共に、同研究所の論集に関連論文を投稿した。

研究成果の概要(英文)：The aim of this project is to clarify diversity strategy of Japanese companies from anthropological perspective. For this purpose, I had interviews to staff of Seven-Eleven Japan and Thailand, Familymart in Tokyo and Bangkok, researchers studying Thailand, and Thai residing in Bangkok. Especially this project focused on "indigenization" of Japanese-affiliated convenience stores operating in Thailand. The concept can be recognized as a key factor diversity management in the context of overseas expansion by Japanese companies. The project, moreover, pick up another key concept "contextualization" derived from Christianity mission after 19th century and verified the efficacy to apply for analysis of Japanese convenience-store's indigenization in Thailand. I had a presentation in a research meeting of Institute of Developing Economies (IDE) and also contributed an academic paper to a journal published by IDE.

研究分野：開発人類学

キーワード：ダイバーシティ 現地化 文脈化 コンビニエンスストア 企業の海外展開

### 1. 研究開始当初の背景

グローバル化の加速とともに人材の流動化がますます進む近年、社会や組織のダイバーシティは否応なく高まり、あるいは積極的に高めることを迫られる局面が増えてきている。それと同時に、ダイバーシティのコンセプトそのものがグローバル化していくことによって、社会や組織は運用合理性の側面のみならず、規範的側面からもダイバーシティへの対応やその活用をいかに進めていくかという問題に直面している。日本でもこれまでに多国籍人材の登用、男女の雇用機会均等化、障がい者の雇用などがわずかずつではあるが進められてきており、今後このようなトレンドはより一層加速していくことが予想される。

国内におけるダイバーシティ・マネジメント研究は、主に経営学的観点からアプローチされてきた。例えば馬越は、多様な人材が活躍しうる環境を構築するためには、一人一人が多様性に対する寛容さと耐久力を備える必要があり、このいわば異文化力の育成こそが人材育成に求められていることを指摘する(馬越恵美子、2011、『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』、新評論)。また、一般にダイバーシティ・マネジメントについては女性の雇用環境の改善、性別役割分業の解消といった観点から議論されることが多い。経営学の筒井と経営社会学の山岡は、ドイツ、韓国、アメリカ、チュニジア、日本の事例を中心に男女共同参画に向かう経営・労務論に関する一書(筒井清子・山岡熙子編、2003、『グローバル化と平等雇用』、学文社)を編んでいる。

ダイバーシティの高まる社会では、まず異なる背景や特徴を持った人々の存在を認め、受け入れることが必要となってくるが、現代の組織・社会活動においてはそれだけでは十分条件とは言えなくなってきている。というのも、多様性の受容は現代社会においてあくまでも出発点に過ぎず、むしろ関心はコミュニティに属する人々の多様な背景や性質を理解・受容しつつ、そこで生じるコンフリクトをうまく管理しながら、いかにして具体的かつ革新的なアウトカムの創出に結びつけるかという点にシフトしてきているためである。本研究では、その点に関して日系企業の海外展開における「現地化」戦略から浮かび上がる社会文化的コンフリクトに注目し、企業のダイバーシティ戦略を経営学的観点ではなく人類学的アプローチによる文化論的観点から明らかにする試みであり、現在そして近未来の社会情勢に照らして時宜を得た研究課題であると言える。また、ダイバーシティ・マネジメントの究極の目標が「営利」である民間企業と人類学(者)がどのように協働できるかは、人類学の今後の新しい可能性を切り開くという意味においても意義のあるテーマである。

### 2. 研究の目的

本研究は、国内における企業のダイバーシティ戦略を人類学的にアプローチし、企業活動における「真の」ダイバーシティ状況を実現するための条件を明らかにすることを目的とする。特に本研究では、近年タイにおける事業展開が活発なコンビニエンス・ストア(以下、コンビニ)業界に注目し、企業が目標とする「現地化」の意味の文化論的視点からの検証と、新たな現地化概念の提示を目標とした。

### 3. 研究の方法

本研究における具体的な調査対象として、タイ王国におけるコンビニ企業の事業展開に注目した。タイでは外国資本の出店規制が比較的緩く、実際に日系コンビニ企業が多く店舗を展開しているためである。

日系企業は海外展開にあたり「現地化」を目標とする傾向にある。本研究では、日系コンビニ企業の現地化の意味を先行研究と企業関係者へのインタビュー調査によって明らかにした。主な調査対象企業はファミリーマート(日本、タイ)とセブンイレブン(日本、タイ)である。

先行研究においては、矢作(2007『小売国際化プロセス - 理論とケースで考える - 』有斐閣、p.38)や、鳥羽と劉(2016「日系コンビニエンス・ストアの国際戦略 - 株式会社ローソンの中国展開に関する事例研究 - 」、『富山経済論集』62(2):225-251)らによる「創造的適応」概念と、Marchant and Van der Stede(2007 *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Financial Times Prentice Hall.)の「文化によるコントロール」概念を考察の出発点とした。前者は、企業は海外展開の初期段階においては経済、法律、文化、気候、人口統計的構造などの現地の環境条件に見合うような受動的行動をとり、その一方で、環境条件に能動的に働きかけて自らの事業展開に理想的な環境を創造したり、消費者の顕在的なニーズに対応するだけでなく潜在的ニーズを掘り起こして提案したりするような企業活動のことである。創造的適応は日本企業の技術やノウハウの複製(単純な移転)でも、現地社会への一方的な迎合でもない。それは、従来の経営管理機能に特化したような議論とは異なり、「現地化」の現象を双方向的な異文化接触として捉える視点であるともいえる。他方後者は、価値観の共有化を促進することで組織目標の達成を促すことであり、価値観を共有した人材を海外子会社へ送り込むことで子会社の経営コントロールを容易にするという考え方である。これらの概念と次節で述べる「文脈化」概念を手がかりに、タイの事例から日系コンビニのダイバーシティ戦略としての現地化の現象を分析した。

#### 4. 研究成果

平成 27 年度には、主にダイバーシティ・マネジメントに関する文献を収集し、企業のダイバーシティに関する取り組み事例の収集を行った。また、日本文化人類学会第 49 回研究大会(平成 27 年 5 月 30 日、大阪国際交流センター)の企画セッション、「人類学教育と応答性 - 人類学者の再生産モデルを超えて -」(代表・伊藤泰信)において、研究発表「多分野における応答性 - 『ダイバーシティ・マネジメント』教育における人類学」をおこない、人類学教育と企業活動との接点に関する問題提起をおこなった。そのことに関連し、筑波大学の総合科目(教養科目)の一つとして「ダイバーシティ・スタディーズ入門」を開講し、企業のみならず、民族、移民、障害、LGBT などを含めて現代社会における様々なダイバーシティの側面について講義し、実践人類学の一部としてのダイバーシティ研究のもつ可能性について具体的に検証をおこなった。

平成 28 年度には、本研究における具体的な調査対象を日系コンビニ企業のアジア展開におけるダイバーシティ・マネジメントに定め、関連する先行研究(主に経営学的視点からの論考)を整理した。そして、タイにおけるコンビニ企業の進出の歴史的経緯、日本型システムと現地の商慣行や文化的背景との齟齬や整合性に関する質的データを、日本国内およびタイ王国における実地調査を通じて収集した。日本国内では、コンビニ企業の海外事業部やタイ在住日本人(一時帰国中)、日本人のタイ研究者などにインタビュー調査を行い、タイでの調査では、合弁企業関係者やバンコクおよびその郊外に居住する人々、在バンコク日本人商工会議所関係者へのインタビュー調査を行った。さらに、現地で 9,000 店舗以上のセブンイレブンを出店する現地法人が経営するパンヤピワット経営学院に調査協力を依頼し、コンビニ来店客に対するアンケート調査(タイ語によるアンケート用紙は当方作成)を、バンコクおよび地方都市などで実施した。また、平成 29 年 2 月には、文献研究および実地調査の結果を整理する研究ノートの論考「タイにおけるコンビニエンス・ストアの現地化と『文脈化』」(アジア経済研究所調査研究報告書 [http://www.ide.co.jp/Japanese/Publish/download/Report/2016/2016\\_C35.html](http://www.ide.co.jp/Japanese/Publish/download/Report/2016/2016_C35.html))を執筆した。

平成 29 年度には、これまでの研究成果論文として「現地化・土着化・文脈化 - タイにおける日系コンビニエンス・ストアの海外展開に関する文化論的アプローチ -」を執筆し、平成 30 年 2 月に脱稿した。同論文では、日本型コンビニの海外における現地化過程を異文化接触の現象として捉え、その地域の企業に「なっていく」とはどういうことを意味するのか、そのために必要な新たな視角を、キリスト教宣教を社会や文化の動態性と密接に関わる異文化接触として捉え直す「文脈

化(contextualization)」の概念を手がかりに提示した。ここでいう文脈化とは、西洋由来の伝統的神学を「標準化」されたものと位置づけ、それを現地の人々の見方から再構成し直す過程のことである。現実の生活における人間の経験、宣教地の社会や人々を静態的・固定的に捉えるのではなく、動態性において位置づける見方であり、それが文脈化概念の核心的部分である。

企業活動の海外展開と宣教活動は一見全く関わりのない現象のようにもみえるが、双方ともに新たな思想、価値観、それらを定着させるためのノウハウを異文化世界に「移転」しようとする点において、共通の特徴を有するものといえる。同論文では、日本型として「標準化された」コンビニ事業が日本という特定の社会文化的文脈において生み出されたものに過ぎないという、相対化の視点を加味した内容を内包していることを指摘した上で、消費者の真の満足はシステムや体制を「現地化」する、例えば合弁企業の社長をタイ人にする、タイ人スタッフと共に商品開発する、というような表層的とも思えるような変化にとどまらず、「内側からの視点」を通じて特定のコンビニ・ブランドをタイ社会に埋め込ませることの重要性を指摘した。「日本型」のもつ意味をタイ社会の内側から再定義することを、形式だけでなく実態としても追求し続ける。そのことは、日本企業側の関係者(ファミリーマート東京本社社員)が「譲れない」と主張する商品やサービスの質的管理についても、日本の基準を参照しつつも、消費者を含めたタイ人自身による「内側」からの基準作り、すなわち文脈化の作業(「コンビニ」というビジネスモデルを常に文化変化の過程にあるものとして捉え続けること)である。コンビニの現地化に係る諸事象を文脈化の視点からアプローチすることによって、単なる日本のシステムや商品の「移転」や「複製」とは必ずしも同一ではない、社会的ニーズへの対応の様相を現地社会あるいは人々の側から浮かび上がらせることが可能なることを強調して、結論とした。同論文は、平成 30 年 5 月現在、アジア経済研究所論集に掲載するべく、査読を受けているところである。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 0 件)

〔学会発表〕(計 2 件)

関根久雄「タイと日本型コンビニエンス・ストア」2016 年 10 月 22 日、アジア経済研究所共同研究会「日本型コンビニエンス・ストアの途上国展開と貧困削減」(代表・佐藤寛)第 4 回研究会、国際協力機構(JICA)研究所 202A 会議室。

関根久雄「多分野における応答性 - 『ダイ

パーシティ・マネジメント』教育における人類学」2015年5月30日、日本文化人類学会第49回研究大会における分科会「人類学教育と応答性 - 人類学者の再生産モデルを超えて - 」(代表・伊藤泰信) 大阪国際交流センター。

なし( )

〔図書〕(計1件)

関根久雄「タイにおけるコンビニエンス・ストアの現地化と『文脈化』」、佐藤寛編『日本型コンビニエンス・ストアの途上国展開と貧困削減』アジア経済研究所調査研究報告書、2017年。

[http://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Download/Report/2016/pdf/C35\\_ch04.pdf](http://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Download/Report/2016/pdf/C35_ch04.pdf)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

関根久雄 (SEKINE Hisao)

筑波大学・人文社会系・教授

研究者番号：60283462

(2) 研究分担者

なし ( )

研究者番号：

(3) 連携研究者

なし ( )

研究者番号：

(4) 研究協力者