

# みんなくりポジトリ

国立民族学博物館学術情報リポジトリ National Museum of Ethnology

## 北タイの工場社会における権力と相互行為： 日系文具メーカーの事例から

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2010-02-16 キーワード (Ja): キーワード (En): Northern Thailand   factory   worker   gender   interaction 作成者: 平井, 京之介 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.15021/00004170">https://doi.org/10.15021/00004170</a>

## 北タイの工場社会における権力と相互行為

——日系文具メーカーの事例から——

平 井 京 之 介\*

### Power and Social Interactions in a Northern Thai Factory: A Case Study of a Japanese Stationery Factory

KYONOSUKE HIRAI

Since the 1970s, industrialisation in Asia, Central America, and elsewhere has been undertaken mainly by inviting transnational companies to establish labour-intensive factories. In such factories various types of clashes between foreign managers and indigenous workers have been reported, often in the spheres of time, autonomy, and communication. These sociological studies of work tend to take for granted doubtful assumptions about traditional regional societies and foreign industrial societies. The over-simply stereotyped assumptions of industrial sociology often ignore the workers' experience. An anthropological study of work or factory is needed here.

The aim of this paper is to answer a question in terms of the anthropological research data which I collected in a Japanese-owned stationery factory in Northern Thailand. What types of clashes do the village women experience in the factory? How do they adapt to the factory system?

First of all, this paper describes the organisation, regulations and formal authority of the factory. Then the employees' interactions in the factory are analysed, including their way of utilising the formal order and authority. Finally, this paper describes the workers' lifestyles and argues the relations between the formal power structure and the differences of the workers' lifestyles.

The research data in this paper show that the Thai workers greatly

---

\* 国立民族学博物館第1研究部

**Key Words** : Northern Thailand, factory, worker, gender, interaction  
キーワード：北タイ，工場，労働者，ジェンダー，相互行為

control the operation of the factory in a way that the Japanese managers do not understand. Some of the Thai managers occupy an intermediary position between the Japanese managers and the Thai workers in terms of their foreign language ability. They utilise their advantageous position to control the interactions between the Japanese and the Thai, which covertly benefits them by keeping the social order in the factory. Moreover, the paper shows that since the relationships between Thai workers in the factory are basically or emotionally equal irrespective of rank, the superior needs special techniques of persuading the inferior to obey orders. The inferior can oppose the superior's strong compulsion by sexual gossip.

The factory women are not passively controlled by the Japanese managers or factory discipline, but are active participants in the construction of the factory society. The relationships among the workers, the managers, and the Japanese managers are not so rational as the sociologists expect. The workers do not experience the capitalist discipline in the factory as cruelly impersonal or irresistibly suppressive, but rather can evade or defy the strict and irritating discipline. The paper concludes that the social relations in the factory are rather individual and personal. Profitability or efficiency is not the exclusive principle of the workers' actions in the factory society. There exists not a single stable hierarchy, but a variety of hierarchies of authority in the factory society. Especially, the understanding of relations of power in the factory requires investigation of the workers' struggles for good reputations as women. These hierarchies create a disputing hierarchy. Then, the workers' struggle for the determination of a hierarchy involves a process of defining themselves.

1 はじめに	4.1 日本人とタイ人
2 北部工業団地	4.2 オフィスとアSEMBリー
3 文具メーカー	4.3 フォアマンとオペレーター
3.1 サンライズ株式会社	4.4 オペレーターどうしの関係
3.2 リクルート	5 工場における文化と権力
3.3 アSEMBリー	5.1 タン・サマイとボラーン
3.4 工場における権威	5.2 退職
4 工場の社会関係	6 おわりに

## 1 はじめに<sup>1)</sup>

1970年代以降、アジア、中央アメリカ、その他の地域において、トランスナショナルカンパニーによる労働集約型工場の設立が続いている。そのような工場についての産業社会学的研究は、これまで、現地労働者が経験するさまざまな動揺を報告してきた。その多くは、彼らが生まれ育ってきた村と新しく参加する工場という2つの社会的空間において、時間についての考え方、対人関係のあり方、コミュニケーションの仕方といった、文化に差異があることから生じると報告している。アプルバウムは次のように述べている。「市場化に向かっている文化においては、家庭生活における急ぐ必要のない人間主導の関係と、仕事場における非人格化された物主導の関係との間でさまざまな衝突が起きている」[APPLEBAUM 1984: 28]。同様に、ウィルナーは、「工場において労働者が外国人監督者から受ける扱いは、伝統的グループリーダーから受けるものと鋭い対比を示しながら、彼らの、地位とは無関係につくられている人間間の適切な行為についての考えを動揺させている」[WILLNER 1984: 340]と報告している。

このような研究は、伝統社会と産業社会についての二極分化された誤った仮定に基づいていると思われる。彼らの研究において、現地労働者の工場経験は伝統的な地域文化と外国から押し寄せてくる産業社会文化という2つの異質な文化から語られる。そこには「子どもじみた、不合理な、親族構造のような社会組織にみられる、未開精神と、大人で、合理的な、官僚制度に代表されるような社会組織にみられる、文明化した精神」[CZARNIAWSKA-JOERGES 1992: 46]という、極度に単純化されたステレオタイプが潜んでいる。そして、現地労働者が産業社会文化に飲み込まれていく過程において、前資本主義的な地域社会が解体し、彼らの持っていたアイデンティティが失

1) 本論の基礎となった民族誌的調査は、財団法人松下国際財団および財団法人トヨタ財団の助成を得て、1993年6月から1994年12月の期間に行われた。なお、筆者は1993年11月から1994年4月までの間、本論が論じる日系の文具メーカーに勤務した。その間に筆者が携わっていた仕事内容は日本人マネージャーに準ずるものであった。主に品質管理部門の仕事に従事していたが、技術的な知識が乏しい分、通訳やQC活動の指導者として働くことが多かった。

本文中の( )内の原音表記はすべてタイ語の北タイ方言(*kham Myang*)である。表記法は基本的に標準タイ語のM. Haas 1964年版 *Thai-English Student's Dictionary* に従った。但し、長短母音は区別せず、声調符号は省略した。また、一部の表記について

ŋ = ng      ɛ = ae      ə = oe      ɔ = or

と変更した。

われていくという結論が導かれる。そこでは労働者の生身の経験は無視されている。彼らは近代的生産関係のもとで自律性を奪われ、疎外された存在とされる。そして、外国資本がもたらす劣悪な労働条件と低賃金による搾取ばかりが強調される。

ここに人類学的視点からの工場研究が求められている。労働者の経験から出発して、工場組織が運営されていく過程を説明する必要がある。確かに、農村からやってきた労働者にとって、工場はこれまでに経験したことのない異質な世界と言える。しかし、その異質な世界は外国企業が作り上げたもので、現地労働者がそれに適応していく過程だけが観察されるとするのは誤りである。そこでは、政治経済的構造が工場社会をどう定義するかのだけが問題となるのではなく、労働者の相互行為が工場社会あるいはより広い範囲の政治経済的構造にどのような影響を与えているかを問題とする余地があるのではないだろうか<sup>2)</sup>。

本稿では、このような視点にたつて、北タイの北部工業団地にある日系文具工場<sup>3)</sup>からの調査結果に基づき、次のような問題に答えることを目的としている。村から出てきた女性たちは働き始めた工場でのどのような動揺をしているのか。また、彼らは工場のシステムにどのように適応しているのか。労働者の具体的な経験から出発してこれらの問題を考察したい。

以下、はじめに第2章で北部工業団地の概要を説明する。第3章では筆者が調査した文具メーカーのアセンブリ一部に焦点を当てながら、工場において公的に定義されている組織、規則、権威について論じる。第4章では、筆者が集めた調査データを用いながら、労働者が組織で期待されている役割から離れて、工場内でどのような相互行為を行っているかを詳述する。そして、工場内の相互行為において、彼らが実際の状況で工場の公的な秩序や権力をどのように利用するかを考察する。第5章では、工場内の相互行為を理解するうえには、労働者のライフスタイルといったような文化的な領域にあるものも考慮に入れる必要があることを述べる。そして、この文化的なものが工場内の権力関係に関与し、組織的な権力構造と相互に影響しあっている過程を分析する。

2) この意味で、ONGによるマレー工場労働者の研究は、バイオニオ的な存在と言える。彼女は、工場でみられる集団的憑依現象を、工場労働をとりまく危機的状況の中での労働者の経験から考察し、厳しい資本主義的規律に対する彼らの抵抗運動の一形態であると論じた[ONG 1987]。しかし、ONGの研究も工場でみられる相互行為まで深く入り込む事ができなかったという意味で限界があった。工場経験を労働者のインタビューだけから再構成することは危険である。

3) 本稿に登場する団体名および個人名はすべて仮名である。

## 2 北部工業団地

タイ国内に40以上ある工業省直轄の工業団地の1つ、北部工業団地は、チェンマイ・ランブーン平野のほぼ南端に位置する(図1)。チェンマイから車で30分、ランブーン市郊外を通る高速道路を挟んで蝶の羽のような形で北部工業団地がある。団地内には2階建ての巨大な工場が立ち並び、その周囲は柵をめぐらされている。柵の外には水田地帯が広がっている。最近舗装されたばかりの団地に面した側道には、労働者向けに食料品や雑貨を売る小さな商店や屋台が林立する。団地から1キロほどの農村には、水田を埋め立てた上にできたばかりの労働者向けのアパートが間隔をおいて並んでいる。

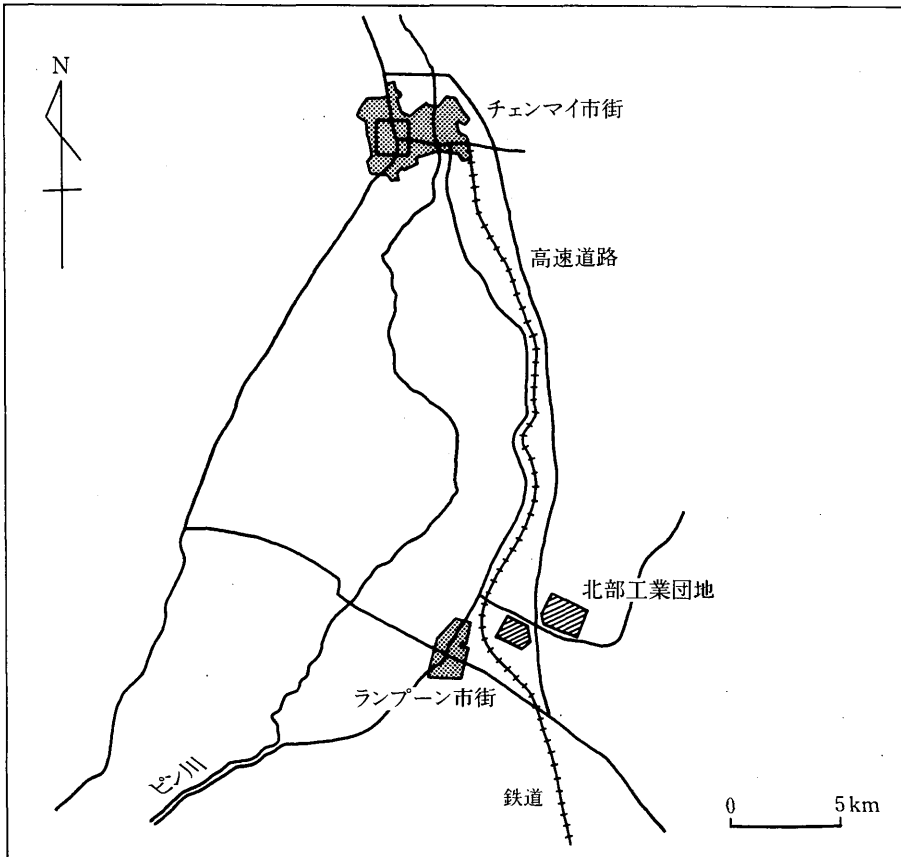


図1 北部工業団地の位置

この工業団地の誘致計画が始まったのは1976年である。敷地面積は1780ライ（1ライ＝約0.16 ha）で、工業団地の出資金358百万バーツ（1993年調査当時、1バーツ＝約4.25円）の多くを日本の大手都市銀行が出資した。団地の建設は1983年に始まり、1985年に完成した。当初、土地の販売は順調に進まなかったが、1988年に電子部品を生産する大手日本企業が進出して以来、その関連企業を中心に、日系企業の設立ラッシュとなった。特に1991年以降、日本企業が先導役となって、工業団地全体の生産量が飛躍的に伸びた。筆者が工場で調査を行っていた半年間の間にも、新たに日系企業3社が団地内で操業を開始した。1994年現在で、団地内工業用地全体の92%が売却済みである<sup>4)</sup>。

国内向け生産を中心とする GIZ (General Industrial Zone) と呼ばれる地域と、輸出向け生産を中心とする EPZ (Export Processing Zone) と呼ばれる地域をあわせて、団地内には86の工場が並ぶ。日系企業が31社、タイ企業が32社、アメリカ、スイス、台湾など、その他外国企業が23社ある。企業数では3割にすぎない日本企業も、資本金で見ると52.3%となり、タイ企業の29.8%を大きく越えている<sup>5)</sup>。日系の31社のうち、14社が電子部品関連の工場である。その他には、服飾品、加工食品、化粧小物、宝石加工工場などがある。この工業団地は海岸線から遠く離れたところに位置するため、物流の問題から小物を生産している工場が多い。

歴史的にみても、現在ある工場の規模から言っても、この工業団地は日系企業が作りあげたと言っても過言ではない。タイ企業やヨーロッパの企業も含めて、各工場の労働条件などは日系企業に準じたものとなっている。日系企業だけで従業員約1万人、日本人従業員は約140人に達する。最大手の A 社では、3千人弱の従業員<sup>6)</sup>を40人の日本人が動かしている。団地全体で見ると A 社の駐在員数は例外であり、あとはどこも5名前後の日本人が工場を管理している。1989年8月に、A 社社長が中心になって、日系企業連絡協議会が発足した。団地内日系企業各社の社長が集まって、月1回の会合を開き、給料や福利厚生、その他の諸問題について情報交換をしている。結果的に、従業員確保のための過当競争は抑えられ、日系企業の雇用条件は似通ったものとなる。その他の外国企業の多くも、このような日系企業の動きにあわせている。

団地内の工場の多くは月曜から土曜日まで週6日間の24時間操業をしており、昼12時間、夜12時間の2シフト制を採用している。朝の交代時間はだいたい7時か8時、

4) プーチャッガン (phu cad kan) 1994年4月5日号。

5) プーチャッガン1994年3月18日号。

6) 従業員の多い会社はこの他に K 社千2百人、E 社9百人、O 社8百人、T 社7百人などで、すべて日系企業である。これ以外の工場はすべて5百人以下の従業員となっている。

夜は19時か20時。この昼のシフトと夜のシフトを、各従業員は1週間ないし2週間ごとに交代する。勤務時間の12時間のうち、3時間が残業扱いとなる。残業とはいえ契約書にも明記された規定の労働時間であり、途中で帰宅するには特別に許可がいる。一部、タイ企業を中心に、朝8時から午後5時までの昼間勤務だけの工場もある。

団地内各企業の支払う給与は、諸手当において企業ごとに多少の格差があるものの、似通ったものとなっている。各社の初任給は法律によって定められている最低賃金とほぼ同額となる。最低賃金は毎年4月に政府によって各地域ごとに決定される。93年4月に決定された最低賃金では、バンコク首都圏が日給125バーツ、チェンマイなどの地方中核都市圏が日給110バーツ、ランプーンのような中小地方都市圏が102バーツであった。バンコクの最低賃金が国内情勢や隣国との競争状況などに基づいて最初に決められ、ランプーンで適用される最低賃金は現地の経済状態とは関係なくこれに準じて決められる。ランプーン県内の多くのタイ私企業はこれを守っていない。しかし、団地内の工場ではこれを最低レベルの基本とした上で能力によって多少の上乗せをし、その他に諸手当を支給している。基本給の他に、残業手当、夜勤手当、通勤手当、食事手当などがある。また、多くの工場では、1カ月休まずに働くと百から4百バーツの皆勤手当が支給される。役職者になれば、これ以外に役職手当と住宅手当がつく。これらすべてをあわせると、平均的なアSEMBリー労働者で、日に12時間勤務する2シフト制のところでは、合計して月5千から7千バーツ、9時間勤務のところでは3千から4千バーツの収入となる。これは大卒公務員の初任給に相当し、持ち家さえあれば、これだけの収入で生活に困窮することは全くない。

団地内の工場は、外の企業に比べて福利厚生で恵まれている点でも共通している。ナイター設備の整ったテニスコートやサッカー場を持っているのは一部の大手日本企業だけにしても、平均的な工場ではバレーボールやタクロー<sup>7)</sup>のコートを工場敷地内に設置しており、年1回程度、運動会などを開いている。年末には、食事と酒が企業によって用意されるパーティも開かれる。バスを借り切った社員旅行を実施している企業もある。どこの工場にも医務室が設置されており、怪我や病気の従業員のために看護婦が常駐している。また、法律によって各企業は指定病院を設定することが義務づけられており、勤務中の怪我などの時にはすぐにその病院に運ばれる。工業団地周辺はおろか、チェンマイの企業でさえこれほどの福利厚生施設を整えているところ

7) タクローはタイの国民的スポーツの一つで、足で蹴ってするバレーボールのようなスポーツである。ネットが低い他は、バレーボールコートに似たコートを用いている。タイの空き地や校庭などに行くと、少年たちがタクローに興じている姿がみられる。



は少なく、従業員にとっては工業団地の魅力の一つとなっている。

工業団地内の労働者1万6千人のうち、男性が4千2百人で26.2%、女性が1万8800人で73.8%を占める。事務職だけでみると男性千百人、女性千3百人とほぼ同数だが、現場労働者だけに限れば男性3千百人、22.8%、女性1万5百人、77.2%となり、圧倒的に女性の割合が多い<sup>8)</sup>。男性の多くは機械の操作やメンテナンス部門に働いており、工場のアSEMBリー部門はほぼ100%女性が占めている。従業員を年齢別にみると、20歳未満31.2%、21歳以上30歳未満63.3%となっており、20代前後で大半を占める<sup>9)</sup>。これは多くの企業でワーカーの募集時に16歳以上25歳以下という応募条件を設けているからである。学歴別でみると、小卒29.6%、中卒または高卒58.8%、高専卒以上11.6%となっている<sup>10)</sup>。工業団地開設以来、年々新しい工場が操業を開始し、また既存の工場でも建物を増設しているため、工業団地内の従業員数は著しい増加傾向にある。一方で、辞める従業員も後を絶たず、月に千6百人にも上ると言われている<sup>11)</sup>。ただし、辞めた彼らのほぼ全員が工業団地内の他の工場にその後再就職している。純粋に増加しているのは団地全体で月に7百から8百人で、増加率は5%から7%となっている<sup>12)</sup>。

ワーカー募集の際には、中卒あるいは小卒以上の16歳から25歳の女性というのが応募条件となっている場合が多い。採用の際に応募者を制限する条件は性別と年齢だけである。義務教育さえ終えていれば、雇ってくれる工場が必ず見つけだせる。出身村や社会階層などによって差別を受けることはない。また、他のアジア地域からの報告にあるような、既婚者の排除といったこともみられない。ところが、年齢の条件を満たしていなければ、どこの工場においても採用されない。どんな低賃金でも受け入れる気持ちがあっても、30歳を越えてしまえば団地内の工場には就職できない。最近の工業団地全体におけるワーカー不足傾向のもとでも、年齢制限は多少ゆるむ傾向にあるものの、より遠隔地から若い女性を採用する傾向の方が強い。

工業団地の労働者の多くは周辺村落にある自宅から毎日バイクなどで通勤している。バイクは工場に通い始める時に通勤のために初めて買う場合が多い。バイクで通えないほど遠隔地に住んでいる労働者は、ロット・ラップ・ソン (rod rab song) と呼ばれるピックアップトラックを改造した乗合バスに乗って工場にやってくる。団地

8) プーチャッガーン1994年3月8日号。ただし、ここでは事務職の定義が明記されていない。

9) 1993年11月3日時点。プーチャッガーン1994年4月7日号。

10) 1993年11月3日時点。プーチャッガーン1994年4月7日号。

11) プーチャッガーン1994年5月4日号。

12) プーチャッガーン1994年5月4日号。

内最大手の A 社の資料によれば、従業員の平均通勤距離が15キロ、最大で25キロ程度であるという。特に工場労働者の集中している地域はなく、団地から半径20キロぐらいの各村では30人程度が工業団地に働きに出ている。北にはチェンマイがあるため、都市圏に近い村ほど工業団地へ来る者が少なくなるが、南では他にこれといった働き口もなく、30キロ以上離れていても団地まで働きに来る者は多い。ランブーン県内の遠隔地や北タイの他県からやってくる若者向けのアパートが、団地周辺で年々増加している。

### 3 文具メーカー

#### 3.1 サンライズ株式会社

サンライズ・タイランド株式会社は、北部工業団地の EPZ 地域にある日系の文具メーカーである。1990年、サンライズ株式会社95%、日本商社5%の出資によって、資本金2千万バーツで設立され、1991年に操業を開始した。親会社は従業員60名程度の中小企業であり、人件費の削減を目的とし、生き残りをかけてタイに進出した。注文は日本か香港の関連会社で受け、原料、機械はすべて日本から輸入し、完成品は日本へ、仕掛品<sup>13)</sup>は日本か香港の関連会社へ輸出している。現地日本人社長は、工場の建設地にランブーンを選んだ理由として、タイ人は目がよく手先が器用なこと、バンコクに比べてランブーンはさらに人件費が安いこと、チェンマイから近く日本人の住環境としてよいこと、誘致に際して工業省が積極的に働きかけたことなどをあげている。筆者の調査期間中は、円高の影響で日本の文具メーカーがこぞって生産工程の海外移転を進めていた。このため、日本国内の景気停滞局面にも関わらず、移転先からの注文を受け、サンライズ・タイランドの業績は好調であった。

サンライズ・タイランド株式会社（以下サンライズ）の約3千百平方メートルの敷地には3つの棟がたっている。正面入ってすぐの A 棟は平屋一部2階建てで、1階部分にアSEMBリー作業場と4百人収容の大食堂があり、2階部分にオフィスと社長室、会議室がある。その奥にある B 棟には大型のプラスチック成型機械が20台並ぶ成型部門と倉庫がある。C 棟は増産計画に基づいた第2アSEMBリー作業場として、筆者の調査中に新たに完成した。

サンライズでは受注生産を行っている。筆者の調査期間中には、カッターやキャラ

13) 製造工程の途中にあって、まだ商品としては完成していない段階の製品。

クターボールペンなどを受注生産していた。日本の大手文具メーカーが企画したものを日本のサンライズ本社が受注する。それをタイで低コストで生産するのがサンライズの役割である。日本から送られてきた機械と材料を使い、仕様通りに部品をプラスチックで成型する。それを別に切っておいた金属棒やその他の部品と一緒にベルトコンベアに流し、ワーカーが手で組み立てる。この工場が成功する道は人件費の削減以外になく、日本人駐在員はそれに全力を傾けている。

サンライズは、会社としての活動規模こそ小さいものの、その運営においてはグローバルな社会経済的状况の中におかれている。現地の日本人駐在員は、日本本社か香港の関連企業が受けた注文に従って作業計画を作成し、タイ人従業員に実施にあたらせる。工場内の重要な決定についてはすべて日本本社にいる社長からの指示がある。株主でもあり、材料調達の仲介者でもある日本商社からもその事業内容について影響を受ける。さらに、従業員のマネジメントについては、工業団地全体を管轄しているタイ工業省と労働局の監視を受けている。県あるいは市などの地元自治体からも環境問題や労働者の健康管理などについて支持を受ける必要がある。これらの要因がサンライズの事業内容に相互に複雑に絡み合っており、調整は難しい。こういった状況のもとで、サンライズが日本本社の思惑通りに事業を進めることは困難であるとともに、従業員の要求に答えることも容易ではない。

サンライズには4人の日本人が常駐し、261人のタイ人従業員とともに工場を運営している。組織上、日本人現地社長の下に、管理、生産管理、製造の3つの部門がある(図2)。管理部門、いわゆるオフィス部門のもとには人事、経理、営業管理の3つの部がある。製造部門のもとには射出成型部、アセンブリー部などの製造に関する5つの部が含まれている。オフィス部門は計10名、生産管理部門10名、そして従業員の大半、240名が製造部門に属する。社長以外の3人の日本人のうち、2人はそれぞれ生産管理部門、製造部門のゼネラルマネージャーをしている。もう1人は製造部門の要である射出成型部の技術指導に従事している<sup>14)</sup>。管理部門のゼネラルマネージャーだけはタイ人の男性である。

管理部門のタイ人ゼネラルマネージャーは、日本人とタイ人の間に入って、工場運

14) ただ日本人であると言うだけではマネージャーとして通用しなくなっていることを、日本人マネージャーは強く感じていると言う。社長は次のように言っている。「知識を広く持ったゼネラリストか、専門に秀でたスペシャリストでないと、タイ人に通用しない。一目おかれる存在でないと仕事は進まない。特に、13年間この道に従事しているタイ人フォアマンなどを相手に新人などでは務まらない。」この工場が操業を開始して以来、1年半の間に現地で採用されたり、日本から送り込まれた日本人マネージャーはこういったタイ熟練労働者とうまくいかずに次々と辞めていった。

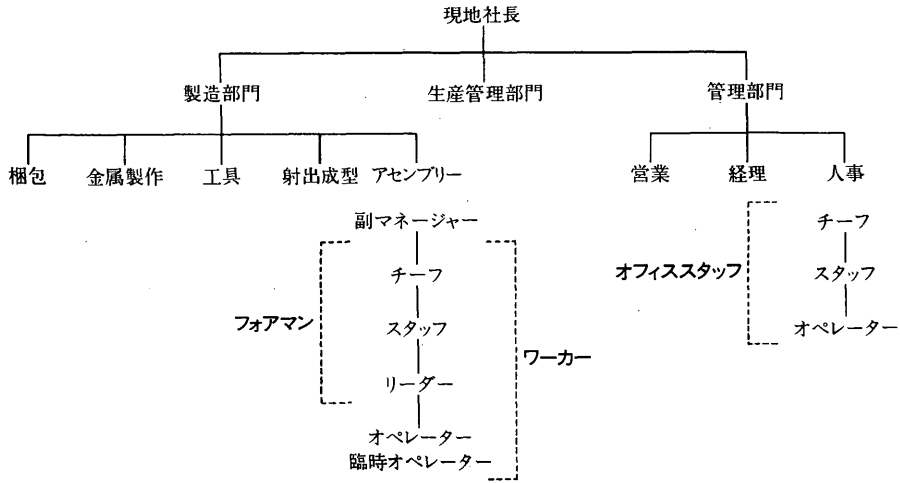


図2 サンライズ組織図と役職名（1994年1月）

営において重要な位置を占めている。彼は40歳の華人系タイ人である。大卒で、英語を流ちょうに話す。毎日、自家用車でチェンマイから通勤している。タイ人の中でも彼の地位は特別であり、給料は部下のチーフの3倍から4倍に達する。彼は1年前に日系の縫製工場から転職してきた。工業団地内の外資系企業では、彼のように英語あるいは日本語を流ちょうに話すタイ人マネージャーを必ず1人置いている。彼に期待されていることは2つある。一つは工業省や労働局など、タイの政府や地方自治体とうまく交渉することである。タイの法律はめまぐるしく変わり、また各省庁ごとにその方針にばらつきがあるため、彼らの政策は場当たりのところがある。そこで企業の方では、問題がありそうな場合にそのつど関係省庁と交渉する必要がある。資料はすべてタイ語で書かれており、またタイ官庁に対して独特の根回しが必要なため、タイ語に不自由な外国人社長が直接対応することは不可能である。彼に期待されるもう一つのことは、日本人とタイ人の間に入って相互の理解を促進し、円滑な企業運営を助けることである。日本人マネージャーは彼1人先に理解させた後で、彼からワーカーに指示内容の説明をさせる。こうすることによって誤解を避けることができるし、トップの指示がスムーズに工場全体に行き渡ると考えられている。日本人が直接命令するより、タイ人同士の方が話が分かりやすく、摩擦が避けられると期待されている。また、日本人マネージャーには、人事問題などを彼に仲介させることによって、自らが直接危険な立場に置かれることを避けようとする意図もある。

管理部門には女性7人、男性3人が勤務している。彼らの平均年齢は24.7歳で、学歴が高い分、年齢もワーカーよりやや高い。大卒が4人、高専卒が4人、高卒が2人である。ランブーン出身者が5人、その他の北タイ県出身者が5人となっている。管理部門の転職率は高く、彼らの半分は勤めてから1年未満である。操業開始時からこの2年半の間に辞めなかったのは人事部チーフの1人だけである。彼らの給料は最低で18歳高卒女性の3千4百バーツから、最高でチェンマイ大卒25歳男性の9千2百バーツまで、学歴と役職によってさまざまである。ただし、サンライズの給与体系は日系電機メーカーなどと比べると2割から3割低く、工業団地内企業では最低のレベルに属する。それでも彼らはワーカーと比べると数多くの特権を有している。

工場の運営状況は、毎朝9時から会議室で開かれるマネージャー会議で確認される。会議には日本人4人をはじめ、タイ人のゼネラルマネージャーと副ゼネラルマネージャー、それに各部から責任者1人ずつが参加する。会議は、各部責任者がその日の部のスケジュールと他部門への連絡事項を紹介することで始まる。管理部門の代表者は英語で、製造部門と品質管理部門の代表者は日本語でまず簡単に報告し、それからタイ語で詳しく説明する。製造現場からの報告内容は、前日の作業内容および生産量と、その日の作業予定が中心となる。彼らの報告内容を逐一日本人マネージャーが確認し、疑問があればその場で問いただす。誤りがあれば修正する。各部からの報告が終わった後、社長が総括する形でその日の注意事項をまとめる。

報告のタイ語部分は日本人にはほとんど理解されていない。英語での報告内容は社長だけにわかり、3人の日本人にはわからない。英語部分に重要な項目があれば、社長が他の日本人マネージャーに訳して説明する。各部の代表者に対する質問は、日本語であっても英語であってもそのままではうまく伝わらないことが多い。その際には、社長が英語でタイ人ゼネラルマネージャーに説明し、彼がタイ語で当事者に伝える。これが会議における中心的な日本人とタイ人のコミュニケーション手段である。これ以外に、日本語を話すタイ人副ゼネラルマネージャーが補佐して、会議が進行する。会議が終わると、日本人4人だけが残って、その日の懸案事項について細かい打ち合わせを続けるのが通例である。

マネージャー会議は社長が工場内の活動を把握することが目的で開かれている。会議というよりも社長への報告会と言った方がその性格をうまく表す。各部の責任者がその日の作業内容について社長のチェックを受ける。新しい方針がこの会議で話し合われることはほとんどない。各部責任者は社長からの追求を避けるために無言であるのが得策である。タイ人ゼネラルマネージャーは会議について筆者に次のような不満

をもらった。「朝の会議でだれかが何かを言うと、すぐに社長が口を挟む。違うと言う。間違いを直す。これではみんな怖くて何も言えない。みんな会議で発言するのが嫌いである。我々はいつも会議で何も言えない。いつも口にバンソーコーを貼ってなければならない。」

工場運営に関する実質的な議論や判断は、日本人マネージャー4人だけによるインフォーマルな打ち合わせによってなされる。朝の会議の後の打ち合わせの他にも、昼食後や帰宅前など、頻繁に日本人だけが集まり、世間話やゴルフ談義に混ざって、仕事の話が行われる。昼食時に食堂で食事を済ませると、日本人はすぐに2階の会議室に上がる。食堂は禁煙なので、彼らはここにタバコを吸いに行く。そこには日本語の新聞も置かれている。リラックスしながら世間話から始まり、そのまま続けて仕事についての情報交換や議論へと発展する。このような機会には、特に呼ばれない限り、タイ人がいることはない。

各部の責任者は、朝のマネージャー会議で受けたことを自分の部に持ち帰って報告する。アセンブリー部では午後12時45分から副マネージャーがフォアマン<sup>15)</sup>を集めて会議を開く。ここで副マネージャーが会議で聞いた指示や連絡事項を説明する。フォアマンはこれに従ってその後の作業計画を作るとともに、受け持っているオペレーターに指示を出す。

このようにして、日本人4人が作成する計画がマネージャーとフォアマンを通じてオペレーターに伝えられ、毎日工場が動く仕組みになっている。しかし、ワーカー<sup>16)</sup>は単なる機械ではない。サンライズのワーカーとなっているのはどんな人々であろうか。

アセンブリー部門には、女性が159人、男性が7人働いている。そのうちフォアマンが男性2人を含む17人である。人事資料によると、最低年齢が15歳、最高が30歳で、その平均は21.6歳であり、全体の81.8%が18歳以上25歳以下に属している。また、筆者の聞き取り調査によれば、既婚者は60.2%に達する。人事資料に基づいて彼らの学歴をみると、高卒以上はわずかに6.1%、中卒が13.8%で、小卒が80.1%と大半になっている。出身別にみると、ランブーン県出身者は全体の77.9%、ランブーンと接するチェンマイ県出身者が12.7%であり、ランブーン県とチェンマイ県出身者、つまり

15) フォアマンとは、マネージャーからの指示に従ってオペレーターをマネジメントする、チーフ、スタッフ、リーダーの総称である。特に区別する必要がない場合、彼ら自身はリーダーという言葉でチーフ、スタッフ、リーダーを総称するが、ここでは混乱を避けるため、フォアマンという用語を用いる。

16) ワーカーとはフォアマンとオペレーターの総称である。つまり、オフィススタッフとマネージャーを除く、工場1階で作業に従事している者全員がワーカーである。

自宅からの通勤者をあわせると全体の90.6%を占める。

### 3.2 リクルート

北部工業団地においてワーカーの募集とオフィスタッフの募集は全く別々に行われる。オフィスタッフの募集広告には、新聞やラジオなどの媒体が使われる。応募についての年齢制限は細かく、従事する分野と関連する学歴、専門的な経験年数、英語力などが職種に応じて要求される。これに対して、ワーカーの募集は工場の門の前に募集要項が張り出されるだけというのが一般的である。サンライズのワーカーへの応募には、16歳以上26歳以下の女性で、6年間の義務教育を終えていることが求められるだけである。オフィスタッフ経験者がワーカーの募集に応募することはあり得ないし、元ワーカーがオフィスタッフの募集に応募することも通常はあり得ない。この2つの労働市場は明確に区別されており、内部でワーカーがオフィスタッフへ昇進するという事もない。

団地内での男性ワーカーの募集は限られている。サンライズには1993年11月時点で男性従業員が48名いた。そのうちの25名<sup>17)</sup>は機械部門で働く技術者である。アSEMBリー部の男性7名は、組立作業ではなく、倉庫管理やアSEMBリーで使うジグ<sup>18)</sup>の管理などを主な業務としている。総務部門の8名は、工場内の清掃やゴミ処理、園芸、棚などの用具の製作に従事している。このような構成は団地内のどこの工場でもほぼ同様であり、必要な男性ワーカーの数は限られている。それゆえ、高度な学歴や経験を有する技術者は別として、男性ワーカーの場合は職を得るのが難しく、一度得れば簡単には辞職しない。サンライズが操業を開始してからの2年半の間に、機械部門の25名の男性は1人も辞めていない。

アSEMBリーのワーカーに女性だけを採用する理由として、サンライズ社長は次の3つの理由を挙げた。第1に、タイ女性は手先が器用なので、細かい作業に向いている。第2に、タイの女性は従順であるが、男性は命令に従わないばかりか怠け者である。第3に、バンコクの例から明らかなように、過激な労働運動は夜の勤務時などに男性がまず計画し、女性ワーカーを扇動する<sup>19)</sup>。それゆえ、ストライキを避けるためにはなるべく男性を採用するべきではない。これらの理由は果たして実状に合致しているだろうか。

17) この25名には親族や同村出身者が多い。

18) 作業を円滑に進めるために、工程の各段階で加工品の固定に用いるさまざまな道具。

19) サンライズ社長はこの情報を工業団地の日系企業連絡協議会の会合で聞いたと言う。

このうち第1の理由についてはタイ人ワーカーも同様の考えを持っている。アセンブリーのある女性フォアマンは次のように言う。「女は細かい (*la iad*) 仕事に向いている。(もし組み立て作業をすれば) 男は雑で力任せにやると思う。男にはできないと思う。壊したり、折ったり、遅い。(出来上がりが) 美しくない。男は重い仕事、女は軽い仕事。女は弱い性である。」

しかしながら、特殊な事情があって、サンライズで男性ワーカーに組立作業をやらせることになった。始まってみると、日本人マネージャーやタイ人女性フォアマンの予想に反し、彼らの作業能力は女性に比べて劣ってはいなかった。中には女性ワーカーより作業が速い者もいた。

また、第2の女性の従順さについても疑問が残る。後に論じる工場内のワーカーの相互行為においてもみられるように、女性ワーカーは日本人マネージャーが期待するほど命令に従順ではない。もともと北タイ社会においては、関与の仕方こそ男性と異なるものの、女性が社会的に中心的な役割を果たしている<sup>20)</sup>。少なくとも、アジアの他地域で言及されるほど、男性と比較して顕著に命令に従順な傾向があるとは言いがたい。

こうしてみると、社長のあげた3つの理由のうち、最初の2つはそれほど根拠のあるものとは言えない。むしろ、工業団地建設当初より中心となってきた日本企業が、これまでの他のアジア地域での海外進出における経験も後押しして、彼らの持っている性的イメージを無批判に北タイにも当てはめ、今日の状況に到っていると言えるのではないだろうか。別の言い方をすれば、男性日本人マネージャーが、部下として女性を好んでいると考えられる。実際、工業団地内では、欧米企業と異なり、日系企業だけがオフィススタッフにも女性ばかりを好んで集める傾向がある。

サンライズでワーカーを採用する際には面接の結果ですべてが決定される。面接担当者は通常3人。人事担当者、募集している部門を担当する現場マネージャーと日本人マネージャーである。面接では最初に人事担当者が履歴書をみながら応募者に一般的な質問をしていく。残業ができるかどうか、夜遅くなっても帰宅に問題はないかなど、必ず確認する項目がいくつかある。他に、サンライズで働いている知人がいるかどうか、アセンブリーの仕事ができる自信があるかどうか、などを聞いていく。途中、応募者に両手を机の上に出させ、手の表裏に問題がないかをチェックする。手に傷あとがあったり、ほくろのようなものがあったりすると、それが何であるか、作業に差し障りがないかどうかを確認する。

20) これについては稿を改めて詳述する機会を持ちたい。



面接はタイ語で行われるため、日本人マネージャーは面接中に交わされる会話のほとんどを理解していない。部門担当のタイ人マネージャーは就業経験に質問を集中させる。工業団地内で働いたことがあるか。どこでどれくらい働いた経験があるか。どんな作業をしていたか。どうして辞めたか。人事担当者とタイ人マネージャーは質問の都度、自分のバイクを持っている、ランプーンに住んでいる、夜まで働ける、手に不自由がないなど、気がついた点を特記事項として履歴書に記入していく。3人の面接担当者は応募者をそれぞれ10段階で評価し、全ての面接が終了したあとで相談して採用者を決める。タイ語の会話ができないこともあって、日本人マネージャーはこの過程であまり口を出さない。人事担当者も助言はするが、最終決定権は将来一緒に仕事をやる現場マネージャーにある<sup>21)</sup>。

面接時にまだ工業団地内の日本企業に籍のある者は採用されない。日系企業連絡会で参加企業どうしは相互に従業員を取り合わないという協定が結ばれているからである。各日系企業は従業員の名簿を交換しあい、採用予定者をそれと照合する。サンライズに応募する前に、先に勤めている日系企業を辞めるのが規則である。これに違反しているのがわかれば、一度採用になった場合でも取り消しになる。

採用者の決定基準については、人事担当者が過去に作成したマニュアルがある。これによると、判断基準は次の5つの要因に分けられる。第1が知的要因である。これには、学歴、就業経験、合理的判断力、潜在能力が含まれている。第2に、人格的要因として、健康、容姿、対人関係、成熟性、攻撃性がある。第3に、英語の会話能力があげられている。第4に、動機的要因として、誠実性、熱意、自主性となっている。第5に、その他の要因として、以下の6つがあげられている。家計を助けるためにより高い給料が欲しい、他の職種に挑戦したい、あるいは昇進したいといった理由によって工場を早く辞める可能性。親の残業に対する抵抗。本人の残業に対する嫌悪。2、3年以内に海外の親族のところに移る可能性。家業に参加する可能性。通勤距離とそれによる遅刻や残業への影響。

このマニュアルは、正式な資料として、日本人マネージャーの指導のもとに人事部が英語で作成したものである。タイ人人事担当者はこれに依拠して面接を行うことになっているが、面接担当者による実際の運用はそれとはかなり異なっている。筆者の観察結果に基づいて、実際に採用者が決定される過程において重要な要因を以下にあ

21) 人事担当者も部門ごとのタイ人マネージャーも20代後半の女性であり、彼ら自身も大学や高専を2年ほど前に卒業し、サンライズに入社したばかりであるが、ここでは全権を委任されている。マネージャーを採用する時のみ、日本人マネージャーが採否決定の中心となる。

げる。

第1の知的要因の中では、就業経験がとくに重視される。これまでに工業団地で働いた経験がないことは大きなマイナスとなる。人事担当者によれば、工場で働いたことがないと、時間を守らないし、会社の指示に従わないからだという。

学歴に関して言えば、募集している職種に対して学歴が高すぎる者は敬遠される。学歴が高ければそれに見合った待遇を求める。品質管理部の副マネージャーは、日給制のワーカーに高専卒ではなく高卒者を優先して採用する理由として次のように述べた。「高専卒は月給じゃないと満足しないからすぐに辞めてしまう。それに口ばかり達者である。高い (*sung*) 仕事<sup>22)</sup> が好きで、雑用を嫌がる。彼らは『少しの給料しかもらっていないから、少ししか仕事をしない』と考える。また、高専卒だと容易に他の企業に移れるからすぐに会社を辞めてしまう。高校卒なら仕事を見つけるのが難しいので、日給制でも我慢してずっと同じ会社に残る。」

さらに、面接担当者となるマネージャーは自分より年齢や学歴の高い者は採用しない。年上であれば、自分の命令を素直に聞かないであろうし、社会道徳上、失礼のないように気も使わなければならない。学歴が高い者は、自分より学歴の低い上司の命令に素直には従わない。納得できなければ、反論する。その上、担当マネージャーにとっては、将来的に自己の地位を揺るがす脅威となる。応募者の方でもこういった事情は周知である。サンライズには応募時に自分の学歴を低く偽って採用されたワーカーがたくさんいる。

第2の人格的要因はすべて縁故関係に置き換えられている。サンライズの中に親族や友人、同村出身者を持っていると優先的に採用される<sup>23)</sup>。会社が用意する履歴書にはサンライズに勤務する知人を記入する欄がある。人事担当者は面接の際にこの項目を必ずチェックするし、空欄になっていれば面接時にもう一度確認する。人事担当者や担当マネージャーの親族、友人、同村出身者は特に優先的に採用される。彼らの友人の親族も優遇される。サンライズが男性のワーカーを募集した時には、このことが顕著にあらわれた。団地内の工場が男性ワーカーを募集することは少なく、募集時には応募者が殺到した。この時最終的に採用されたのは、マネージャーやフォアマンの夫やキョウダイ、親族ばかりであった。40人の採用に際し、面接担当者となった副マネージャーの親族だけで7人も採用された。このような仕組みは関係者のだれもが知

22) 偉い人、つまりマネージャーなどのする仕事と言う意味。

23) 結果として、同じ村から同じ工場に多く働きにでることになる。村ごとに多くの従業員が働いている会社というのがある。筆者が住み込み調査を行ったところはサンライズがそうであった。

っている。しかし、縁故関係が面接の際に声を出して語られることは少ないし、公式には表明されない。タイ人の担当マネージャーと人事担当者は目配せをして確認することはある。しかし、日本人マネージャーはワーカーたちの間の親族関係すら把握しておらず、この事実を知らない。

面接担当者や従業員にとって、彼らの親族を優先的に採用することは当然のことと考えられている。ある人の信用性がその人の親族、知人によって計られるのは工場に限られたことではない。知人であると言明する事によって、その知人から一定の信用を付与される。社内に知人のいない応募者は採用してもすぐに辞めてしまったり、工場内で問題を起す危険が高いと考えられている。このような理由によって、職業紹介所や新聞、門に貼られる募集要項よりも、サンライズに勤めている親族や同村者の媒介によって新規従業員が集められる。ここでは村の社会的ネットワークが就職活動という経済的な目的のために利用される。

人事担当者と担当マネージャーは、日本人マネージャーに知られず、しかも会社の規則には従いながら、自己の意に沿って採用者を決定することができる。応募時に採用担当者にあらかじめ便宜をはかってもらう約束をすることを「仕事を頼む (*fang gan*)」と言う。サンライズでも、人事担当者に事前に仕事を頼めばほぼ確実に採用になる。それでは、こうしたことはどのように行われるのか。

頼まれた人事担当者は、頼んだ応募者の面接の際には質問をうまく誘導し、他の面接担当者に彼女の印象がよくなるように仕向ける。この時に他の担当者が質問の誘導に気づいたとしてもそれを邪魔するようなことはしない。このようなことは相互に行っている事であり、暗黙の了解がある。オフィススタッフの募集や、人員が極端に少ないワーカー募集の場合には、推薦者の調整のために人事担当者が担当マネージャーと事前に相談することもある。

さらには、応募する際に配られる履歴書を通じて採用をコントロールすることも行われる。たとえば、ワーカーを4名募集する時には、履歴書の用紙が応募希望者全員に配られるわけではない。基本的には会社に応募した順に、先着10名が用紙を受け取り、応募する資格を取得する。それ以降に来た者には、「応募は締め切られた」と告げられ、用紙が手に入らない。この理由について人事担当者は、「4人の採用にそんなに大人数の資料の処理はできない。(事務処理に)時間がかかりすぎる」と説明する。このような事務処理上の工夫は日本人マネージャーにも認められている。しかし、実際には先着10名に配られるはずの応募用紙はその通りには渡らない。人事担当者は自分が頼まれている人に、まず先に用紙を渡してしまう。残った枚数だけが実際に門

に来た人に配られる。10枚がすべて配られた後で、さらに頼まれた場合には、その分だけ応募用紙の枚数が人事担当者によって増やされる。それゆえ、4名の募集でも実際に面接に来るのは10名を越えることが多い<sup>24)</sup>。

オフィススタッフの採用の際にも、日本人マネージャーに気づかれないような、人事担当者の巧妙な操作が行われる。筆者の調査中にオフィススタッフを1名採用した時に、人事担当者は仕事を頼まれていた。チェンマイの名門大学出を含めて大卒者中心に10名の応募があった。しかし、面接に呼ばれたのはわずか2人で、しかも彼らは2人とも高専卒であった。応募用紙からみる限りこの2人より明らかに有能とみられる他の8名は面接に呼ばれていなかった。面接当日には日本人マネージャーが同席するが、この事前の選択には彼らは全く関与していないし、行われていることも知らない。そうして、人事担当者は面接では頼まれた人を推し、もう一方の人に意図的にきつい質問を浴びせる。もともと、彼女の強力なライバルとなるはずだった8人は面接に呼ばれてないゆえに、人事担当者の意中の人は難なく採用となった。

このようにして、人事担当者および各部門マネージャーは、工場の規則や日本人マネージャーからの指示に反抗することなしに、採用過程において大きな力を持つことができる。そして、このような戦術は採用だけにとどまるものではなく、工場内における彼らのあらゆる活動へと広がっていくのである。

### 3.3 アセンブリー

#### 3.3.1 作業

アセンブリー A は、横約13メートル縦約27メートルの長方形の作業場である。そこにアセンブリーラインが縦に5つ平行に並んでいる。5つのうち3つのラインはベルトコンベアになっており、ラインの前に座るオペレーターがそこに流れてきた仕掛品をとりあげて作業をし、自分の作業が終わるとベルトコンベアにもう一度それを流す。1.5メートル幅のラインの両側に背もたれのない丸い椅子を置いて腰掛け、オペレーターは慣れた手つきで作業を進める。フォアマンはラインの間を動き回り、作業全体がうまく流れるように人員や材料の管理をしている。アセンブリー担当の日本人ゼネラルマネージャーはオフィスにすることが多く、通常はタイ人の副マネージャーがアセンブリー A を統率している。

24) 筆者がこのことを知ったのは、筆者自身がインフォーマントの兄に仕事を頼まれた時である。筆者の指定した日時に彼が応募用紙をもらいにいくと、門のところで守衛に応募は締め切ったと言われた。彼に泣きつかれた筆者が、人事担当者やその他のマネージャーから情報を集めていくうちにこの事実がわかった。

アSEMBリー内の作業はすべて細かく分業されており、各オペレーターにはマニュアル通りに行えばだれにでも簡単にできるように設計された単純な作業が用意されている。素手で作業することが多く、道具はあっても1つだけとなっている。時間のかかる工程では複数のオペレーターが同じ工程についているが、協力して作業を行っているわけではない。

オペレーターは朝から晩まで機械的に単純な動作を繰り返しているだけであり、その作業を自分の仕事として認めることは難しい。村での彼らは、社会的な圧力に促されるものの、自分の意志で働く事を許されていた。年長の親族のもとで家事や儀式の準備などにたずさわわり、その中で複雑な準備過程について、素早くかつ美しく仕上げる技術を自分で習得してきた。共同作業を行う時も、年齢による上下関係を考慮に入れながら、やり方について自分の意見を述べることができた。その過程は彼らの女性としてのアイデンティティの1つと深く関係していた。一方、工場内では複雑な工程を経て多様な商品が作られているが、各オペレーターは一定の動作を行う機械と同等の位置を占めているにすぎない。作業員が自らの活動において物を作り出していると実感することは難しい。彼らは従事している作業が全体の工程の中でどんな意味を持っているのか知らされていない。フォアマンが操る部品名や作業工程に関する日本語の固有名詞や英単語も理解できない。自分の中にある技術や好みを作業の中に生かすことさえ禁じられている。そして、その作業状況はつねに他者によって監視されている。規則によって仕事を選ぶ自由も休む自由も制限される。作った物と作っている自分との間に個人的貢献を見いだせず、単なる物的関係と拘束だけが存在している。自らの作業能力が同僚から評価を受けることもほとんどない。このような状況の下では、「彼の潜在的労働力が実際の仕事に向けられると、それに相当するお金だけが彼のものとなり、仕事そのものはだれか他の人、もっと正確に言えば、実在の労働の組織に帰属する」[SIMMEL 1990: 456]。

それゆえ、オペレーターが作業に向かう姿勢は受動的なものとなる。彼らが作業中に不良品を出してしまった時には、ンガン・スィア (*ngan sia*) という。ンガン (*ngan*) とはこの場合「製品」のことであり、スィア (*sia*) とは「自然と壊れる」、「腐る」といった意味を持つ。スィアはここでは自動詞として使われている。自分が過ちを犯したのではなく、製品の方が自然に壊れたというニュアンスを持っている。オペレーターにとっての作業とは、フォアマンに言われたとおりに1日8時間続けるだけの義務である。

オペレーターには各工程ごとにノルマが定められている。たとえば、D型と呼ば

れるボールペンに関する工程をみると、ペン先の取り付けのように簡単な作業では1時間に7百個、本体ケースに小さなギアやシャフトを組み込む複雑な作業では1時間に8個と細かく決められている。1時間ごとにフォアマンが各オペレーターをまわって作業量をチェックし、表に記録していく。

オペレーターはベルトコンベアやノルマによって保つべき作業のペースを定められているが、彼らには自分のペースを守るさまざまな方法が残されている。ボールペンの組立作業では、ベルトコンベアにのって仕掛品がラインに流され、両脇に座ったオペレーターがその速度にあわせて作業を進めるシステムになっている。ところが、オペレーターの動きをよく観察していると、彼らは必ずしもベルトコンベアの速度にあわせて作業を行っているわけではない。まだ前の作業が終わらないうちに次の仕掛品が流れてくると、彼らはそれを手に取り、一時手元のスペースに置いておく。作業はあくまでも自分のペースで行い、手元には少しずつ仕掛品の山が築かれていく。自分の分担当が先に終わっても、大きくなった他の人の山に手を伸ばすことはせず、ただじっと手を休めている。そしてどこかの仕掛品の山が大きくなりすぎるとフォアマンがベルトコンベアの電源を止める。これが日本人マネージャーのみていないところで繰り返される。

同様に、不良品の抜き取り検査においても、彼らは自分のペースを守る手段を持っている。アSEMBリーのラインを流れてきた完成品は袋つめされる前に不良品の検査を受ける。全品検査はできないので、サンプルを抜き取って検査をする。総組立数に応じたサンプル数が規格によって決められている。ところが、この検査をするオペレーターは抜き取り数を自分で加減する。自分のペースで検査を進め、終業時間が近づけば検査を止めて合格とする。急げと上司に言われれば、抜き取り数をさらに減らすことによって調整する。袋つめした後は、壁にはってある表をみて検査されるべきサンプル数を書類に記入していく。

組立作業のノルマについても抜け道が残されている。フォアマンは自分の担当しているライン全体の仕上がり数を管理しており、各オペレーターの作業状況まで監視することはできない。1時間ごとにフォアマンがオペレーターを回り、彼らの申告する作業量をそのまま用紙に記入する。オペレーターの申告は隣の人の申告に強く影響される。そして、同じグループの申告数はほぼ同数となる。正直に申告する者がいると、彼女だけ目立って少ない数となる。あるリーダーはいつも正直に作業量を報告していたがためにフォアマンから低い評価を受けていたサンガロンというオペレーターについて次のように語った。「サンガロンは口数が少ない人だが、仕事はちゃんとやる人

である。彼女は毎時間の生産個数を言う時、本当のことをちゃんと答える。でもオペレーターの中には本当は100しか作ってないのに120と答える人がたくさんいる。80と報告しても50しか作っていないこともある。だからサンガロンみたいに本当のことをいつも答えていると不利である。おしゃべりしたりして怠けている人に限ってうそをつくことが多い。」これに対してフォアマンは彼らの申告を確認する方法も意志も持っていない。

作業を進める上でのあらゆる管理はフォアマンが行う。彼らの仕事は次の5つである。第1に、材料の管理。これは倉庫からその日の作業に必要な材料を取り出してくるところから始まる。必要数だけオペレーターに材料を渡し、余った分は紛失しないように管理して、倉庫に返却する。第2に、オペレーターへの作業指導。彼らがオペレーターに作業方法を教えるとともに、作業中に問題が起きればその解決も彼らの仕事となる。第3に、オペレーターのマネジメント。1時間ごとにオペレーターの仕事量を記録し、問題があれば、担当を替えたり、遅れている工程の人数を増やす。第4に、完成品の品質管理。完成品のチェックをする担当のオペレーターはいるが、品質についての最終的な判断についてはフォアマンが責任を持つことになっている。第5に、日本人ゼネラルマネージャーに提出する報告書の作成。所定の様式があり、これに毎日フォアマンが各工程ごとの進ちょく状況を記入し、副マネージャーがまとめてゼネラルマネージャーに提出する。このように、作業がうまくいったか、不良品が大量にでたか、すべてその責任は担当フォアマンに帰される。

フォアマンは、オペレーターが疎外されている作業全体を操る中で、楽しみを覚えることができる。工場は、土ぼこりのない清潔な場所で、明るい照明と機械に囲まれた近代的な舞台である。その舞台で、彼らは村にはない近代的な作業に携わっている。山でとった竹や野草ではなく、日本から送られてきた未知の機械によって作り出されるプラスチックや金属部品を彼らは操っている。フォアマンは作業全体についてある程度の知識を獲得している。その知識とは、英語や日本語がちりばめられた、オペレーターには理解できない知識である。アセンブリー、シャフト、ガイカン（外観）、バリ（プラスチック成型時にできる本体からの不要な突起部）など、工場で使われるこれらの外国語の使用は、彼らの卓越性の証となる。そして、彼らは時折そのような知識を使ってオペレーターの前で問題を解決してみせる。オペレーターは理解できない近代性を扱い、管理している。このような知識を自分がコントロールできることは、彼らにとって楽しみとなる。フォアマンの不満は彼らを取り巻く社会関係に向けられることはあっても、仕事そのものに向けられることはあまりない。あるフォアマンは

言う。「会社では口は甘く、心の中は酸っぱい (*pag wan kon som*)。前では敬意を表し、後ろではうそをつく (*na waj lang lorg*)。でも、仕事ができると楽しい。問題を解決できるとうれしい。たとえば、ボールペンなどは、今、自分の責任でやっている。ダメだと自分で直す。うまくできたら自分のおかげ。」そして、その技術的な能力によって自らが評価され、権威づけられ、地位が向上する。同僚から頼られる。工場の近代性はフォアマンにとって、名称を覚え、その特性を知り、自分のものとすることができる道具となっている。彼らはオペレーターが容易に近づけない神聖なものを持っている。

### 3.3.2 研修

サンライズにおいてオペレーター向けの研修制度は、入社時に行われる新人研修と入社120日後にある配属研修の2つしかない。新人研修は入社日の午前中に会議室で行われる。研修では人事部のチーフが、会社の概要と主な規則、従業員の義務、残業手当の計算の仕方、社会保障や税金の計算の仕方、駐輪場、食堂、医務室の利用法、施設をきれいに使うことなどを説明する。その後で、新人オペレーターは工場における心構えについての日本製ビデオをみる。わずかにこれだけが新人向けの研修であり、午後からはもうアセンブリーに連れていかれ、フォアマンから作業の説明を受けて、実際に作業に入る。

この後、配属研修までは何の研修もない。新人は他のオペレーターとともに作業をしながら工場になれていく。5日もすれば遅いながらも作業は一応できるようになる。1、2カ月もすれば上達し、作業も速くなる。作業にはいろいろな工程があるので、一通りの工程をすべてマスターするには5カ月程度はかかるのが普通である。これ以降は勤続年数と熟練度とにそれほど相関がなく、個人差が大きくなる。2年半前の1991年サンライズ操業時からいるオペレーターよりも、入社3カ月の新人の方が作業が上手で速いことは珍しくない。

この他に、1年に数名程度、幹部候補生を対象とした日本本社で研修を受ける制度がある。最短のプログラムで3カ月。長い場合には1年以上になる。これまでに、延べ7人が日本での研修を終えている。研修の目的は日本語と日本の技術の修得である。実際には日本本社で見習いとなって仕事をするだけで、特別なプログラムがそこで用意されているわけではない。それゆえ、3カ月研修を受けた程度では語学も技術もそれほど効果が上がっているとは思えない。



### 3.3.3 規則と評価

会社の就業規則は日本語、英語、タイ語の3つの言語で明文化されており、休暇と給与体系についてはその中に詳細な規定がある。年13日間の祝祭日、6日間の有給休暇、30日間の病気休暇はいずれもタイの労働法によって定められた労働者の権利である。会社で働き始めてから1年を過ぎた従業員に対しては年6日の有給休暇が与えられる。ただし、1回の有給休暇は連続3日以内でなければならない。有給休暇をとるには希望日の7日前までに人事部に申請しなければならない。1年間に30日以内の病気休暇がとれるが、これは無給であり、さらに病気休暇の取得は勤務成績に反映される。この他に、会社が特別に与える有給の休日が年6日ある。また、個人的な理由をマネージャーが認めた場合のみ個別に許可される無給の休暇が年7日間とれる。しかし、当日の8時以降に休暇の連絡をした場合は無断欠勤とされる。

このような休暇制度は、日本人マネージャーがタイの労働法を基準にして決めたものであり、従業員の生活を考慮して決めたものではない。このため、村の行事予定を無視して決められる休暇に、従業員は不満を感じている。サンライズでは、13日の国が定めた祝祭日や6日分の会社の休日を原則として土曜日に割り振っている。これは日本人マネージャーが連休にするという意図で行っている。1994年の7月22日は金曜日で23日が土曜日であった。22日は入雨安吾 (*khaw phan sa*) の行事が村で行われる。家族を持っているものは、この日にお供えのお菓子を作ったり寺に行ったりする。ところが、会社は22日金曜日分の休日を23日の土曜日に振り替えさせた。そこで、多くのワーカーが22日に有給休暇をとろうとした。これに対し、作業が遅れていた会社は22日の有給休暇の申請をすべて却下した。この時、日本人に事情を説明すべき立場にいるオフィススタッフは沈黙していた。都市生活者である彼らは、北タイの伝統行事への参加に興味を持っていない。休日に関するワーカーの不満は日本人マネージャーまで届かなかった。

有給休暇の取得に関するルールについてもワーカーは不満を持っている。有給休暇の申請は希望日の7日前までにしなければならない。しかし、村の行事で7日前に日程が決まっているものは少ない。近所や親族の家での葬式や新築祝いの儀礼の日程も、数日前になって初めて知らされるのが普通である。それゆえ、有給休暇を村での用事に使うことは難しい<sup>25)</sup>。村で行事がある時に、オペレーターは無給休暇を使って参加

25) 日系の電子メーカー S 社ではオペレーターの入社試験に次のような問題を出す。「もしポイ・ルワンの儀礼、新築祝いの儀礼、結婚式、会社の仕事があった場合、あなたはどの儀式・仕事 (*ngan*) を選びますか。」もちろん受験者の全員が会社の仕事と答える。そして、彼らが入社した後で休みが多いと人事担当者がこのテストを持ち出してきて、「どうしてこう書

する。

また、アSEMBリーのオペレーターが有給休暇をとるにはアSEMBリー副マネージャーと日本人ゼネラルマネージャー、社長のサインが必要だが、納得できる理由がないと人事部は有給休暇の許可を出さない。人事部はワーカーから提出される書類を日本人マネージャーに提出する前に独自に審査する。ただ体を休めたいといった理由は人事部が認めない。そこでオペレーターは家で休息をとるために「役所に行く」などという偽りの理由を申請書に記入する。オペレーターはどのような理由が人事部で認められるのかについて自信がないのでフォアマンに相談する。フォアマンは有給休暇をとりたいオペレーターのために理由を考える。夫の家で得度をすると、チェンラーイ<sup>26)</sup>の実家に帰る、新築祝いの儀礼の手伝いをする、などはフォアマンの考える主なレポートリーである。このような理由を書けば、副マネージャーにそれ以上説明する必要はなく、人事部でも速やかに許可される<sup>27)</sup>。

サンライズの就業規則には従業員が理由なく3日以上欠勤した場合、退職金を払うことなく解雇する場合があると記されている。4日続けて会社に行かなければ自動的に解雇される。オペレーターは村社会や家庭での義務を果たすために解雇を覚悟で休みをとる。村の得度式の準備やインフルエンザにかかった子どもの看病に会社を休み、解雇になる者がいる。オペレーターが会社に休んだ理由を挙げて処分の取り消しを訴えるということはなく、彼らは黙って自分から会社に来なくなる。

就業規則を破った従業員に対して、サンライズでは4段階の処分を定めている。第1段階が口頭での注意、第2段階が文書での注意、第3段階が減俸、第4段階が解雇である。規則を破った程度によって処分の段階が上がっていく。人事の記録をみると、口頭での注意が与えられているのは、6日間の無断欠勤<sup>28)</sup>や頻繁な病欠、1年間に規定日数以上工場を休んだ場合などである。文書による注意が与えられているのは、素行不良というケースがあった。オフィスに次のような記録があった。「1992年3月4日、ポンスリ氏への文書による注意。先週、アSEMBリー部門において川原

「いたのに休むのか」と詰め寄るといふ。

26) チェンマイ県の北東に位置し、ミャンマー、ラオスとも接する北タイの県。

27) 1993年の11月にサンライズで有給休暇をとった46人のうち、16人が他県に行く、11人が親族の結婚式への参加、6人が役所に行くという理由を書いているが、これらはすべてフォアマンがオペレーターのために考えた理由であった。

28) これは筆者がまだサンライズに勤め始める前の出来事なので、6日間無断欠勤した者がなぜ解雇にならなかったかの具体的な理由はわからない。しかし、規則の運用は政治的な理由によって左右される。たとえば、4日間無断欠勤した者でも、上司や人事部チーフなどと親密な関係にある場合など、理由をつけて罰則が免除されることがある。この場合もそのようなことがあったと思われる。

氏（日本人マネージャー）がボンスリ氏の就業態度に対して以下のような不満を述べている。1, 作業に対する低い習熟度。2, 就業中のおしゃべりおよび日本人マネージャーに対する粗暴な態度。3, 長時間に渡る就業時間中のトイレでの休息。以上の点についてボンスリ氏は自分の過ちを認めており、30日以内に改善する意志をもって「第3段階の減俸に到ったケースはこれまでにない。日本人マネージャーも減俸すればワーカーがすぐに辞めてしまうことはわかっている、そのような処罰はしない。また、そこまでいかなくとも、口頭あるいは文書での注意を受けた場合、処分を受けた従業員の方で数週間以内に工場に来なくなってしまうことが多い。

サンライズの給料は基本給と諸手当の2つから構成されている。基本給はタイ政府が定める最低賃金に基づいて決定されている。1993年度のランプーンの最低賃金は日当102バーツであった。サンライズのオペレーターの日当はその評価に応じて A, B, C の3つのランクに分けられるが、最低の C ランクの日当がこの最低賃金と同額に設定される。93年度のオペレーターの日当は、A ランクが108バーツ、B ランクが105バーツ、C ランクが102バーツであった。リーダーもオペレーター同様に日給制であり、同じ賃金体系が適用されている。

毎月1回オペレーターはフォアマンによって勤務態度を10段階で評価される。評価項目としては、上司の命令に従っているか、勤務中に私語が多いか、作業を上手にできるか、よく会社を休むか、トイレによく行くかなどがある。評価に極端な差がつけられることはほとんどない。10段階とはいえ、7から9の間に全員が評価され、しかもその大半は8となる。

オペレーターの給料はこの評価に基づいて年1回4月に改訂されることになっている。この時に彼らは皆で給料を比較し合う。それゆえ、オペレーターはアSEMBリー内のだれが A ランクでだれが C ランクであるかを知っている。普段の作業態度がよくない者や頻りに休む者が A ランクや B ランクを得ていることがある。フォアマンはそれについてオペレーターから質問を受ける。リーダーのラーがオペレーターに囲まれて次のような質問攻めにあつた。「どうして仕事しないでおしゃべりばかりしている人が B ランクの給料なのか。」「どうして5カ月しか働いていない人が B ランクで、私は2年も働いているのに C ランクなのか。」ところが、フォアマンはこのような質問に答えられない。フォアマンが毎月つけている評価によって給料が決定されているはずなのに、その評価とは異なるランクがついている人がいる。仕事ができないため、いつもフォアマンが悪い評価を与えているにもかかわらず、いい給料にランクされているオペレーターがいる。ラーは「私には答えられない。私が給料を決めてい

るわけじゃないから」と答えた。そのまま放置するわけにいかず、ラーは人事部チーフのジョーのところに質問に行った。ジョーは答える。「私が決めているのではない。マネージャーが決めているからベン（アSEMBリー部副マネージャー）に聞いて欲しい。」それでラーはベンのところに戻って尋ねた。ベンは「私は知らない。上（オフィス）に聞け」と言って取り合わなかった。ラーは筆者に語った。「本当はだれが決めているのかわからない。でもおかしい。おかしいことはたくさんある。納得できない。」わからないことにはさまざまな憶測が飛び交う。ベンと同じ村から来ているオペレーターばかりが高いランクを受けているといううわさなどがたつ。アSEMBリーのフォアマンやオペレーターは給料が決定される過程についていろいろうわさをしているが、だれがどのようにして決めているのかをはっきりとは知らない。

ワーカーがわずかばかりの給料の差に敏感なのは、給料の差が工場におけるその人の能力を反映していると考えられているからである。リーダーであるにも関わらずBランクの105パーツの給料をもらっていたプーが筆者に相談に来た。「アSEMBリーでは皆に給料がいくらだか聞かれる。仕事ができるできないはその人の給料で評価される。たとえば、京さん（筆者）の給料が2万パーツで前山さん（日本人ゼネラルマネージャー）の給料が1万8千パーツだったとすると、みんなは前山さんの方が京さんより仕事ができないと考える。自分の給料は105パーツで、一部のオペレーターは108パーツをもらっている。オペレーターより私の給料が低いのはなぜか。自分の給料が105パーツなのが恥ずかしい。リーダーがオペレーターより給料が少ないなんて。オペレーターにいくら給料かと聞かれたら何て答えていいかわからない。オペレーターは皆そういうことをみている。給料でその人の地位が決まるから。」

アSEMBリー内のオペレーターおよびフォアマンの給料はアSEMBリー部門副マネージャーであるベンと担当ゼネラルマネージャーである前山が相談して決めることになっている。フォアマンの給料については、ベンの作成する案に基づいて前山が判断を下す。オペレーターの給料については、ベンが実質的に1人で決めている。前山はタイ語を話せず、オペレーターと会話する機会もほとんど持たないので、自分ではオペレーターを評価できない。しかし、ベンが決して自分が決めているとは同僚に言わない。言えば、彼女が攻撃的となる。

定期的な昇進は、各部のマネージャーが候補者を推薦し、社長の承認を経て決定される。ワーカーがオフィスのスタッフになることは通常あり得ないが、サンライズの各部内では昇進が行われる<sup>29)</sup>。昇給と同様、アSEMBリーにおける昇進は、副マネー

29) タイでは普通内部での昇進はあまりみられない。マネージャー職につく者は始めからマ

ジャーであるベンとゼネラルマネージャーである前山とが相談して社長に推薦する。

ところが、ベンと前山が選ぶ推薦者は一致しないことが多い。現在いるフォアマンは、2人のうちどちらか一方が強く推薦して昇進してきた。1993年の冬にいた16人のアセンブリーフォアマンのうち、約半分は前山が推薦してフォアマンになった者であり、残りの半分はベンが推薦してフォアマンになった者である。前山はオペレーターと直接に会話ができず、また彼らの会話内容も理解できないため、職場における行動を観察することによって彼らの能力を推し量る。性格や統率力などはあまり考慮されない。選ばれる側にあるオペレーターの方でも直接彼にアピールすることは不可能である。それゆえ、彼が推薦してフォアマンになった者は、就業期間が比較的長く、休みが少なく、残業を率先してこなし、組立作業が早い。一方で、ベンが推薦して昇進したフォアマンは、彼女の親族や遊び友達、およびその親族ばかりである。ベンの姪が1人、遠い親族が1人、友人が1人、友人の姪が1人、バンコクの同じ工場から一緒にサンライズに移ってきた友人が2人である。彼らは社交術に優れているものの、仕事が卓越してできるわけではない。それでも、ベンが強く推薦すれば、よほど悪い印象を持っていない限り、前山がそれを妨害することはない。これはアセンブリーに限ったことではない。人事に関して、日本人マネージャーは現場マネージャーの意見を尊重する。日本人マネージャーは現場担当者の意見に反してまで他の者を昇進させるほど各オペレーターを知らない。

これ以外に、フォアマンの昇進に関しては、彼らの方から各部マネージャーを通じて昇進を願い出てくることがある。願い出は頻繁にあるが、何かのきっかけや納得できる理由がないと社長に聞き入れられる可能性は少ない。希望する役職についている同僚と同等の学歴を有していることを理由にしたり、研修を受けたことを理由にして昇進を願い出る。願い出る者の多くは、昇進が聞き入れられない場合、会社を辞めると言う。そして、聞き入れられなかった場合、実際に辞めてしまう。こういうことが頻繁におこるため、辞められると困る従業員の昇進願いについては、日本人マネージャーが前向きに検討する。一方で、辞意を表した従業員に、会社の方から昇進を申し出て引き留めることもある。これで会社に残る者もあるが、辞めていく者の方が多い。

従業員は自分の給料と仕事内容が均衡すべきであると考えているため、昇進や昇給が希望通りにいかない場合、仕事をさぼることによって会社に抵抗しようとする。「お金を少ししかもらっていないから、働くのも少しである」というのは彼らの口癖

↘ ネージャーとして外部から採用する。サンライズは日系企業であり、また徐々に従業員数とポストを増やしてきたこともあって、内部昇進がある。

の一つである。1994年4月の昇給額に不満だった倉庫スタッフのトンは、不満を持っていた同僚のフォアマンに仕事のサボタージュを呼びかけた。同じ不満を持っていたベンはこの呼びかけに応じ、アSEMBリーのフォアマンの会議で次のように話した。「これからは射出成型部や倉庫に材料を取りに行く時、急ぐ必要はない。他の部署の人々がみんなアSEMBリー部に仕事を急がせることを禁止している。というのは、彼らは昇進させてもらえなかった。給料も上げてもらっていない。もし出荷予定日間に合わなくても、それでもかまわない。他の部署では出荷日のことなど気にしない。(サンライズで)1年働いた人も、田中(社長)は昇進させなかった。田中が我々が仕事をしていないと考えているのなら、我々も田中が考えている通りにすればよい。ボールペンの注文が今日きたが、(作業を)急ぐ必要はない。これからはたとえ(出荷日までに組立が)完成しても、本当のことを日本人に言う必要はない。作っても隠しておけ。出荷できる時でも出荷できないと言え。出荷するのは少なくとも当たり前と思われているのだから、出荷するのは少しでよい。」けれども、これ以後、問題が表面化するほど実際の出荷数がアSEMBリー部で減少するということはなかった。ベンの抵抗は個人的なものにとどまり、集団的な抵抗に発展しなかった。ワーカーはどのような内容のものであれ、マネージャーの指示にそのまま従うわけではない。

### 3.4 工場における権威

工場内には、組織活動に合致した、従業員が共有する一つの規範といったものではなく、安定した権力構造も存在しない。従業員の多くは数年前に工場で働き始めたばかりである。彼らは村から既製の行動規範を工場に持ち込んでいる。工場内に限られた相互行為においても、組織から期待される役割を彼らがそのまま受け入れることは難しい。業務遂行上、マネージャー、フォアマン、オペレーター、およびオフィススタッフという役柄が工場において定義されているが、これらの役職に期待されている行為あるいは社会関係は、彼らの村におけるものからは大きく離れたものである。役職上の差異はオペレーターにとって一時的なものであり、どんなに偉いマネージャーでも会社から村に帰れば彼らと対等であると考えられている。それゆえ、彼らの間にある権力関係は状況によって逆転可能なものとされる。工場内のどんな二者も潜在的なライバルとみなすことが可能となる。外の社会から工場内に多様な権力要因が入り込み、会社組織が規定する権力は状況によっては無力化される。工場の内外を問わずさまざまな権力要因の競合関係が、彼らの仕事の進行の様態にも影響を及ぼしており、職場における政治的不安定の原因となっている。

工場の権力関係に影響を及ぼす要因は、工場で新たに構築される、あるいは注目されるものと、村から継続して持ち込まれるものに分けられる。役職、学歴、仕事や工場についての知識などが前者であり、年齢、親族関係などが後者である。この両者はいつも整合しているわけではないが、親密な関係にある。また、これら要因において各人が有している属性は工場内で行われる行為の前提となるが、それによって二者の行為が自動的に決定されるわけではない。当事者や状況によってこの要因間で強調されるものが変わり、また、その階層構造も異なる。自ら持っている属性を使用し、表現する能力についても各人で異なっており、そのような瞬間的な実践能力も工場内の権力関係を考えていく上で無視できない。

村から出てきた女性が工場で新たに出会う権力関係の中で最大のものは会社組織上の役職である。フォアマンとオペレーターの相互行為は彼らのついている役職によって大きく方向づけられている。フォアマンは、仕事中はもちろん、休み時間の時にもオペレーターとは別の行動をとる。食事の時もフォアマンだけで別のテーブルを囲む。

オペレーターが昇進してリーダーになると、彼女が急にその行動パターンを変えることがある。昇進する前には休み時間にも勤勉に手を動かしていたオペレーターが、リーダーになった途端におしゃべりばかりして仕事をしなくなる。これまで口数も少なく、リーダーに愛想笑いをしていたオペレーターのトーンは、リーダーになるとすぐにオペレーターに対して命令口調になり、同等の地位になった他のリーダーの意見には従わなくなった。トーンは以前、リーダーの前を通る時に、うつむき加減で身体を丸め、腰を落とすことによって敬意を表していた。ところが自分がリーダーになると、同じ人物の前を通るのに両手をポケットにつっ込んだままで、身体を反らして歩くようになった。彼女は自分が他のリーダーと対等であるということを昇進したその日から明確に意志表示している。

フォアマンの中にも、チーフ、スタッフ、リーダーという階層があり、組織上は上司が部下に命令する関係にある。そして、上司に対して皆のいる前で部下が反論するのは危険なことである。ラーが言う。「会社でベンがうわさ話をする時、信じられなくても聞いておく。何もはむかわない。役職が上の人ならうそだとは言わない。言う時、後でひどい目にあう。リーダーは（会議が）終わった後で、ベンがいなくなっから（ベンの言ったことは）うそだと批判しあう。私はベンに言いたい。もしあなたが会社を辞めたら、それでも家の表札に会社の肩書きを書いておきますか。御飯を食べる時、肩書きは関係ないでしょう。私達は同じ人間です。オペレーターは水牛ではありません。」このような批判を上司の前で直接に表明すると、後で彼女がその地位

を利用して仕返しを企てることがある。しかし、このことは役職が上であるという理由だけで、部下が命令に従うことを意味するわけではない。

工場内で有用となる知識を多く持っていると同僚に思われることは、彼らに自分の意見を信用させるために有効である。それではどういう知識が有効で、その量は何によって計られるのであろうか。知識量のもっとも一般的な指標として使われるものの一つは学歴である。学歴は村においても意味を持ち得るが、従業員の多くはここに来るまで学歴によって評価されたり区別されたりする機会を持たなかった。工場に働きに出るようになって初めて彼らの生活に学歴が大きな意味を持つようになる。小卒のオペレーターにとって、大学や単科大学、高専などを出た人は、自分の理解を越えた知識を有していると考えられている。そして、高学歴の同僚に反論するのは大きな危険を伴う。反論した後で自分の間違いを新たに指摘されれば、その場にいる友人だけでなく、彼らを通じて工場全体に自分の無学をさらけ出す結果になるからである。それゆえ、話題が何であろうとも、高学歴の同僚の言うことは一定の説得力を持つ。

工場で学歴の重要性を認識した彼らの中には、夜学や日曜学校に通うことによって、工場に勤めながらも学歴を少しでも高める努力をする者がいる<sup>30)</sup>。夜学では水曜を除く月曜から金曜夕方6時から8時、日曜学校では日曜日の午前中に登校するだけの成人向けプログラムがあり、これに通えば3年間の中学を1年半で終えることができる。夜学や日曜学校では自習に重点が置かれており、学校にそれほど通う必要もない。卒業試験の採点も甘く、また試験でのカンニングも難しくないので、出席さえ足れば卒業は易しい。容易に学歴を高める手段としてワーカーには人気がある。特に学歴の低いフォアマンや、フォアマンに昇進したいオペレーターが多くこのような学校に通っている。

作業内容についての知識を十分に持っていること、あるいは持っていると同僚に思われることは、工場社会において彼女の権威を高める。実質的な作業能力だけが工場における各人の役職を決定する基礎となっているわけではないため、部下の方が上司よりも作業内容について熟知していることがまれにある。前に述べたように、オペレーターの大半は自分の作業内容をほとんど理解しておらず、フォアマンに言われたことにただ従っているだけである。しかし、オペレーターの中には例外的に、就業経験も長く、作業内容についてもある程度の知識を有しているものの、社会的な関係からフォアマンになっていない者がいる。反対に、フォアマンの中には上司との人間関係が

30) C棟のアセンブリー部だけで筆者が聞き取り調査したところ、75人中13人が夜学に通っていた。全体の17.3%が中学または高校の夜学に通っている。



けでその役職に昇進した者があり、彼らの作業に対する知識は乏しく、他のオペレーターとはほとんど変わらない。このような場合、部下は上司の存在を無視して自分の判断で作業を進める。彼女は同僚から尊敬を受ける。反対に上司は自らの評価を下げ、部下の信用を失ってしまう。彼女は陰口の対象となる。こういったことが何度か続けば、この上司の命令を聞く部下はいなくなってしまう。

アSEMBリーにおいて新しい作業に着手する時には、フォアマンがオペレーターに作業手順を教える。フォアマンも知らない作業工程は日本人マネージャーが先にフォアマンに教え、彼らがオペレーターに伝える。しかし、長く勤務している間に自分で覚えたコツや、マネージャーやフォアマンとの個人的あるいは偶発的な会話の中で身につけた知識は、同僚や部下には伝えられない。そのような知識は彼ら個人の財産となり、ごく限られた親族や友人だけに教える秘密となる。アSEMBリーの副マネージャーであるベンも、自分の部下であるチーフやその他の部下にこのような知識を教えない。ベンは、チーフに知識を与えなければ、工場における彼女の優位を保つことができると考えている。そうであればこそ、チーフが仕事に困った時、ベンに助けを求めてくる。一方で、ベンは自分の姪であるリーダーだけには内密に教育を施す。ベンが姪に次のように言っていた。「私が教えるから、教えたら覚えなさい。他の人には教える必要はない。」

そして、ライバルと考えている相手に自分のわからないことを質問することは、自分の弱さをさらけ出すことになる。彼らは考えている。質問とは生徒が先生に、子どもが大人にするものとされる。ベンは会社の規則に関してわからないことがあっても、オフィスのチーフであるジョーには質問に行かない。代わりに日本人マネージャーの前山のところへ行く。ベンが部下に言った。「もし何かわからないことがある時に、ジョーに聞きに行くのはよくない。もし質問すれば、彼らは我々をばかだと思う。だから、日本人に聞いた方がよい。」フォアマンやオペレーターは仕事の進め方がわからなくても同僚に尋ねたりしない。たとえ作業が後で滞ることになっても、自分の無知をさらけ出したくない。副マネージャー、チーフ、スタッフの間でもそれぞれで質問しあうことなく、どうしても助言が必要な場合は前山に尋ねる。前山は彼らと地位を争う可能性のない存在だからである。フォアマンのよく口にする次のようなことわざがある。「失うなら何を失ってもかまわない。しかし、自分の頭を失ってだれかに差し出すのは許せない (*sia araj sia daj, tae maj jorm sia hua haj khraj*)。」

フォアマンが不安を持っていてもだれにも質問しないとすれば、自分の憶測で業務にあたり、多くの部下とともに失敗を犯す危険が増える。そして、自らの過ちが発覚

するのを避けるために、彼らは誤りの証拠を隠滅する。フォアマンは自分の担当で不良品が多く出ると、副マネージャーのベンに少な目に報告する。ベンに非難されるのも、自分の監督能力に疑問を持たれるのも嫌う。同じことをベンもする。それゆえ、日本人マネージャーは、ベンを通じて実際の不良品数とはかけ離れたデータを聞かされる。日本人マネージャーの予想に反して作業が遅れていることがわかると、彼らはオペレーターの作業が遅いという言い訳を持ち出す。不良品を多く出すと自分の管理能力を疑われるが、ワーカーの作業が遅いと言えば、責任は不明瞭なままに終わってしまう。

外国語能力もまた各人の権威を高める知識の一つである。サンライズのような日系企業では、英語はもちろんのこと、日本語の能力が高く評価される。大学あるいは高専卒であるオフィススタッフは英語を少し話すが、作業場のフォアマンになるとほとんど英語は理解できない。荷姿や注文票に記載されているアルファベットの商品名や注文先をやっと読むことができる程度である。作業場のフォアマンのうち数名は例外的に多少の日本語を話すことができる。社内ではマネージャーの5人が特別に選ばれ、勤務時間中に社長の妻が講師を務める日本語教室に週2回参加している。

仕事とは直接関係しなくても、工場内の行事のスケジュールや仕組みについて情報を持っていることは、同僚から尊敬を受ける要因となる。地位の高いものはその分だけ情報を有し、情報を有している者がそれだけ高い地位についている、あるいはつくべきであると考えられている。アSEMBリー部では責任者であるベンが一番多く情報を持っていると考えられている。反対に、オペレーターのだれかが知っているような内容をリーダーが知らない場合、役職に見合った情報を有していない彼女の権威は傷つけられ、嘲笑される。あるオペレーターがリーダーに、旧正月の工場のパーティが若者に人気の高いあるレストランで開催されるという情報を確かめようとした。パーティがどこで開かれるかは従業員の重大な関心事である。オペレーターが「会社のパーティはミュージックホールでやるっていうのは本当なの」と尋ねる。リーダーは「知らない」と答える。すると、オペレーターは見下して言う。「どうして知らないの。あなたはリーダーだろ。どうしてそんなにばかなんだ。」そばにいた数人のオペレーターも黙っているそのリーダーをみて笑った。彼女は泣きだし、トイレに駆け込んだ。他のリーダーが筆者に言う。「リーダーは上と下の間でいろんな話を聞く。会議にも出るから上の話もいろいろと聞く。オペレーターからもいろいろな質問を受ける。答えられないような難しい質問が多い。わからない時は代わりにオフィスに聞きに行く。だからリーダーは大変である。」オペレーターが工場内でわからないことがあると、

そのつどリーダーに質問する。彼らは手に入れた未確認の情報もリーダーに確認する。リーダーはそれに答えられるように新しい情報には敏感に反応し、また彼らの間でも情報交換を行っている。言い換えれば、工場についての情報の正当性はフォアマンが付与する。フォアマンの情報の正当性が疑われれば、彼女の権威は失墜する。オペレーターは常にフォアマンというフィルターを通して工場についての情報を得ている。そして、フォアマンは早く情報を収集するために、できるだけ情報源、つまり日本人マネージャーやオフィススタッフに近づこうとする。部下より早く情報をつかまないと彼女の地位が危うくなるからである。

工場の権力関係に影響を与える要因のうち、村から延長して持ち込まれるものに年齢がある。仕事中のオペレーターは年下のリーダーの指示にも従うのは基本だが、それなりの接し方を求めることができる。年上のオペレーターに対して、リーダーは敬意を払わなければならない。村と同じように工場内でも、役職に関係なく、年上の人にはピー (*phi*) (お兄さん/お姉さん) という敬称を名前につけて呼ぶ習慣になっている。また、年上には敬語を使い、丁寧に話すことが要求される。年上の人を敬わない行動をとると、「何が高くして何が低いかわかっていない」と非難され、礼儀をわきまえない人間として同僚に嫌われる。ある若いリーダーは次のように言う。「我々は年下であれば彼女(相手のオペレーター)が年上であるということを知らなければならない。(作業の内容を)1回言って、彼女が理解できなくても、同じことを何度も続けて言うと、相手は怒ってしまう。でも一応会社では、内心は不満でも、それぞれの地位に基づいてみんなが動いている。」年齢が上ならその分大人とみなされる。年齢が異なる2人は一方がピー(姉)でありもう一方がノーン (*norng*) (妹) である。

相互行為の中で相手の年齢との上下関係を常に考慮しなければならないことは、比較的年齢の若いリーダーにとって仕事を進めていく上で大きな障害となる。年上のオペレーターに対してはどうしても遠慮してしまうし、また遠慮が求められる。このような扱いにくさゆえに、マネージャーは年上が自分の部下に来ることを嫌う。サンライズの新入社員募集の時の年齢制限は、募集している部門のマネージャーの年齢によって大きく左右されている。社員募集の際に、日本人マネージャーはあまり年齢制限にこだわらないが、フォアマンは少なくとも自分より低い年齢の制限を出すように要求する。近年は人集めが困難になって、社員募集時の年齢制限は緩やかになっているが、それでも実質的に採用者を決定する権限を持つベンによって、彼女の年齢以下に抑えられている。

たとえそれがリーダーであっても、年下の者に年上が人前で注意されると、辱めを

受けたとされる。それゆえオペレーターは、自分の年齢があまり高くなると、フォアマンが年下ばかりになり、そこで働き続けることはできないと言う。あるリーダーは言う。「歳を取ったらオペレーターはできない。たとえば、35歳になったら恥ずかしくてオペレーターはできない。新しく習った作業を間違えた時、23歳ぐらいの若い人に叱られたら他の人に恥ずかしい。大人は大人である。年下よりたくさん知識を持っている。」アSEMBリーの副マネージャーやチーフ、スタッフはオペレーターに比べて年齢が高いが、リーダーの中には20歳前後の者もいる。そんなリーダーから少しでも間違いを指摘されると、年上のオペレーターは必ず反論する。

さらに、親族関係も工場内において同僚の行動や判断に影響を及ぼす社会的属性の一つである。サンライズの中には多くの夫婦やキョウダイ、イトコ、オバと姪などがある。副マネージャーのベンは、アSEMBリーのフォアマンに2人、オペレーターに10人もの親族がいる。また、甥が射出成型部のチーフであり、実の姉が品質管理部のスタッフにいる。このように、親族関係にある者がフォアマンからオペレーターにいたるまでたくさんおり、しかもそれが重なりあっている。この場合の親族関係とは必ずしも血縁関係にある場合だけを指しているのではない。血縁としては非常に遠い関係であっても、相互に連絡を取りあっていれば親族と認知される。北タイでピー・ノン・ガン (*phi norng kan*) と言うのは、自己を中心とした双系的なキンドレッドのことで、これは「キョウダイ」という意味である。年齢によってそれぞれ姉と妹と見なされ、その2人の間では妹が姉の指示に従い、姉が妹の面倒をみるのが期待されている。妹への侮辱は姉への侮辱であり、妹の恥は姉の恥とされる。

それゆえ、親族のうちのどちらかが高い地位についている場合、もう一方は新人オペレーターといえどもその権力の恩恵に預かる。工場のパーティで、ジョーの姪である新人オペレーターが同僚を殴った。工場内で暴力事件を起こした場合、理由を問わずに解雇になるのがサンライズでは慣例である。ところが、彼女はとがめられなかった。殴られたオペレーターとその友人は不満であったが、ジョーを恐れて声に出して公に文句を言わない。工場内ではだれもが殴ったオペレーターがジョーの姪であることを知っており、不満を声に出せば後でジョーに仕返しされることがわかっている。知らないで行動を起こそうとすれば、同僚が止めるであろう。そうでなければ、ジョーが直接やってきて、「彼女は私の妹であることを知っているか」と論ずるに違いない。何か問題が起これば、妹は姉に、姪はオバに相談する。保護者としての姉やオバは必ず問題の仲裁に入ってくる。

工場社会における相互行為においては、これまでに論じてきた工場で新たに構築さ

れる権力の諸要因と村から持ち込まれる伝統的な権力の諸要因が複雑に絡み合っていることが観察される。組織的に構築される権力の諸要因だけをみると、個々の状況においては対立する場合もあるが、全体として相互に結びつく傾向がみられる。高い役職についているオフィスタッフやフォアマンは学歴も高く、外国語能力に優れ、熟練度の高い者が多い。そして、彼らは工場内に多くの親族や知人を送り込んでおり、また長く勤務していることから工場内で起こった出来事をより多く経験している。それゆえ、空間的、時間的により広範囲から、工場で権力を保持するための情報を入手することが可能となっている。

組織的な権力要因は村から持ち込まれる伝統的な権力の諸要因と常に整合しているわけではなく、両者の中で強化と対立の両方が起こっている。一方で、村から持ち込まれた権威は工場組織内の権威を強化する。組織における権力者は、自分を支える地位に親族をつかせることによって、職場での立場をさらに強固なものにしている。役職者は年齢も比較的高く、年齢による上下関係は年下の部下を命令に従わせるのに貢献する。他方で、伝統的な権力の諸要因は組織的な権力と対立している。年齢の低いフォアマンは年上のオペレーターの扱いに困難が生じ、年齢の上下は組織上の役割を円滑に遂行する妨げとなっている。また、役職者の親族はオペレーターであってもフォアマンに対抗しうる影響力を持ち、組織的な上下関係の不安定要因となっている。このような状況のもとで、各行為者はこれら諸要因を状況に合わせて自分に有利に活用しようと試みる。たとえば、役職者は自分に対抗する伝統的な権力要因に対して、役職による権威だけではなく、会社規則や日本人マネージャーの存在を巧みに利用することによって何とかこれを制御しようと試みる。

組織構造や規則、権威を中心に工場内の相互行為は形成されるが、これらの要因は実際の状況において権力者の意図通りに自動的に実現されるというわけではない。上位の者も下位の者も、工場の規則や命令をどう使用するかが問題となる。秩序や権威を実現する戦術の巧拙によって、組織上の上位者による下位者の管理が左右され、また下位者にも上位者を思いの方向に動かす可能性が残されている。

そして、戦術の果たす役割は権威の性質によって一様ではない。役職においては、チーフ、スタッフ、リーダーなど、それぞれの地位が不連続に形式化されている。このような地位が創り出す権威では、各行為者の上下関係を決めるのに戦術の介入する余地は少ない。リーダーはスタッフより地位が下であり、それぞれの権威の上下は明確である。このような場合には、他の権力要因との関係で、役職というものの相対的な重要性が問題となる。

獲得できる地位が上下で連続している場合には、上下関係の決定自体において戦術が重要性を持っている。外国語能力や作業スキルの場合には、その能力や地位が連続していて、ある特定の二者において上下関係を明確に定義することが難しい。その権威は受け手の印象に大きく依存する。このような場合、実際の状況における話術や身のこなし、対処法によって、より高い能力を有しているという印象を他者に与え、強いては高い地位についているという評価を同僚から得ることが可能である。たとえば、同僚の見守る中で、その必要性に関係なく、日本人マネージャーに向かって英語で話しかけることは、彼女がより高い英語能力を有しているという印象を彼らに与えることができる。また、自分が偶然にマネージャーから手に入れた作業上のコツは、すぐには同僚に教えず秘密にしておき、そのコツが決定的な効果を持つような状況において披露することによって、彼女の作業スキルが卓越しているという印象を他者に与えることができる。自己の権威をあからさまに誇示するのではなく、結果的にそれを示すことができるような相互行為を導くことによっても、他者から受ける評価に大きな影響を与えることができる。このように、上下の地位が連続している権力要因においては、その場で有効となる権力諸要因間での相対的な重要性だけでなく、地位の定義自体に戦術が重要となる。

工場の社会関係に大きな影響を与えるものとして、これらの諸要因以外にも文化的な要因があげられるが、本稿では工場内の権力をめぐる相互行為に焦点を当てているため、ここでは詳しく論じない。しかし、文化的なものも村から工場に入り込んでおり、また工場社会でも新しく生み出されつつある。工場労働者を取り巻くジェンダーや彼らの消費行動、宗教的实践などに関連してそれが顕著にみられる。筆者はこれについてすでに一部論じた [平井 1995]。また、本稿でも工場内における文化的な現象について部分的には取り扱っている。しかし、ここでは工場内の相互行為に注目して話を進め、相互行為以外にみられる文化的な現象の詳細については他にまとめて論ずる機会を持ちたい。

工場内の権力関係において、あらゆる状況に共通に適用される客観的な要因というのではない。日常的な相互行為における同僚間での評判が、彼女の工場内での地位を大きく左右している。劇的表現の能力は工場内での名誉の獲得に欠かせない。マネージャーは工場の規則や公式見解を定義することはできても、それらがワーカーの間でどのように使われるかを統制することはできない。次章では、工場の秩序やこれらの権威が工場内の具体的な相互行為においてどのように利用されているかを論じる。

## 4 工場の社会関係

### 4.1 日本人とタイ人

サンライズの管理体制や経営方針は日本本社からの指示のもとで4人の日本人駐在員によって作られるが、その運用は現地労働者の動きにあわせて変容していかざるをえない。日本人マネージャーは本社と電話で緊密に連絡を取り合っており、毎日の活動計画も本社の意向に沿ったものになっている。本社側には現地の状況に対する理解は少なく、彼らの作成した計画をそのまま現地で遂行させようとする。しかし、現地ではわずかに日本人4人で3百名にも達する労働者を管理している。彼らにできることは、本社の方針通りの組織活動を形式的に定義することにとどまる。あとは、その実施にあたって、日本から持ち込んだ理想や偏見、行動規範などを、ランブーンにおける労使関係や労働市場、社会構造、文化など、実際の状況にあわせて変更していかざるをえない。

日本人マネージャーが工場を運営していく上での最大の障害は言語である。作業現場の日本人マネージャーは、タイ語の単語と日本語を混ぜて部下とのコミュニケーションをとっている。日本語の文の中で知っている単語や短い文だけをタイ語に変換し、さらに身ぶりを加える。たとえば、「ベン、これじゃメ・ダイ（駄目）だよ」と言いながら、胸の前で片手を左右に振るという日本的な身ぶりを示すといった具合である。日常業務は実際に動作をやってみせたりすることで指示を伝えることにはそれほど困らない。しかし、このような会話だけでは相手の考えが理解できるほどのコミュニケーションはとれない。誤解は誤解のままで終わってしまう。相互にどのように誤解しているかということも理解されない。日本人マネージャーは、彼らが思っているほどタイ人従業員が業務を理解していないわけではないということを知ることができない。共通に利用している一部の日本語やタイ語についても、その単語の意味の取り方は両者で異なることがある。英語を通じて共通理解がなされていると思うのも幻想である。同じ言葉や行為に対しても解釈にずれがあることをお互いに気づいていない。1つの単語にもその背後に文化が隠されている。同意に達した案件に対しても日本人マネージャーとタイ人従業員との間でそれぞれの同意理由や実施の仕方に大きな隔りがある。限定されたコミュニケーションによって、相手に対するステレオタイプ化されたイメージだけが増幅される。皮肉なことには、相互に理解ができていないと言うこと

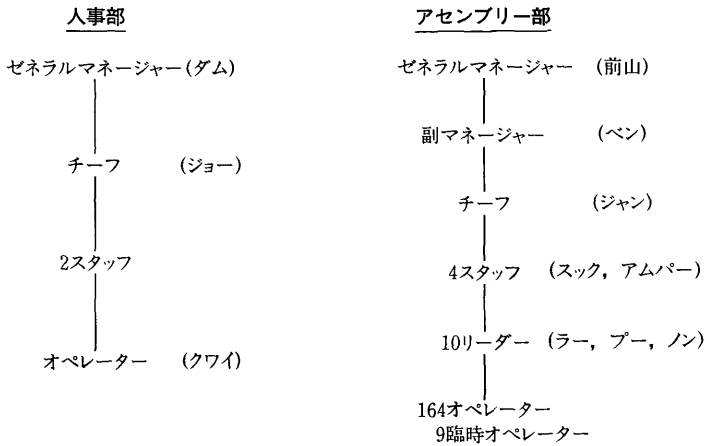
で必ずしも両者の間で問題が生じているわけではない。反対に、相手の行動が理解できないゆえに、起こっている問題の多くを言葉や文化の違いだけに原因を求めて納得することができるとも言える。

日本人マネージャーとタイ人従業員ではお互いに言葉が通じないため、本人の前でも自由に相手のうわさ話をする。同じ室内において日本人どうしが日本語を話し、タイ人どうしがタイ語で別の話しをしていることは少なくない。品質管理部の前にある金型保管庫では、現場を担当している3人の日本人マネージャーが集まって喫煙することが多い。そこでの彼らの話題には仕事の話に混じってフォアマンやタイ人、タイ文化などへの批判が挟まれる。その場に作業中のフォアマンが居合わせることが度々あるが、それでも日本人マネージャーは気にせず批判を続ける。「もっとワーカーに日本語を覚えさせるべきだ。」「言われたから仕方なくやるというあいつの姿勢がよくない。」「あいつらはチェックがあまい。」居合わせたタイ人は、相手の表情と聞き取れた単語や固有名詞から内容を推測する。日本人マネージャーが話し合っていることの内容の多くは確かにタイ人従業員にとって理解できないが、日本人マネージャーが彼らに対して何か意見を交換している事はわかるし、その表情をみればそれが悪口であることは予想できる。

日本人マネージャーとタイ人従業員はいくつかの限られた経路を通じてのみ言語的なコミュニケーションをとることができる(図3)。一つは日本語を話す2人の男性マネージャーを通じたコミュニケーションである。彼らは1年間の日本研修を終えて帰国した。日本人4人とは日本語で会話ができる。彼らは頻繁に日本人マネージャーに呼ばれ、その指示を通訳して同僚に伝える役目を担っている。もう一つは、英語を流ちょうに話すタイ人ゼネラルマネージャーを通じたコミュニケーションである。ただし、日本人4人のうち英語を話すのは社長ただ1人であり、このコミュニケーションは2人の間だけに限定されている。さらに、2人の日本人ゼネラルマネージャーは簡単なタイ語を話し、数人のタイ人マネージャーは日本語を少し話すため、この両者の間では日本語とタイ語のミックスを通じてコミュニケーションがとれる。このように、日本人マネージャーとタイ人従業員の間でコミュニケーションに参加できるのはごく少数である。伝えられる内容は、この情報の媒介者によって決定されるわけではないが、媒介者は、右から聞いた事をそのまま正確に左に伝える、単なる情報の媒体というわけではない。

組織の上で日本人マネージャーとタイ人従業員を橋渡しする役目を負っているのがオフィス担当のタイ人ゼネラルマネージャー、ダムである。ダムは両者の間に入り、





( )内は本文中に登場する人物

図3 サンライズアセンブリー部と人事部の役職(1994年1月)

日本人マネージャーからの指示をタイ人従業員に説明し、タイ人従業員の代弁者として彼らの要求を日本人に伝える責務を負っている。ところが、ダムは日本人マネージャーの考えを理解できないどころか、タイ人従業員の要求にも耳を傾けていない。彼はチェンマイ都市部に住む、大卒の中国系エリートであり、農村部から働きに来ているワーカーの生活も文化も理解していない。それどころか、彼らの行動を遅れたものとして卑下する傾向にある。そして、日本人とタイ人の間で問題が起きそうになれば、日本人の顔色をうかがいながらワーカーに我慢を強い、他方で日本人に対抗するために工業省や労働局に助けを求める。彼は、日本人マネージャーとタイ人従業員の間であって、自己の利益とタイ行政府の方ばかりを向いている。

ダムを除くと、日本人マネージャーとタイ人従業員との関係を形作る上での基礎となるようなコミュニケーションは、日本語を操る数人のマネージャーに独占されている。彼らは日本人マネージャーとワーカーの間に入って情報を統制する。一方で、自分に都合のよい情報だけを選んで日本人マネージャーに流す。時には、日本人マネージャーが喜ぶような同僚の秘密情報を漏らすことによって、日本人マネージャーから信頼を得るとともに、それと引き替えに工場内の政治活動に役立つような情報を彼らから手に入れる。他方で、日本語を操るマネージャーは、日本人マネージャーの発言を、ある時は意識的に、ある時は無意識的に、自らの利益になるように解釈し、同僚に伝える。日本語のわからない同僚は彼らからの情報に頼らざるをえない。日本語を操るマネージャーは、日本人マネージャーとワーカーとの権力構造に自ら干渉するこ

となしに、その関係をそのまま自分の利益のために利用することができる。一瞬の機転によって、権力者には逆らわず、ワーカーからも疑われずに、彼らの意向は状況の進行に反映される。その場の話術や表現技術といった共時的な能力、つまり戦術によって、彼らが本来持っていない権威、工場組織の秩序の力を発動することができる。権力者が通時的に構成してきた安定的な秩序は、その秩序を管理する権力者の意図から離れたところで、その秩序に従うべきとされている下位の者によって利用される可能性を持つ。

他のマネージャーやフォアマンの中には、日本語を話す一部マネージャーによる意図的な工場内の情報操作に気づいている者があるが、彼らは対抗手段を欠いている。あるリーダーは筆者に対して次のように語った。「あなたは日本人だからあまりこういうことを言うのは気が引けるけれど、私は日本人の会社で働くのは嫌いだ。なぜならば、日本人はまわりにいるタイ人の言うことを信じ過ぎる。それで偉い人（マネージャーやオフィスタッフのこと）がよい思いをしているのは許せない。ダムやジョー（が特によい思いをしている）。（これでは）タイ人と日本人は理解し合えない。考え方が違う。」日本人マネージャーに何かを申し出るには、アセンブリー副マネージャーのベンカ人事部チーフのジョーのどちらかを通さなければならない。この2人こそ情報操作の中心にいる人物である。そして、この2人に首を横に振られたら、日本人マネージャーに何かを働きかけることは不可能に近い。

タイ人従業員の間には工場内で起こる出来事や従業員のスキャンダルなどの情報が容易に広まるが、これらは日本人マネージャーには流れないのが普通である。ところが、どこからかそういった情報が日本人にも漏れることがある。その場合の多くは、情報提供者が話題の人物に対するマイナスのイメージを日本人マネージャーに与えることを目論んでいる。たとえば、射出成型部のチーフが工業団地の労働局に彼の親族がサンライズから受けた不当な解雇命令について訴えた時、この情報を日本人マネージャー4人は知らなかった。ところが、程なくして社長はこの情報を手に入れ、このチーフに対して断固たる追加処置をとった。この時内密に日本人マネージャーに情報を流した人物は、このチーフとライバル関係にあるスタッフであった。日本語を操るマネージャーは、ゴッフマンが密告者と呼ぶ役割を常に果たしうる。「密告者とは、パフォーマーたちに自分も彼らのチームの構成員であると装って、舞台裏に入り破壊的情報を入手することが許されていて、ショーを公然あるいはひそかにオーディエンスに売り込む者のことである」[E. ゴッフマン 1974: 169]。彼らは、通常は同僚仲間として行動していながら、時期をうかがって、自らの利益のために舞台裏の情報を

ひそかに日本人マネージャーに売り渡す。

もう一方で、日本人に情報提供するマネージャーは、自分や自分の親族についてのプラスイメージを日本人マネージャーに植え付けるような意図を持っている。ベンは、アセンブリー部の担当ゼネラルマネージャーである前山に、自分の姪であるノンについてのよい情報を盛んに提供する。ベンは、前山に気に入られそうな仕事はノンに振り分けて自分が指導し、時間がかかりそうな仕事や難しい仕事はノンのライバルである他のリーダーに分担させる。ノンに責任のある失敗でも、一緒に仕事をしていた他のフォアマンに責任を転嫁し、彼女の非であるとベンは前山に説明する。濡れ衣を着せられたフォアマンは、ベンに反抗することも前山に状況を説明することもできない。あるフォアマンは言う。「前山はベンとノンのことを好きである。以前は、みんな（他のフォアマン）は美人でないうえに既婚者だから前山に嫌われているのかと思っていた。ノンは未婚で簡単に寝れそうだから前山が気に入っているのかと思っていた。でもそうではない。ベンが前山に我々の悪口を言って、ノンのことをよいと言っただけだからだ」とわかった。」このように、日本人マネージャーとのコミュニケーションを独占している一部のマネージャーは、自分のライバルの失敗と友人や親族の手柄を選んで日本人に伝えることができる。

当然の事ながら、複数いる日本人への情報提供者の間で相互に利害対立が起きることがある。特に、日本語能力に優れた新参者が外部から現れた場合、これまで情報を独占してきたマネージャーの、彼あるいは彼女への攻撃はし烈なものとなる。新参者が日本人マネージャーから信頼を得る前に、既存の権力者たちは彼についての悪い情報を日本人に信じ込ませ、結果として会社から追い出してしまう。オフィスに大学の日本語学科卒の有能なチーフが入ってきた時は、ゼネラルマネージャーであるダムが彼女を辞任に追い込んだ。日本人の使用人をしていたという山地民の男性が生産管理部に入ってきた時は、彼がその日本語能力によって日本人に重用されるようになると、ベンが彼に敵意を燃やし、追い出してしまった。新入社員ではないが、1年間の日本研修を終えて帰ってきたスタッフが帰国後数カ月で辞めていったのも、社内の権力闘争でダムとベンに敗れたからである。日本人を操ることができる権力者は、その力を独占しようとする。この優越的地位を脅かすような新参者は、彼らに共通の攻撃目標となる。

筆者が調査期間中にベンから受けた数々の攻撃は日本人を取り巻くこの権力闘争によって説明される。彼女ははじめから筆者に敵対的な態度をとった。当初、筆者にはそれが理解できなかった。彼女と衝突があったわけでもなく、初対面の時からどうし

て彼女が筆者をただ嫌うだけでなく、筆者のアセンブリーにおける活動まで妨害するのかわからなかった。それが筆者のタイ語能力と関係していることがわかったのは、ずっと後になってからである。筆者がリーダーの1人、ラーを主なインフォーマントに選び、彼女と常に一緒にいたこともベンの攻撃を激化させる原因の一つとなった。筆者は日本人マネージャーから同じマネージャーの1人として迎えられていたし、自分でもそうであると考えていた。ところがベンは、筆者を日本人マネージャーと同一とは考えていなかった。彼女は、筆者が会社において正式な権限は何もなく、業務についての知識も全く持っていないということをよく知っていた。それどころか、彼女にとっての筆者は、日本人とタイ人とのコミュニケーションに関与し、彼女の地位を脅かす存在であった。

たとえば、筆者がアセンブリー部に顔を出し始めてから4日目に、ベンがアセンブリーのフォアマン会議で次のように言った。「眼鏡（筆者に対して彼らが使うあだ名）と仕事のこと以外話をしないように。これは使えるとか使えないとか、こうやって組み立てるとか、そういうこと以外話してはいけないと前山が言った。どこから来たとか、どこに住んでいるとか、そういう仕事と関係のないことを話さないように。」これを聞いてラーや他のフォアマンは変な話だと思ったという。筆者は前山にこの件について聞いたのだが、こんな命令をした事実はないということだった。

さらに、ベンはある時、ラーに「京の言うことは信じてはいけない」と諭した。これに対してラーはベンに次のように言い返した。「仕事のことなら従うけれど、それ以外の生活のことなら私が自分で決める。ベンさんの言っていることは訳が分からない。」ベンは「ラーはタイ人より日本人を信じている」と言い捨て、不機嫌な顔で他の場所へ行ってしまった。そして、その後ベンは他のフォアマンにラーの悪口を言い始めた。あるリーダーには「ラーは以前は性格がよかった。反抗などはしなかった。今は反抗する。日本人の言うことを聞いている」と言った。また、ラーといつも一緒に仕事をしているスタッフには「以前、ラーはいいやつだった。今は嫌なやつになった。タイ人よりも日本人を信じて、その助けをしている。ラーと関わりを持つな」と言った。ベンは自分に背いて筆者の肩を持ったラーにも、これ以後何かにつけて意地悪をするようになる。

筆者がベンを無視して直接にフォアマンやオペレーターとタイ語で会話をし、また一方では日本人マネージャーにその情報を流しているように思えたことが、彼女の筆者に対する敵意を生み出していた。ベンは筆者を嫌う理由についてラーに次のように答えたと言う。「京は真心 (*nam caj*) が無い。自分勝手である。会社で仕事をしてい

ない。我々はタイ人である。京は日本人である。我々は日本人から取れるだけ取っていけばよい。日本人はよくない。日本人はたいてい頭がよい。そして日本人はタイ人がばかだと思っている。だから日本人を助ける必要なんてない。」ベンは日本人マネージャーとタイ人従業員をはっきりと分離し、その間には自分だけが唯一の媒介として独占的な位置を保持することを望んでいる。筆者が前山とともにラーと密接な関係を持ち、ベンの知らない情報までも管理していたことが、彼女の筆者に対する敵意の最も大きな原因になっていたと思われる。そして、同様の攻撃は彼女の地位を脅かす存在に対してこれまでも繰り返されてきた。

この場合のベンがそうであるように、日本人マネージャーと密接なつながりを持っているフォアマンほど日本人の悪口を同僚にささやく傾向があり、これが日本人とオペレーターとの距離を作りだしている。日本研修を終えてきた2人のスタッフは、日本での経験を聞かれる度に同僚に日本人についての悪い印象を紹介している。1人は次のように話す。「日本人は真心がない。(日本人は)自分の言ったことに責任を持たない。タイ人はよく助け合う。真心がある。日本人よりタイ人の方がよい。」また、もう1人は言う。「日本人は心が汚い (*caj dam*)。日本人は助け合うことをしない。自分のことしか考えない。お金と心 (*caj*) とどちらが価値があるか。どちらが大切か。よく考えればわかる。日本人にはお金が大切である。お金なんか本当は重要ではない。」ここでの彼女の意図は日本人とタイ人の距離を拡げることにあるのではない。ただ、自分の権力を保持することにある。日本人とタイ人の間に入ってその優越的地位を保つには、両者の距離が離れていた方が彼女にとって都合がよい。

マネージャーやフォアマンが部下に命令を徹底したい時や、命令することによって部下から恨まれるおそれがある時には、自分が下した命令が日本人マネージャーによる指示であると強調する。同僚から反発を受けそうな命令をする時には、それが自分の判断に基づくものではなく、前山が自分に強制したものであると理由付けることによって相手を納得させる。このことが日本人マネージャーがワーカーに憎まれる原因の一つとなっている。

アセンブリーではフォアマンもオペレーターも、自分の作業分担を途中で上司に替えられることを嫌う。上司は部下が担当している作業状況に不満があれば担当者を替える。たとえば、ベンはボールペンの組立作業で不良品率が高いと、その担当リーダーを他の人に替える。こういうことがあると、同僚のだれもが、担当をはずされたリーダーの能力が低からベンが担当を替えたと考える。替えられたリーダーは恥ずかしい思いをする。そしてそのような命令を出したベンに彼女は憤りを感じる。ベンは、

この怒りをかわすために、部下を叱ったり、担当を交代する時に、「日本人が命令した」と強調する。実際には日本人マネージャーがアSEMBリーで作業の担当を替えさせることなどほとんどありえない。しかし、前山との窓口であるベンにこう説明を受ければ、言われた方は納得せざるをえない。そして彼女の不満はベンではなくて日本人マネージャーに向けられる。これが、マネージャーやフォアマンが日本人について言及する際のねらいである。

フォアマンがオペレーターの要求を断る時にもこの戦術は用いられる。オペレーターが担当作業の変更をフォアマンに要求してくることがある。この時、フォアマンがオペレーターの数度に渡る要請を度重ねて断ったり、あまりに強い口調で拒否したりすると、両者の間に感情的なしこりが残る。フォアマンはオペレーターに嫌われたくない。できることなら敵を作りたくない。このような時フォアマンは日本人の命令を理由にオペレーターを納得させようとする。あるスタッフは頻繁にこう言う。「ベンと日本人が替えてはいけないと言ったのだから我慢しなさい。」

結果として、オペレーターは日本人マネージャーについて悪い印象を持つようになる。あるオペレーターは言う。「日本人のマネージャーは嫌い。前山。いろいろ言い過ぎる。仕事でたくさん不良品を作った時、前山は担当をすぐ他の人に替える。作業のやり方を替えさせる。たとえばギアで失敗がたくさん出た時、作業していたグループを他の人に替えさせた。そしてまたすぐに他の人に替える。他の作業でもすべてこんな感じである。前山はうるさいことを言い過ぎる。」このオペレーターは実際に前山と会話をしたことがあるわけではない。ベンの言い訳が前山に対する彼女の不満を作り出している。

フォアマンはオペレーターとの間に感情的なあつれきを生じさせないために日本人の存在を利用する。工場における自分の義務と彼女が持っている行動規範との間に矛盾があるような場面で、フォアマンはその命令が自分ではなく、日本人の意志であることを強調する。日本人は彼らが同僚と対立する危険を回避する手段となっている。言い換えれば、日本人は説得の道具であり、強制力を意味する。

フォアマンが同僚から受ける攻撃を回避しながら自分の意図通りに彼らを動かそうとする日常的な行動が、日本人のイメージとタイ人らしさというものを同時に創り出している。ランプーン周辺の農村から働きに出てきたワーカーは、工場で日本人に会い、あまり直接に話すことはできないけれども、日本人の行動やイメージをマネージャーやフォアマンから聞かされる。「発展した技術力と豊富な知識を持った日本人」は、その「資金力によってタイ人を雇い」、「タイ文化を無視し」、「タイ人の意志に反

するような強制をする」と言われる。一方で、これに対照的な、理想的なタイ人像が彼らの間で語られる。「貧しくて学歴はない」けれども、「真心を持って相互に助け合う我々タイ人」。このタイ人像は、会社の規則や、マネージャー及びフォアマンの語る、日本人マネージャーの強制との対立の中で生み出される。嫌なことをさせられるのは、「タイ人のような真心を持たない日本人」のせいとされ、結果として日本人対タイ人という対立構造が作り出される。

こう考えてみると、ワーカーの語りの中で日本人マネージャーが頻繁に父親と対比されるのは不思議ではない。ワーカーは工場で受ける命令に失望あるいは反発する時に決まって「これは父の会社ではない」と言う。彼らは村の中で父親を代表とする権力構造によって抑圧されている。しかし、この構造はイデオロギー的表象によって隠されており、彼らの権威は正当なものとされ、彼らが反抗する相手として考えられることはない。家における強制力の源としての父は、工場においては日本人となる。父親や親族から受ける拘束は受容せざるをえないが、日本人は彼らの父親ではないのだから、自分の意に反して命令を受け入れる必要はないとされる。

フォアマンが集団的に行う盗品は、日本人に対する反抗行動の一つと言える。アセンブリーではワーカーが個人的に製品を盗んで家に持ち帰ることはよくある。しかし、日本人マネージャーに反抗する時にはこれを集団で行う。前山が真剣に怒った時は日本語で怒鳴り散らす。その時にワーカーはだれも前山が何を言っているのかわからない。前山は言いたいことだけ言うとオフィスに戻ってしまう。ベンはその後でフォアマンに解説を頼まれる。「前山は『仕事が忙しいのにリーダーが遊んでいる』と怒っていた」などとベンが推測で説明する。彼らが苦勞をしている中でこういうことがあると、フォアマンが憤りを共有し、示し合わせて製品を盗むことがある。攻撃的な人物によって、フォアマン全員が強制的にこれに参加させられる。参加を断れば、その人間は日本人に仲間を売り渡す者とされる<sup>31)</sup>。フォアマンは口々に言う。「どうせ我々の父の会社ではない。」これは日本人マネージャーへの抗議行動ではあるが、日本人に伝わるわけではない。日本人はそれに気づかないし、フォアマンは決して盗んだとは言わないからである。彼らが集団で盗みを行う意味は、同僚間で日本人に対する不満の共有を確認するとともに、憂さを晴らすことにある。日本人マネージャーはアセンブリーの従業員による製品の持ち出しがあることは知っている。しかし彼らは、それがワーカーが仲間どうしで使う、日本人への反抗の意志表示であり、自分の行動

31) 実際には、フォアマンのうち数人は一度盗んでおいて、後で他のフォアマンに知られないように製品を元に戻している。

が盗みの契機となっていることに気づいていない。

しかし、これまでのところサンライズでは、日本人への暴力や労働運動につながるような大きな抵抗は起きていない。ここでいう抵抗とは、工場の中で日常的に観察される皮肉や矛盾、無視といったものではなく、目にみえる形での集団的な抵抗運動のことである。工場が嫌ならワーカーは他の工場にすぐ移るが、日本人との関係悪化が原因でサンライズを辞める従業員はいない。ワーカーは不満を頻繁に口にするが、集団としてまとまって会社と交渉するといったことがないため、これまでのところ大きな混乱には到っていない。

工場における日本人とタイ人との関係では、間に入るマネージャーの動きが重要な役割を果たしている。1994年4月にサンライズにおける給与の改訂が発表された時、例年に比べて昇給率が極端に低かった。これはタイ政府が決めた最低賃金の伸び率が低かったことに原因がある<sup>32)</sup>。この時の昇給に対する不満はワーカーに限ったことではなく、オフィススタッフやマネージャーをも含めた全社的なものであった。副マネージャーの2人、ベンとジット（生産管理部門の副マネージャー）は、低い昇給の代わりに、残業手当の支給を人事部チーフのジョーに申し出た。彼らはマネージャーであり、これまでは残業しても手当は支給されない社則になっていた。ベンとジットは、ジョーに対して「もし残業してもお金がもらえないならば、残業をしない」と詰め寄った。この時、ジョーも自分の給料に不満を持っていた。ところが、彼女は人事部という役職上、自分で日本人に対して直接抵抗することはできない。すればすぐに信頼を失い、果ては解雇されてしまうかもしれない。それで彼女はベンに、従業員全員の給料をあげてもらい交渉を団体で会社側に申し出るよう扇動した。ジョーは2人へのできる限りの協力を約束する。3人はその手順を打ち合わせた。タイ語で昇給を要求する手紙を社長あてにベンが書き、それにアセンブリーのワーカー全員が署名する。その手紙をジョーが英語に訳して社長に提出するという手はずが決まった。ベンはこの旨をアセンブリーにもどって部下に説明し、賛同を得た。「会社が給料をあげてくれないのだから、これからは残業をする必要はない」とベンは部下に諭した。その後、午前中にベンが手紙を書き、その日の午後にはアセンブリー部で全員が署名する予定となっていた。

ところが、この後、話は違う方向へと進みだす。ジョーがベンとジットの企てを、

32) 北部工業団地の日本企業連絡会における報告によれば、この時ベトナムが開放政策を進めており、政府には海外の投資がタイからベトナムに移るといふ危惧があった。それゆえ、タイ政府は労働者の不満を予想しつつも最低賃金の上昇幅を低く抑えざるをえなかったと言われる。



自分の上司であるダムに報告した。話が大きくなる前にジョーはダムに意見を求めた。ダムは問題の重大性に気づき、すぐに社長に報告する。そして昼休みには、社長がベンとジットを呼んだ。そこではベンとジットの要求が受け入れられた。彼らには残業手当が支給されることになった。その代わりに、社長とダムは、部下の抵抗を鎮め、彼らに残業を勧める約束をベンとジットとした。この交渉は秘密裏に行われ、ベンとジットはこの話を外に漏らすことを堅く禁じられた。ベンはアSEMBリーに戻ると、「社長に呼ばれてみんなに残業するように指導しろと言われた」と説明したが、自分の残業手当が支給されるようになったことは言わなかった。この日、午後になっても昇給願いの手紙はアSEMBリーに回ってこなかった。しかも、ベンはこの日自ら残業し、同僚にも残業するように勧めた。会社との団体交渉に勢いづいていたワーカーは狐につままれたようであった。

ここでは、ベンとジット、ジョーの目論見が交錯して事が運び、結果として、ワーカーは彼らの道具に使われただけにすぎない。ベンとジットはジョーに不満をぶつけることによって、自分たちの要求が通る可能性を探ろうとした。これに対して、ジョーは自分の利益を考え、ワーカー全体を含んだ抵抗運動を扇動する。ジョーはすぐに自分の権力の後ろ盾であるダムに相談する。勝手な事をすれば、後でダムにひどく叱られるからである。ジョーはダムに、ベンとジットがワーカーを率先して賃上げ要求をするつもりであると報告する。ジョーはダムに相談した段階で問題の重要性を悟ると、自分はその企てから身を引き、事態を收拾する役にまわった。彼女は一転して、タイ人従業員の不穏な動きについての貴重な情報を日本人に流す従順なしもべの役割を演じた。そして、ベンとジットの要求さえ飲めば、事態は收拾できるかもしれないとジョーは社長にささやく。社長室に呼ばれたベンとジットは、自分の要求を述べるとともに、抵抗運動はあくまでもワーカーの意図であると強調する。彼らの要求は受け入れられた。その上で、ベンとジットは会社のために労を惜しまないと社長に約束する。ワーカーはこの進行状況を全く知ることができないでいる。このような過程によって、マネージャーは日本人マネージャーとの関係を逆転させる。今や、情報の主導権は日本人マネージャーの手にはなく、ベンやジットの手にある。

会社と従業員との関係は集団的な労使関係になっておらず、日本人4人と各マネージャーおよびフォアマンとの個人的な関係を中心に工場は動いている。ベンとジットの不満は、サンライズ従業員全体の不満としての抵抗運動につながらなかった。ワーカーは日本人に対する不満を表明する時、マネージャーやオフィススタッフと、組織内での役職を越えて一つにまとまることができる。しかし、ワーカーはその主張を日

本人に直接伝えることができない。マネージャーは、日本人マネージャーとの取引に、ワーカーが共有する不満を利用する。日本人との接点であるマネージャー及びオフィスのスタッフだけが、日本人と交渉し、自らの要求を受け入れさせることができる。ワーカーを代表すべき副マネージャーの2人は自分の利益を優先させた。結果的にそれは人事部の媒介によって達成されたが、ジョーは始めから2人の援助を意図していたわけではない。ジョーの考えていたことは、この機に乗じて自分の給料を上げることであった。ジョーの当初の目的は達成させられなかったが、状況が自分に不利だと察した後で、問題を事前に社長に報告することによって、彼から信頼と人事チーフとしての実績を得るという間接的な成果があった。ジョーは2人のマネージャーと社長との橋渡しをし、工場内の問題の収拾に寄与したのである。これは日本人と彼女との貸借対照表に書き込まれた。このように、一部のマネージャーは、日本人からアSEMBリーへの情報のコントロールをするのと同様に、アSEMBリーから日本人への情報もコントロールしている。

日本人は権力の源であり、抑圧の源でもある。マネージャーやフォアマンが職場で業務を遂行するためには、一方で日本人マネージャーの意志決定に影響を与えることを試みながら、他方で彼らの持っている権力を利用する。マネージャーやフォアマンは、コミュニケーションの媒介としての役割を果たしながら、単なる媒介にとどまらず、媒介する情報を操作することを試みる。日本人の権力を専有したり、無力化する戦術を持っている。部下に命令する時には、それが日本人の命令であると強調することによって彼らを納得させる。その一方で、同僚のフォアマンの持っている権力を貶めるために、彼女と日本人との癒着を同僚に暴露し、それによって彼女が専有している日本人の権力を無力化しようとする。日本人の圧制に対してタイ人は一致団結すべきであるという語りがなされる。同僚と日本人との距離を確保しておいて、秘密裏に自分は権力の中心へと近づく者もある。このようにして、日本人マネージャーとタイ人従業員との社会関係は、マネージャーとフォアマンを中心とする日常的な相互作用の中で継続的に再定義されている。

#### 4.2 オフィスとアSEMBリー

北部工業団地の多くの工場がそうであるように、サンライズでもオフィスは2階にあり、作業場は1階にある。そして、工場ではオフィスのことを上 (*tang bon*) と言い、作業場のことを下 (*tang lum*) と呼ぶ。アSEMBリーからオフィスに行くことを「上にあがる」と言う。逆にオフィスからアSEMBリーに行くことを「下におりる」

と言う。そして、一般的には、日本人以外の従業員を指して労働者 (*mu phanangan*) と言い、ワーカーは労働者の中にオフィススタッフも含めているが、オフィススタッフは自分をオフィス (*mu orfit*) と呼び区別している。通常、上と下とは混じらない。現場のワーカーはどんなに出世してもオフィススタッフにはなれない。空間的な上下はそのまま上の世界と下の世界になっている。

オフィススタッフは自らをワーカーと明確に区別し、彼らに対してエリートとしての示威的な態度をとる。オフィススタッフはワーカーを子ども (*dek*) と呼ぶ。これはタイにおいて年齢が幼い者を指すとともに、無知な人間を意味する。「彼ら(ワーカー)は子ども (*dek dek*) だから物事がわからない」とオフィススタッフは言う。タイでは工場内でも通路で人に会えば声を交わすか微笑みを交わすのが一般的だが、オフィススタッフが下の通路でワーカーとすれ違う時は早足で上を向いて歩く。通り過ぎるワーカーに気づかなかったかのように振る舞う。オフィススタッフはワーカーを対等な存在と考えていない。アSEMBリーに降りて来て、工場のスケジュールや規則について説明する時も、無知な子どもに諭すようなものの言い方をする。あるアSEMBリーオペレーターは言う。「オフィスの人は嫌いである。彼らは傲慢であり、我々を人間だと思っていない。彼らは威張っている (*tham tua sung sung*)。ワーカーとは話さず、ばかにしている。会っても微笑まない。通り過ぎてても平然と無視する。」

オフィススタッフとワーカーは明確に区分されなければならない、ワーカーが何らかの特殊事情でオフィススタッフになることがあると、彼女はどちらの集団からもはじきとばされてしまう。ある時、オフィスで事務作業をしていたオペレーターが急に辞めてしまった。彼女がしていた作業は従業員の名簿の管理や出欠の集計などの簡単な作業であったので、社内から代わりをさがそうという意見が日本人マネージャーから出た。出欠の集計などは日々の作業であり、担当者は緊急に必要とされた。この際、オフィスのゼネラルマネージャーであるダムが、アSEMBリーのオペレーターであった高卒のクワイを強くその職に推薦した。クワイはそれでアSEMBリーからオフィスへと配置転換となった。ところが、彼女はオフィスの他のスタッフからオフィスのメンバーとして認められなかった。あらゆる機会に彼女だけが疎外された。オフィスで記念撮影が行われた時も、彼女だけはその写真に入れてもらえなかった。クワイはオフィスのメンバーとして認めてもらうために、チェンマイにある夜間大学に通い始めた。そして、意図的にチェンマイ方言を話すようになった。オフィススタッフの多くはランブーン方言(ランブーン市周辺で話されている北タイ方言)ではなく、標準タイ語やチェンマイ方言(チェンマイ市周辺で話されている北タイ方言で、ランブーン

方言とはイントネーションが多少異なる)を話すからである。ワーカーからはこのことが反感をかった。これ以後、ワーカーの間ではクワイに関する悪口が後を絶たない。彼女はオフィスと作業場という2つのカテゴリーの中で、秩序を乱すあいまいな存在となってしまうている。

オペレーターは少なくとも表面的にオフィススタッフに対して敬意を表すが、フォアマンとオフィススタッフとは緊張関係にある。ワーカーがオフィスの中を歩く時は、オフィススタッフに敬意を表すために必ず腰をかがめて低い姿勢をとって歩く。話し相手のオフィススタッフが椅子に座っていれば、自分はしゃがんで相手より低い姿勢をとる。これはタイにおいて、年長者などの自分より身分が高い人に対してとる行動である。ところが、フォアマンはこのような敬意を表す姿勢はとらない。背筋を伸ばし、体を立たせたまま堂々とオフィスの中に入っていく。フォアマンはオフィススタッフに自分と対等な者として接する。

オフィスとアSEMBリーの間で最も緊張関係がみられるのは人事部チーフのジョーとアSEMBリー副マネージャーのベンとの関係である。年齢はベンの方が3歳年上である。ジョーは大卒で、ベンは単科大学卒。工場での役職はジョーがチーフ、ベンは副マネージャーだから、単純に役職名だけを比べるとベンの方が高い地位についている。しかし、人によってはオフィススタッフは全員ワーカーよりも上であると考え。2人の給料を比べると、ほぼ同じである。あるリーダーは筆者に質問したことがあった。「ベンとジョーは本当はどちらが偉いのか。ベンは自分が偉いようなことを言うし、ジョーは自分が偉いようなことを言う。」両者の間に問題が起こると、お互いに譲らない。ベンがジョーに対抗するために、オフィスの人間がどれだけ自分の利益だけを追求し、アSEMBリーの利害に反しているかを同僚に訴える。それに対してジョーは自分の後ろ盾としてゼネラルマネージャーのダムを使い、社長を使って自らの正当性を示すことによって対抗する。

工場内の権力関係は役職だけで確定するものではなく、オフィススタッフとワーカーの関係はそれほど安定したものではない。そこでオフィススタッフは彼らに許されている特権を劇的にワーカーに表現することによって、彼らの優越性を強調する。ワーカーは男女共用の作業着を身につける義務があるが、オフィススタッフは自分の好みのスタイルに縫製したスーツを身につけることができ、それによって女性らしさを強調する。彼らのまとうスーツは腰がくびれ、胸元は大きく開き、スカートはひざ小僧が出るくらい短い。彼らによる女性らしさの強調は主として男性に向けられたものではない。工場には彼らが求めるような男性はいない。オフィススタッフの創り出

す想像世界はワーカーという観客に対して主として向けられている。オフィスに行けば、作業場にある矛盾はすべて解決され、自由に振る舞うことが許されるという意味をその提示は含んでいる。オフィスは夢の世界であると演出することによって、オフィススタッフはワーカーとの差異を強調する。

オフィススタッフは勤務時間中の飲食やトイレ休息の自由、私用電話の自由など、数々の特権を持っているが、彼らの最大の特権はバックマージンである。バックマージンとは、業者に実際より高い値段を会社への請求書に書かせ、その差額を後で懐に入れることを言う。タイでは取引において間に入った者がマージンを取るのとは当然とされている。そして、そのマージンは買う人からもらうのではなく、売った人から後で返してもらう。それゆえ、これは日本人に暴かれることがない。あるオペレーターは言う。「タイ人はみんな日本の会社で働くのが好きである。お金をいろんな方法でとれるから。みんな日本人はだれも気づかない。ジョーも前は貧乏だったのに、サンライズで働き始めてから金持ちになった。家を建てた。ガソリンスタンドを建てた。身につけている高級品だってすごい。遊び歩くのも好きである。でもたった2年でどうやってそんなお金ができる。たとえ彼女が月に1万バーツもらったとしても2年ぐらいでそんなお金はできない。彼女は会社の制服を業者に作らせるのだからパーセントをとる。みんな知っているけど、ジョーとダムをこわがって何も言えない。」このバックマージンは会社が工場であらゆるものを購入する時に行われる。屋根の修理、制服、ガムテープ、塗料の購入、パーティ時のケータリングサービスなど、数え上げればきりが無い。実際には買っていないものの請求書を業者に書かせてその代金を懐に入れる者もある。タイ語のできない日本人マネージャーは、普通の店で自ら物を買う機会も少ない。彼らはタイでの物の値段を知らず、タイの商習慣にも鈍感である。日本人マネージャーはうわさに聞いて部下のバックマージンについて疑ってはいるものの、タイ語で書かれた請求書も読めず、実際の売値も知らず、オフィススタッフがお金を食べ (*kin ngoen*) て私腹を肥やしているのを見逃している。他のタイ人はこのことを知っていても、日本人に報告することはない。ワーカーはオフィススタッフと日本人マネージャーとの関係には直接に関与することを嫌う。

このようなオフィススタッフの行動は、ワーカーの仕事に対する意欲へマイナスの影響をもたらしている。ラーは言う。「サンライズのオフィススタッフは『会社の利益がない。アセンブリーではものがなくなる。不良品をたくさん作る』と頻りに我々を注意する。しかし、自分たちはお金を食べて (*kin ngoen*) いる。それで我々にやる気がでるわけがない。」あるリーダーは会社を辞める時にこう言った。「工業団地か

ら出たい。出たら二度とここへは戻らない。私利を計ってばかりいるので大嫌い。オフィスの人のやり方が許せない。我々はオフィススタッフのためのドラえもんじゃない。」ワーカーはオフィススタッフから受ける抑圧と搾取に対して怒りを覚え、彼らの労働意欲はそれによって大きく減退している。

ワーカーはオフィススタッフに対して強い不快感を持っているものの、それを公に表明することはほとんどない。彼らの報復を畏れている。この状況のもとで、ワーカーがオフィススタッフに対して怒りをぶつける手段は、彼らの名誉を貶めるような性的ゴシップである。

ワーカーの間ではオフィススタッフの不品行をよくうわさにし、これによって彼らの名誉を傷つける。次のようなうわさはサンライズのワーカーならだれでも知っているものである。経理部のチーフは金持ちの妾であり、スタッフの1人は同性愛者である。販売部のスタッフは夫と5歳の子どもがいながら射出成型部のマネージャーにラブレターを書いたし、もう1人のスタッフはだれとでも寝る女である。人事部の1人は以前、夫がいながらオフィスのマネージャーと不倫をしていた。今でも彼女はチェンマイの夜間大学に通うという口実を使ってその相手とチェンマイで密会している。人事部チーフのジョーのゴシップは最も頻繁にささやかれる。彼女はオフィスのゼネラルマネージャーであるダムと不倫関係にあると言われている。他にも彼女が寝たとうわさされる男性が数人いる。そして、ジョーがアSEMBリーでワーカーに強圧的な態度をとると、彼女の悪口を書いた匿名の手紙が彼女の机の上に置かれる。中には次のようなことが書いてある。「売女 (*i dorg thorn*) め。おまえは色黒で心も汚れている。サンライズはみんなおまえが大嫌い。わかったか、売女。売女、水曜日は菜食を守っても、夫以外の男と寝るのはいいのか<sup>33)</sup>。」これらのうわさはどれもどこまでが真実なのかは不明である。

ここでのゴシップは、反権力的なものとなっている。ゴシップを投げつけることによって、オフィススタッフの持っている権威をワーカーが無力化する。オフィススタッフから流れてくる工場内の公式情報に対抗するように、ゴシップはワーカーの方からわき上がってくる。オフィススタッフの持っている権力を否定するために、彼らの道徳性に疑問を投げかける。ゴシップは、別の価値体系を主張することによって、目の前にいる権威者の地位を疑問視し、自らの地位を相対的に上げる試みである。ゴシップならば社会が作りあげる匿名の抵抗であるがゆえに各人は安全である。

33) ジョーは宗教的な教えを守って、水曜日には菜食を実行し、また、悪いいをしないように気をつけている。ワーカーたちはそれを皮肉ってこのような手紙を書いている。

### 4.3 フォアマンとオペレーター

オペレーターは自分の意志で作業に従事している。フォアマンの強制に対してオペレーターは正面から立ち向かう。フォアマンは一方的な命令ができない。しかし、業務遂行上、フォアマンはオペレーターにある程度の強制をせざるをえない。また、フォアマンはオペレーターと一緒に座って作業を進めながら、彼らが迅速に作業を進め、規則を守っているかどうかを常に監視する必要がある。

これに対するオペレーターの不満は、工場の規則そのものではなく、規則を遵守させようとするフォアマンに向けられる。作業中に話してはいけない。物を食べてはいけない。トイレに行くはいけない。休みをもらうには7日前までに届け出なければならない。オペレーターはこのような規則の遵守を強いるフォアマンに反感を覚えている。オペレーターのラピポンは言う。「会社で一番嫌いなことはリーダーが我々の仕事について文句を言い、注意し過ぎることである。ぐちゃぐちゃ言う。『不良品が出た。不良品が出た』とベンが特にうるさい。」彼らは工場に働きに来るまで両親を除いてこのような指図を受けたことがない。彼らにとって、これまで嫌いなことはする必要のないことだった<sup>34)</sup>。ラピポンは会社に初めてきた時のことを次のように振り返る。「会社に入って驚いたことはスック（スタッフ）である。スックがよくやってきて、『作業目標の120個ができてない。30しかできてない』と注意したことである。」彼らにとって、親族でもない人に面と向かって自分の行動を批判されるのは工場において初めて経験することである。オペレーターは、個人の自律性を無視したフォアマンによる強制を仲間内で声高に批判する。そして、彼らは実際に上司のすべての命令に従うわけではない。

オペレーターは自分が気に入らない工程を分担させられた時、フォアマンに申し出て担当を替えてもらう。オペレーターは、手が痛い、好きじゃない、やりたくない、疲れる、と言っただけにリーダーに作業の交代を要求する。彼女の担当リーダーはまた新しい仕事をさせる。筆者があるリーダーにオペレーターの要求には必ず応じるのかと尋ねた。すると彼女はこう答えた。「もしオペレーターが替えてくれと言ってきたら、替えなければならない。というのは、彼女はやりたくないのだから。」オペレーターの意志が一番に尊重される。フォアマンにできることはオペレーターへの強制ではなく、説得する事だけである。オペレーターの中には自分の担当業務が気に

34) タイ語で「することが好きである」ということは「頻繁に行う」という意味である。「威張るのが好きである」といえば、「頻繁に威張る」という意味になる。

入らないと、フォアマンに何も言わず、勝手に席を移ってしまう者もいる。

フォアマンがオペレーターの希望をすべて聞いていたら作業は進まない。時にはオペレーターに多少の我慢を強いることになる。その時、納得できないオペレーターはフォアマンに対してゴシップによる攻撃をする。リーダーのラーはオペレーターのナタポンにリングをプラスチックの容器に押し込む工程を担当させていた。この作業を続けているとすぐに手が痛くなる。ナタポンはラーに他の工程に替えてくれと頼んだ。彼女はこの作業が上手で、ラーは替えるつもりがなかった。それで、とりあえずスタッフのアムパーに掛け合うようにとナタポンに言った。ナタポンが頼んでもアムパーはこれを認めなかった。ナタポンはもう一度ラーに頼んだ。ラーは「この仕事はアムパーが管理しているからラーには決められない」と答えた。ナタポンは手に持っていた部品のリングを放り投げて自分の席に戻った。この後、ナタポンは周囲に座っている同僚に「ラーは意地悪をして仕事を替えてくれない」と言い回った。そして「ラーは嫌な奴だ」と言いながら友人に同調を求めた。友人はナタポンに同情を示す。ラーはナタポン1人だけでなく、彼女の仲間グループを敵にまわすことになった。フォアマンにしてみれば、しなくてもよい争いは避けたい。それゆえ、説得は試みるが、オペレーターの強い要望があればフォアマンは彼女の担当を替える。ナタポンの件も、この後、ラーがベンに事情を話してナタポンの担当を替えてもらった。特に若いフォアマンにとっては、5歳以上も年上のオペレーターに迫られたら、彼女の担当を替えるをえない。フォアマンはオペレーターの行動を決定する権限を備えていない。副マネージャーのベンも含めて、アSEMBリー部の各人は、1人ではアSEMBリー全体を一定の方向に運営する力を持っていない。こういう状況のもとで、特定の個人にマイナスあるいはプラスのイメージを付与することができるゴシップやうわさは強大な力を持っている。

フォアマンがオペレーターに対し、その役職上の権威を利用して過度に攻撃的な態度を取ると、工場社会から離れたところでオペレーターから復讐を受ける可能性がある。ガイという新人のオペレーターは、過去に、スックの恋人を誘惑したことがあった。スックはそれを根に持っていて、スタッフの地位を利用して、日ごろから人が嫌がるような仕事をガイにさせていた。ガイが3日間会社を休んだ時には、スックがベンに彼女を解雇するように助言した。スックはガイの勤務態度がいかに悪いかをベンに説明した。それでガイは解雇された。ガイは、スックが恋人のことで自分に悪意を持っていることは知っていたし、スックの誘導によって自分が解雇されたことも友人から聞いて知っていた。解雇が言い渡された日、ガイは工場が終わる時間に刃物を持っ



た友人4人を連れて門の前でスックを待ち伏せした。スックは事前にこれを知り、裏口からそっと抜け出し無事だった。すると翌日は、ガイが20人もの友人を連れて、同じように門のところでスックを待っていた。この日スックは知人の警察官に連絡し、彼らに自宅まで送ってもらった。ガイはその後もスックに復讐を謀ったが、いずれも事前に計画がばれて不発に終わっている。ガイが試みたような復讐はそれほど例外的なことではない。工場から離れたところでの暴力的な復讐の可能性は、フォアマンがオペレーターに接する時の強制や侮辱を抑制する役割を果たしている。

フォアマンは各オペレーターの嗜好や特性、自分との社会的関係を考慮しつつ、彼らをうまく説得して業務にあたらせなければならない。フォアマンは日本人マネージャーとオペレーターの間でジレンマに陥っている。部下の自律性を維持し、彼らと自分との平等性を保たなければならない一方で、仕事を円滑に進めるためには部下への強制が必要であり、階級組織を維持しなければならない。このジレンマを解消するには、道徳的な緊張を押しさえながら、オペレーターに自発的に業務に従事してもらうような方法が要求される。フォアマンにはオペレーターを自発的に作業を向かわせるための説得の技術が必要となる。オペレーターが不満を持たずにフォアマンの指示に従ってくれるような、上手な話し方が求められる。あるリーダーは次のように解説する。「話すのが上手な人は他の人が決心するのを容易にさせることができる。相手を気持ちよくさせ、笑わせる。話すことによって幸せにする。相手が何を言いたいかわかる。目配りの仕方、微笑み方、話す言葉などに魅力がある。冗談がうまい人と話すのがうまい人とは違う。相手の気持ちを考えながら話す。おしゃべりを注意する時に『話すな、工作中だ』と言わないで、『工作中に全く話すなとは言わない。あまり大きな声で話さないで、少しだけにして。少し遠慮して下さい』と優しく言えば相手は怒らない。相手に自分の話を信じさせる。そして自分に対して怒らないように話を理解させる。」オペレーターを説得する能力は、工場がフォアマンに求められる最も重要な能力のうちの一つである。

日本人マネージャーから作業を急げという指示が出た時には、フォアマンがゲームを提供することによってオペレーターを説得する。多く使われるのは、出荷予定日までに作業が完了した時には、フォアマンが部下のオペレーター全員に飴を買ってあげるというゲームである。飴の他にも、各種のお菓子や果物、ケーキ、鶏の丸焼きなどがゲームの賞品に使われる。これらはオペレーターが買えないようなものではない。賞品の価値は問題ではなく、彼らが楽しむためのゲームである。このようなゲームが提供されると、オペレーターはおしゃべりをやめて真剣に作業にとりかかる。そして、

予定日までに完了することができる、彼らは歓声をあげながら食堂に集まり、賞品をうれしそうに口に入れる。フォアマンがゲームを提供した時、予定日に間に合わないことはほとんどない。丸裸の形で労働も、遊戯性と結合することによって「仕事」<sup>35)</sup> となり [今村 1988: 213-215]、オペレーターの積極的な参加を引き出すことができる。会社のため、日本人のため、上司のためには労働意欲のわからない彼らも、「仕事」となれば夢中になる。

フォアマンは担当している工程が滞っても、部下のオペレーターから協力を期待することはできない。できる限り独力で問題を解決しようとするが、どうしても1人でできない時は、同僚のフォアマンとの相互扶助に期待する。比較的手の空いているフォアマンは作業進度が遅れている同僚の手伝いをする。材料の搬入などは、彼らが休み時間をつぶして行う。日本人マネージャーに毎日提出している業務報告書も就業時間内にできず、何人かが手分けして家に持ち帰って書く。自宅で家事を終えてから夜中に睡眠時間を削って書いたり、日曜日に書いたりする。マネージャーの指示とは無関係に、フォアマンどうしでオペレーターの貸し借りも行われる。これらの相互扶助はすべて現場のフォアマンどうしの友人関係をもとに成り立っているものであり、組織的に行われているものではない。それゆえ、自分が忙しかった時に助けてくれなかった人の作業は手伝わない。貸したオペレーターの代わりに作業の下手なオペレーターを返してよこしたりすれば、いさかいのもととなる。フォアマンどうしで互酬性が崩れると、友人関係が崩れ、それによってアセンブリー全体の作業が滞る。

フォアマンのところに作業計画と人間関係との矛盾が最も集中しており、彼らの精神的負担は大きい。あるリーダーにオペレーターとリーダーではどちらがよいか尋ねてみた。「オペレーターの方がよい。頭が痛くならない。気が楽である。作業をうまくやることだけ考えていればよい。言われたことだけちゃんとやっていたら怒られることを恐れることはない。妬みあつたりしなくてよい。オペレーターに仕事をしてもらうためにこびへつらったりしなくてもよい。(オペレーターは)父ではない。母ではない。(オペレーターは)だれかの考えに注意をしなくてもよい。(オペレーターは)だれか(自分を)好きになるか、嫌いになるかを気にしなくてもよい。」品質管理部の副マネージャーも次のように言った。「みんな(オペレーター)命令されるのは嫌い。強く言うと辞めてしまう。でもやってもらわなければ困るから、みんなが何が好きでどう話せばよいかを考えながら(彼らと)話しをする。だから疲れる。」それで

35) 今村は遊戯性と結合した労働を「仕事」と呼ぶ。人間的な諸活動は奴隷の性格を離脱し、遊戯性をエーテルとした自由な活動へと転換されることによって「仕事」になる。

いてリーダーの給料はオペレーターよりわずかに250パーツ多いだけである。彼らは「リーダーは250パーツで何を考えろと言うのだ」と不満をもらす。

それゆえ、任命されてもリーダーへの昇進を断るオペレーターもいる。また、リーダーの中には昇進後にオペレーターに戻して欲しいと申し出る者もいる。他のフォアマンはこれらの要求を認めない。1人認めれば将来的に他にも同じような申し出が予想される。それでは、彼らが形作っているアセンブリー内の役職による階層的な秩序が乱れてしまう。フォアマンはオペレーターのあこがれでなければならない。技術力や指導力を認められたオペレーターだけがフォアマンに昇進できるのでなければならない。アセンブリー内に能力に応じた役職の階層構造ができるという前提が崩れると、フォアマンの相対的な地位の低下を引き起こす。リーダーへの昇進を拒否したり降格を申し出ても、アセンブリー内の他のフォアマンから許してもらえない。彼らの申し出は日本人マネージャーまで伝えてもらうこともできない。フォアマンになるのがどうしても嫌な人は、会社を辞めてしまう。

#### 4.4 オペレーターどうしの関係

リーダーと十数人のオペレーターで1つの作業集団が作られる。この集団は業務内容に応じて形成されるもので、固定的な集団ではない。新しい注文が入ると、その都度、人数が変わり、メンバーが入れ替わる。リーダーはそれぞれのオペレーターに1つの工程を割り当てる。作業が一度各オペレーターに分担されると、彼らがお互いに助け合うということはみられない。一度あるオペレーターが手をつけたら、その仕事は最後まで彼女のものである。何らかの都合でその業務が終わらないうちに、その担当者が別の業務に移ったとすると、その仕事は机の上に置かれたまま放置される。フォアマンは新たに他のオペレーターにその担当を指示しなければならない。分担の枠がはっきりとしていて、手が空いている者が忙しい同僚を助けるということは見られない。同僚の1人が仕事が終わらずに残業をしても、他の人は先に帰ってしまう。残された彼女はそれでも仕事が終わらず、翌日になっても前日の続きを1人でやる。困っている人の方でも、同僚に援助を頼んだりしない。4日や5日も作業が遅れていても彼女はだれにも報告しない。新たにフォアマンが分担の再配分をしない限り、作業がどんなに遅れても彼らが自主的に役割を融通しあうことはない。

この理由の一つは、オペレーターが同僚に援助を申し出ることによって、彼女の名誉を傷つけたと思われるたくないことにある。援助を申し出るといことは、彼女の作業に問題があり、遅れているということを示す。それは彼女の能力に疑問を投げ

かけているのと同じ意味を持つ。申し出られた方が、強い不快感を示す。反対に、遅れてしまった作業に対して援助を頼まないのは、自分の能力が低くて仕事が遅れていると同僚に思われたくないことが原因となっている。たとえ遅れてしまっても、その仕事は彼女の仕事であり、余計な申し出は友人関係を複雑にする。良かれと思うことでも、相手の名誉を傷つける可能性のあることには沈黙を守るべきであると考えられている。間違いや遅れの指摘は彼女の知識の欠如の指摘であり、能力の否定の表明ととられる。

また、労働者が工場を短期的利益を追求する場として考えていることも、彼らの協力関係を阻む要因となっている。村の社会関係は長期的であり、一生継続のものである。そこでは自分勝手な行動が長期的な不利益につながる。自分が協力を惜しめば、自分が必要な時に助力を得られない。結婚式や新築祝いの儀礼の際の労働力の提供は互酬的なものであり、手伝いに行かなかった者からは自分も労働力の提供を受けることはできない。同村者と一生関わって過ごす彼らは、村でよいゲームを行うには、信用できるという評価を保持しなければならない。一度、盗人やわがままという評判をとると、彼の企画する商売に参加する者はいなくなり、水田の手伝いにさえ来る者がいなくなる。村では長期的なサイクル、あるいは永続的な時間のもとで彼らの社会関係が考えられている<sup>36)</sup>。これに対して、彼らの工場における関係は短期的なサイクルで考えられている。工場ですぐ協力しても累積的に信用が醸成されるということはない。作業集団はすぐに替わり、同僚は次々と辞めていく。各自は数年以上も同じ工場にいるつもりはない。そこで出会う同僚と一生のつきあいが続くわけではなく、工場を辞めれば彼らは他人となる。長期的な罰を恐れる必要もない。短期的な利益を追求する方が、工場ではよいゲームを行うことができる。自らの利益を放棄し、不利益を被ってまで同僚から信用を勝ち取っても、それによる見返りは期待できない。

作業集団とは別に、工場内では意見の合う者たちが作る仲間集団ができていく。この仲間集団は親族や同村出身者とは関係なく、工場内で新たに形成される。そして、これは彼らが昼休みに食事とともにする集団に一致する。仲間どうして食事を取りながら、工場の中のうわさや流行のファッション、休日の過ごし方や家庭での悩みなどについて意見交換をする。

オペレーターが会社に入ってからすぐには、親族や以前からの知人のグループに入れてもらって食事をする。同じ村から来た2人は工場でも常に一緒にいるだろうと予想されるが、実際にはそうではない。4、5日もすると、同じ村の友人から離れて、工場で

36) 村社会における社会関係については別稿で詳しく論じたい。

新たに知り合った友人と一緒に食事をするようになる。彼らは親族と食事をするよりも、工場で知り合った友人と食べた方が楽しいと考えている。新たに参加したグループで話が合えばそこにとどまるし、不満があれば他のグループに移る。全体的には、同期入社の方がどうしが仲間集団を形成する傾向にある。長く会社にいる者が食堂で座る席はほとんど変わらない。

昼休みに食事を一緒にとることは、彼らが親密であるということを示す。勤務時間中におしゃべりしながら楽しそうに過ごしていても、食事を一緒にとるとは限らない。一緒に食事をする友人が、彼らにとって親しい友人なのである。友人のいない者は、少し離れて1人で座って食事をする。それぞれがどこの席に座るかは彼らの関心を集める。筆者がサンライズで調査を始めたころ、複数のオペレーターに何度も「だれと一緒にご飯を食べますか」あるいは「食べましたか」と尋ねられた。この質問は「だれがあなたの親しい友人ですか」と尋ねているのと同じ意味を持っている。彼らは、初対面で、宗教やキョウダイの人数、帰国予定などを聞く前に、「どこに座って食べるか」を尋ねた。筆者は、入社時に一緒に研修を受けた販売部のチーフと最初に同席して以来、工場での調査を終了するまで彼と一緒に食事をとった。工場の従業員はだれもが彼と筆者が親密な関係にあると考えていた。

仲間集団はテーブルに集まって共に食事をする。おかずを1人1品ずつ持ち寄って、共有する。ソムタムと呼ばれるパパイヤのサラダは、彼らが特に好んで一緒に食べるデザートである。メンバーの誕生日にはケーキを買ってくる。祝い事がある時には、メンバーのだれかが提供するニワトリの丸焼きを一緒に食べる。彼らはほぼ順番に持ち回りで食べ物を用意する。

仲間集団のメンバーはお互いの外見や行動などについて細かく観察するとともに、それについての意見を交換しあっている。仲間集団内では、毎日、お互いの身だしなみを評価しあう。制服にアイロンがかけられているかどうか。靴が泥で汚れているか。バイクに土が付いているか。汚れていればすぐに友人から「怠け者」、「かっこわるい」、「田舎者」と批判される。同僚に批判されるのは恥ずかしい。指摘されれば次からは注意するようになる。

身だしなみだけでなく、行動についてもお互いに監視する。昼休みにラーは音を立てて食事をしていて。隣に座っていた友人が、「ご飯を食べる時音をたてないようにと家でお母さんに教えられなかったか」と尋ねる。ラーは「たてないようにと教えられた」と恥ずかしげに答える。他の友人が言う。「音をたてるのは犬と同じで人間ではない。」また別の友人が「口をもぐもぐさせる時は口を閉めてする」と発言する。

さらに「学校で先生が食事のマナーを教えてくれた。その時恥ずかしい思いをした。それ以来、音をたてないように注意している。今は子どもにもそう教えている。友達が嫌悪感を持たないように」と、別の友人が意見を述べる。最初にラーの食べ方を指摘した友人が、「音をたてると父が口をひっぱたい」と言う。ラーはそれに対して、「(音をたてて食事をするのは) 犬と同じだと兄に教えられた」と話した。このような相互干渉が、彼らの間で毎日行われている。彼らは何をするにも友人の目を気にする。友人に嫌われないことが彼らの大きな関心事である。仲間集団から外れたような行為をして嫌われれば、口をきいてもらえなくなり、一緒に食事をしてもらえなくなる。そして、動物(犬、水牛、ニワトリなど)、つまり人間の持つべき道徳を知らず低い世界に住む存在とされる。このようにして、仲間の行動に対する一つの指摘から道徳についての語りが発展する。工場でどう振る舞うべきか、友人にどう接するべきか、が討論される。そして、いくつかの意見表明の後で、その場のルールが確認されていく。

工場内の話題だけでなく、家で起こった出来事や、悩みの相談などもこの仲間集団で語られる。夫婦関係や同居している夫の母親などについての不満がだれかから話題として提供される。すると、それに対して仲間に関心してもらったり、仲間から助言を受けたりする。話者の夫の母親に対して「真心がない」とか、「心が狭い」といった意見が飛び交う。浮気をしたり暴力を振るう夫に対して、「私だったらもう別れている」とか、「別れた方がよい」という同情が寄せられる。女性工場労働者の多くは、村に戻れば多くの義務が待っている。村における20歳前後の女性は、男性および年長の女性に従いながら、夫、両親、子どもの世話をしなければならない。工場で働いているからといって、それは軽減されない。村での悩みや憤りを理解してくれる仲間打ち明け、共感してもらうことによって、彼らはストレスを解消する。家庭の問題は、村の友人にではなく、工場の同僚にこそ進んで打ち明けられる。それは、工場の「友人は社会的に離れており、その問題に巻き込まれることがないからである」[ZAVELLA 1987: 160]。

このようにして、ワーカーの仲間集団では、彼らが工場及び村で共有する生活経験の中でとるべき態度、すべき行為、あるべき自己が確認されていく。仲間集団は、彼らが「仕事の世界と家族の世界との間に架け橋をする一つの手段となっている」[ZAVELLA 1987: 16]。

## 5 工場における文化と権力

### 5.1 タン・サマイとボラーン

第4章でみたように、社内で権力を形作るいくつかの要因は、相互に密接に関連している。役職の高い者は比較的年齢が高く、学歴も高い。作業についての経験も豊富で、工場内の情報に通じ、親族も工場内に多数抱えている。そして、第5章ではこの主の権力がアSEMBリー副マネージャーのベンと人事部チーフのジョーに集中しているのをみた。けれども、これだけで工場での従業員の行動が説明されるわけではない。工場には、従業員の行動に関与するこれとは異質な権力の要因が存在している。それは彼らが工場においてさまざまな形態で示す好みやライフスタイルに関するものである。この、ライフスタイルといったような一見個人的と思われる要因が、工場の組織的権力構造に対抗しうる潜在的な社会的力をも備えている。ここではこのライフスタイルの問題がどのようなものであるかを明らかにし、組織的権力構造とどのように関係しあっているかをみる。

アSEMBリーのフォアマンは、2つの仲間集団に分かれている。一つは、最新流行のファッションに敏感で、村の伝統的な慣習から離れて都市型の自由な生活を指向するようなグループで、本稿ではこれをタン・サマイ・グループと呼ぶことにする。タン・サマイとはタイ語で「最新式」あるいは「モダン」といった意味を持つ。彼らは終業後や休日に集まって一緒に酒を飲みに行ったり、買い物に行ったりしている。もう一つのグループは、村の伝統的価値を大切に、親や親族によって期待される義務を忠実に遂行していこうと考えるグループである。これをボラーン・グループと呼ぶことにする。ボラーンとは「伝統的」あるいは「時代遅れ」といった意味を持つ。彼らは仕事が終わればすぐに家に戻って家事に従事し、家族の世話に精を出す。女性が酒を飲むのは悪いことと考え、勧められても慣習を守って飲酒を断る。

タン・サマイとは発展した都市のイメージと結びついている。都市とは北タイ方言でナイ・ウィアン (*naj wiang*) と言い、「城壁の中」という意味を持つ。これは、チェンマイやランブーンなど、北タイの都市では歴史的にその中心部を城壁で取り囲んできたことに由来する。城壁の中は、「夜でも明るく、モノがあふれる、発展した場所」である。「市場があり、デパートがあり、買い物客や車で混雑している。たくさんモノの中から自由に選択ができ、お金さえあれば何でも手に入るところである。

ショッピングを楽しめる。」そこでは、「人の話し方や振る舞い方さえ甘く、優雅で、先進的である」と考えられている。別の言い方をすれば、タン・サマイとは村で彼らを待っている拘束からの解放を意味する。あるいは、タン・サマイは伝統社会に対する抵抗とも言える。それは村の社会構造をその基礎から翻す潜在力を持つ。

これに対してボラーンとは、一方で「伝統的」という意味を持つ言葉であるが、工場で使われる時には「田舎」という意味で用いられる。田舎とは北タイ方言でベ (*phae*) あるいはパーン・ノーク (*ban norg*) と言うが、それぞれ「森」、「外の村」を意味する。中心から離れた、「山や水田に囲まれ、牛や水牛などがいる場所」である。「夜は真っ暗で、危険な場所」とされる。「発展したモノが何もない。」ボラーンはタン・サマイと対比される。「電気や水、車や店のないところ」、それが田舎であり、ボラーンの象徴的意味である。工場でこの言葉を「伝統的」と言う意味で肯定的に使うことはない。

タン・サマイ対ボラーンという対立概念は、工場内だけで用いられているものではない。この対立は国や地方自治体が企画するさまざまなプロジェクト<sup>37)</sup>においても強調されてきた。そこにおけるタン・サマイとは、支配者層が近代技術の産物を使って都市から発信するものであり、ボラーンとはそこから取り残され、遅れた地域として定義される。そして、そこには、「ボラーンは援助プロジェクトなどを利用し、また一致団結して、タン・サマイに早く近づくべきである」という、支配者層が作りあげた抽象的な図式が存在する。この発展図式のもとでは、物理的な距離が文化的な距離に置き換えられ、さらには時間的な距離に置き換えられる。都市から遠い地域が文化的に異なった地域とされ、さらに遅れた地域と定義される。空間的差異と時間的差異とが調和させられ、文化的な階層が導かれる。いつまでも発展しない伝統的過去の世界から、発展する近代的将来への進歩が求められる。ここでは、伝統は発展への妨げと理解される。

工場社会において何がボラーンで、何がタン・サマイであるかは、工場内における彼らの相互行為によって新たに定義し直される。工場におけるタン・サマイは、支配的な地位にあるマネージャーが中心となって、この発展図式を工場社会のコンテキストに合わせて取り入れ、物理的環境を利用して構築しているものである。特に、バン

37) 国や地方自治体の指導のもとに進められる村の近代化プロジェクトには、道路や学校の整備、保健衛生の向上、農協や互助会の設立などがある。これらのプロジェクトにおいて役所から派遣されてくる指導者は、近隣の村や都市部の村を成功例あるいは失敗例として紹介しながら、その村がタン・サマイになる方法を説いていく。都市部の発展した村の見学などによって、タン・サマイに発展することの必要性がさらに強調される。



コクで働いた経験のあるマネージャーが、その先導役を果たしていると自負し、それを同僚に示そうとする。彼らは自らをタン・サマイと定義し、さらに何がタン・サマイであるかを定義する意図を持つ。ボラーンと言われる人々もまた、彼らによって創り上げられていく構造の中でただ取り残されていくわけにはいかず、自己像を再構築していかざるをえない。

この発展図式の時間的特性は遅れまいとする労働者の熱狂的な意欲を生み出している。発展の度合いは時間的な前後であり、越えることのできない質的な差がそこに存在するとは認識されない。階級的な差異とは異なり、タン・サマイとボラーンの差は単なる同じ平面上の時間的前後とされ、そこには遅れていても努力によって進むことができるという前提が潜んでいる。時間的、空間的、文化的な前進によって、だれにでも他者から肯定的な価値を受ける道が開かれている。

タン・サマイとボラーンとは近代性と後進性という2つの対立極の地域モデルと言えるが、その意味するものはこの2つの抽象的な概念と必ずしも一致した属性を持っているわけではない。家事に精を出すことは、後進性と何の関係もない。ハンバーガーを食べた経験と近代性とに本来的なつながりはない。また、このタン・サマイ対ボラーンという対立は工場対村という単純なものではない。工場の中で起こっているこの対立は、村の中にもみられる対立であり、むしろそれが工場にも持ち込まれて新たな展開をみせたものと言える。

タン・サマイ・グループとボラーン・グループではそれぞれの中心メンバーの経歴に差がみられる。タン・サマイ・グループの中心メンバーは比較的に学歴が高く、高校や高専を卒業した後、バンコクで数年間働いていた経験を持つ。学歴よりも、大都市で暮らした経験が彼らの行動パターンや好みに大きな影響を与えているように見える。彼らの多くはすでに25歳を越えているが独身である。既婚者もいるが、夫も工業団地で働いており、彼らのタン・サマイな行動に理解がある。そして、タン・サマイ・グループに共通しているのは、家庭の義務からある程度解放された環境にしていることである。家に家事を代わりにしてくれる女性親族がいたり、アパート住まいをしている。それゆえ、彼らは夜や休日に家を空けることができ、また村社会とも距離を置くことができる。

ボラーン・グループの中心メンバーは小卒か中卒で、これまでにランブーン周辺でしか働いていた経験がない。彼らはタン・サマイ・グループに比べて若い、既婚者が多く、子どもを持っている者もいる。また、彼らは核家族であったり、年老いた母と2人暮らしであったり、家の責任を中心になって負っている。帰宅すると家事が待

っており、いつも時間に追われていて遊びに行く暇もない。

工場で働いている各人は、タン・サマイな考えもボラーンな考えも合わせ持っている。オペレーターには比較的タン・サマイな行動様式をしている者と、ボラーンな行動様式をしている者の両方がいる。どちらかに偏る傾向はあるものの、各人はこの両方の感覚を合わせ持っており、時と場合に応じて使い分ける。フォアマンにおいても状況は同じであり、タン・サマイ・グループに属するフォアマンがボラーンな価値を全く無視すると言うわけではない。しかしながら、タン・サマイ・グループに属するフォアマンがボラーンな価値についての話題に参加した時、日ごろの行動から不利な立場に置かれる。それゆえ、自ら積極的にボラーンな話題を提供することはない。

アセンブリーワーカーの最大の関心の一つがファッションについての情報であり、その情報交換が彼らの消費を活発化させる一方で、そこで先導役をはたした者がタン・サマイと同僚から評されることになる。仕事中か休み時間かに関わらず、彼らはお互いが身につけているモノや使っているモノについて評価しあっている。自分の所有物を自慢したり、同僚に紹介したりする一方で、タン・サマイなモノを身につけている同僚にそのブランド名や価格を尋ねる。制服の下にどんな下着を着ているか。下着は何枚持っているか。どこのメーカーの生理用品を使っているか。シャンプーや石けんは何を使っているか。口紅はどこで買ったか。その指輪の値段はいくらか。質問の内容は、タン・サマイな女性としての美しさに関係している。彼らは関心を持っているモノや、最近自分が買って自慢したいモノについて、同僚に質問する。そしてタン・サマイでない答えが返ってくると批判し、自分の使っているモノを紹介する。これによって自分のタン・サマイな知識が、自分のタン・サマイらしさが、相手に優越していることを示すことができる。値段が高く、村の商店では手には入らないようなよい製品と言われているモノを買って身につけることが、タン・サマイなのである。そしてそういうタン・サマイなモノを身につけ、同僚に紹介することによって、タン・サマイな人物という評価を受け、工場社会で名誉を得ることができる。

工場におけるファッションには卓越だけでなく、同調という意味が含まれている。フォアマンを中心とするタン・サマイを自称する人々は、工場社会の中で文化的な卓越を目指している。自分が手本をみせて優位にたつだけでなく、他者を批判するという行為によって、それはライフスタイルという単なる個人的な嗜好の問題にとどまらない権力ともなる。工場における消費活動全体を管理することによって、他者の持つ自己のイメージだけでなく、他者の他者像をもコントロールする。他方で、人々はタン・サマイな人々が用意するモノを消費することによって、同僚から大きく遅れない

ようにする。用意された消費活動に同調することによって、仲間と同じグループに属しているという意識を持つことができる。皆と同じ方向に向かっていけば、1人だけ置いていかれる危険を回避することができる。タン・サマイ活動を無視することは、工場社会全体に対する反抗となる。外見上、仲間内で許容されている範囲内に収まっていれば、同僚からの攻撃を制御することができる。このように、工場社会におけるタン・サマイを目指す活動には、同僚を卓越して権威を高めようとする意図と、秩序に同調することによって社会に属そうという2つの意図が錯そうしている。

タン・サマイのイメージは身につけているモノにだけでなく、彼らが同僚の前でとる行動にも付与される。ボラーンな行動については同僚から痛烈に批判される。工場の帰り際に同僚から飲みを誘われ、ラーがこれを断ると「ばか、ボラーン」と彼らにののしられた。ラーは女性にとっての飲酒は悪であるという観念を持っている。彼女がそういう考えを持っていることは同僚も知っている。ラーのこの考え方は、村の慣習を無視して酒を飲みに行く同僚への間接的な批判となる。それゆえ、タン・サマイ・グループは誘いを断ったラーに復讐する。翌日、彼らが遊びに行く相談をしていると、ラーがその近くに居合わせた。彼らはラーに聞こえるように、「ラーに（一緒に行くかどうかを）尋ねる必要はない。よいモノはすべてラーは使ったことない。遊びに行くのも聞く必要はない。ハンバーガーも食べたことない。ブーニン（ランブーン市街の若者の人気のレストラン）がどこにあるのかも知らない」と言った。その場にいた同僚の前で、ラーは無知なボラーンというレッテルを貼られ、名誉を傷つけられた。彼女は筆者に次のような感想をもらった。「会社で毎日飲みを誘われる。断るとみんなにボラーンと言われる。これではそのうち行くことになると思う。」自らの意志に反して周囲からこのように同調を強要する仲間集団を、彼らは「社会 (*sangkhom*)」と呼ぶ。「社会」は自分たちに脅威となる存在を許しておかない。飲酒とよいモノの間には何の関係も存在しないが、「社会」がタン・サマイという言葉を使うことによって、それらが1つのものにされる。この「社会」の強制力によって、ボラーンな者も少しずつ変わっていく。

タン・サマイ・グループのメンバーにとって、タン・サマイな生活とは、村で若い女性にまわりつく拘束から解放された自由な生活を意味している。多くの労働者は工場に勤めることによって初めてバイクを手に入れることができた。これまでは自分の意志で自由に行くことができなかつた遠方にも、バイクに乗れば行けるようになった。空間的にも、時間的にも、遠くに行けるようになった。自分の自由になる世界が広がった。しかし、彼らには依然として村で強いられる拘束がある。その主なものは、

ジェンダーと深く関わっており、飲酒の禁止と家事労働などがあげられる。27歳のマネージャーは言う。「私は結婚しない。自由でいたい。結婚したら、どこへ行くにも夫と行かなければならないのが嫌だ。仕事するのは好きだけど、ありすぎるのは嫌だ。家の仕事までやるなんて。」同様に、31歳のオペレーターは言う。「結婚しない方が自由でよい。結婚したら独立できない。結婚しなければどこへも行ける。(結婚したら)どこに行くにも最初に夫に聞かなければならない。」彼らは、結婚して家事に追われ、夫の監視のもとにおかれ、酒を飲んだり好きなどころへ遊びに行くことができなくなるのが嫌だと言う。タン・サマイな生活とは、そのような村や家の行動規制からの自由である。

工場には、タン・サマイ・グループを中心に、村での拘束から解放された都市型の自由な生活を目指しているワーカーがいる一方で、村の伝統的な価値を守ろうとするワーカーがいる。あるリーダーは言う。「結婚しているオペレーターは、皆手当の4百パーツのために仕事を休まないようにしている。遊びに行くのも少しだけ。村で手伝わなければならない儀式があれば、会社を休んで行く。葬式など。家族を持って、家を持っていれば、いろいろと責任がある。」彼らは家事をし、家計を切り詰めて貯金をし、家を建て、子どもの世話に熱中する。そうすることによって、自らの名誉を高め、権力を得ることができると信じている。彼らは自由になる時間と精力の多くを家に投資する [平井 1995]。そして、そんな彼らにとって、女性の飲酒は悪である。女性の飲酒はすぐに性的な乱れと結びつけられる。それは売春婦のイメージと重なっており、男性との関係が疑われる。飲酒に耽る女性とは、家を大切にしない女性であり、性的に淫らな女性であり、家事を放棄する女性である。

ボラン・グループのメンバーはこのような伝統的なライフスタイルにそって、同僚のタン・サマイな行動を批判する。タン・サマイ・グループの中心メンバーの1人であるスックについて、ラーは次のように述べる。「スックは母がいない。(スックの)父がなんでも娘のためにしてあげている。父がご飯の用意をして、スックは帰ってくるとご飯を食べるだけである。食べたらまた遊びに出かけ、夜中に帰ってくる。父は歳をとっているのにかわいそう。都市では子どもに(しつけを)教えない。父がすべてをやっている。スックは30歳になっても何もできない。村では子どもが大きくなったら母が教える。ご飯の作り方や掃除の仕方。すべてのことができるようになったら結婚できる。あの娘は仕事しない、よくない、といううわさがたったただれも男が結婚したがない。30歳、40歳になっても結婚できない人がいる。スックの場合は、これまでスックを好きになった男が2人いた。でも男の母親が遊び歩いてばかりいるス

ックではダメだと言った。普通、男の母親が他の人に聞いて、女が遊びに行くか、酒を飲むか、仕事をするかを調べる。そしてもし遊んでばかりいて、酒はよく飲む、家事はできないとわかれば、結婚を許さない。」ボラーンなワーカーは、タン・サマイな女性の非道徳性を強調し、自らの正当性を維持する。そして、同僚の、村の社会秩序に対する裏切り行為を批判することによって、彼らが共有するライフスタイルを強化する。

家事労働の重要性は工場でも色あせることはない。村と同様に、工場においても怠け者は批判される。怠け者は女としての価値がないとされる。怠け者ほどきれいに着飾ることを好むとされる。ラーがはやり言葉を教えてくれた。「プラスチックの主婦。美しいけどプラスチック。ニワトリが美しいのは羽のせい。人が美しいのは化粧のせい (*mae ban phlastig, suaj duaj phlastig, kaj ngam phror khon, khon ngam phror taeng*)。」「プラスチックの主婦」とはご飯を自分で作らないで、店で買って来て家で食べる主婦を意味する。店で買った食料はプラスチックのビニール袋に入れられるところからこう言う。「美しいけどプラスチック」とは、整形美人など、表面だけ繕っている人のことを揶揄している。

工場において怠け者は批判されるが、それは工場の作業をさぼっている者を指すのではない。工場で批判される怠け者とは、工場において、家事を怠けているのを暗示するような態度をとっている者のことである。あるオペレーターは、ラーの兄嫁であるオーイについてラーに次のように言った。「ラーはここで働いているのは平気か。オーイはものすごい怠け者である。全く使えない。あんな兄嫁や弟嫁がいたら私の母と一緒にいられない。仕事をしているのをみれば（怠け者であると）わかる。」ラーは筆者にこう言う。「会社で兄嫁と一緒にいると嫌になってしまう。仕事する時にこういう風に（右肩を落としてひざにのせ、それで体を支えて）組立作業をしている。怠け者のやり方である。ご飯を食べる時と同じである。オペレーターが『家で母はなんて言っている』と尋ねる。恥ずかしい。オーイは家でもそうやってご飯を食べている。」このような家事を怠けることに対する批判はオーイの名誉を貶めるとともに、女性親族としてのラーの名誉をも同時に傷つける。

村から出てきたワーカーは、タン・サマイな人と工場で出会うことによって、さらにボラーンな好みを再強化しているという側面を持つ。彼らはタン・サマイな生活に関する行為でタン・サマイ・グループに対抗して勝つことは難しい。タン・サマイ・グループのメンバーはこれまでチェンマイやランプーン市街で遊んだ経験が豊富であり、流行に関する知識をたくさん備えている。工場に働きに出るまで村から出たこと

がほとんどなかったようなボラーンな人にとって、タン・サマイなモノを自分で使いこなすことはできない。タン・サマイな人が創り出す道具を利用せざるをえない。しかし、タン・サマイな人の行動の多くは村の伝統的なライフスタイルから外れており、村から出てきた人がすぐに受容するには、これまでに村で構築してきた行動様式との落差が激しすぎる。男性と一緒に都市に遊びに行ったり、夜にレストランやカラオケで酒を飲むことには嫌悪感をおぼえてしまう。過度にセクシーな装いをすることに戸惑いを感じる。村から出てきたワーカーは、そのままタン・サマイな人々にあこがれるわけではなく、タン・サマイな行動を批判する。そして、タン・サマイへの対抗としてボラーンの再強化が現れる。仲間集団において、女性にとっての家事や貞操観念の重要性、飲酒の禁止を強調する。工場での相互行為において、村において女性のとるべき振る舞いとして年長の者から教わった事柄が前面に押し出される。これまで当然のものとして体の中に潜んでいたものが意識化される。タン・サマイな同僚に対抗する行為において、伝統的な女性としてのアイデンティティの重要性を言葉として出すことによって、感情が高ぶる。自らの価値を脅かす新しい敵に遭遇することによって、彼らは伝統的なライフスタイルを守ることに熱中し始める。こうして、工場におけるボラーンはもはや伝統そのものではなく、タン・サマイに対抗するものとして再武装されたものとなる。

タン・サマイ・グループとボラーン・グループはそれぞれタン・サマイな話題、ボラーンな話題についてそれぞれ中心的な役割を果たしている一方、得意でない分野の話題では受け手にまわる。タン・サマイ・グループのメンバーは、化粧品や流行音楽、最新のレストランの話題などで主導的役割を果たすが、家事の仕方や純潔の重要性についての話になると黙ってしまったたり、話題の輪から抜け出したりする。ボラーン・グループのメンバーは村の行事の話や家庭問題などの話題では相談される側になるが、新しい映画の話や流行の口紅の話では目を丸くして黙って聞いている役になる。そして、タン・サマイな人々もボラーンな人々も、自分の得意分野の話題に精力を注ぎ、そこでの地位獲得競争において同僚に対抗意識を燃やす。苦手分野の話題においてはたとえ貶められるような行為に会っても、直接に反抗することはない。勝ち目のない戦いに挑めば騒ぎが大きくなるだけで、決して自分の利益とはならないことはだれもが承知している。

タン・サマイ・グループ、ボラーン・グループそれぞれの仲間集団が集まるのは、休み時間や工場の外に限られている。就業時間中は仲間集団と無関係に作業集団が作られ、1つの生産単位が終わればそのメンバーの組み合わせもかわる。作業集団の中

にはタン・サマイな人もボラーンな人もいる。彼らの間で作業をしながら、あるいは作業の合間に、さまざまな話題について情報交換が行われる。つまり、タン・サマイ対ボラーンという対決が、アセンブリーのいたるところで日常的に行われている。

この対決において、どのように勝敗が決められるのか。工場内の話題の多くは、タン・サマイ側からもボラーン側からも評価されうる。たとえば、工場で身につけている制服に土がついていれば、タン・サマイな文脈で言えば舗装していない土の道路によって象徴される後進性のシンボルと評価されるし、ボラーンな文脈で言えば洗濯という女性の義務を怠っていることのシンボルと評価される。この場合は、どちらから評価されるかによってその後の話題展開が影響を受けることはあるものの、タン・サマイな評価とボラーンな評価は同方向を向いているので問題は起こらない。ところが、いつまでも結婚しないことについては、2つの評価で反対方向を向いている。タン・サマイでは自由の享受を意味するが、ボラーンでは家事能力の欠如を示すとされる。このような場合、会話をしている間にどちらかの解釈が見解の類似を観客に承認してもらった時、勝敗が決定される。各競技者は、自らの行為や見解の正当性を得るために、理屈を述べたり具体例を挙げたりして、観客に訴える。観客の中からも新たな競技参加者が出る。そして、観客の集団的同意は正義を創り出す。犠牲者を出すことによってその集団の中で社会的な同意が創り出される。この集団の観客は単なる傍観者ではない。自分自身については語らないながら、他者を評価することによって間接的に自分の意見表明をし、同時に自己表出をしている。

このような対決は組織的に決められている権力構造において上位を占める者とタン・サマイ・グループとが重なる傾向にあるのと無関係ではない。アセンブリーでは副マネージャー、チーフがともにタン・サマイ・グループに属している。この2人が部下の昇進を決定する時には、遊び仲間であるタン・サマイ・グループのメンバーを優先する。日本人マネージャーがボラーン・グループのメンバーを昇進させようとするれば、タン・サマイのメンバーはこれを妨害する。日本人マネージャーがボラーン・グループのスタッフをチーフに昇進させた時、ベンを中心とするタン・サマイ・グループはそれが不満であった。チーフになった彼女に難題を押しつけ、わからないことがあってもベンは何も教えなかった。「チーフなんだから自分でできるだろう」と嫌みを言った。それに耐えかねた彼女は、「小さい子どもの世話が大変である」という嘘の理由を書いて、チーフからスタッフに戻してもらうように人事に申し出た。ベンも日本人マネージャーに対し、彼女は仕事ができないのでスタッフに戻すべきであると進言した。そして、ベンの意のままに、タン・サマイ・グループの1人が代わり

にチーフに選ばれた。

タン・サマイ・グループが自分のグループのメンバーだけ高い地位に昇進させようとするのは、単に遊び仲間を優先しようという目的があるだけではない。だれかが昇進して組織的権力構造の中で同等の地位についた場合、仕事のことだけではなく、さまざまな話題においてその人物と対立することが起こり得る。その時、彼女がボラーンなライフスタイルを有していれば、ボラーンな話でベンたちを言い負かすことになる。また、ボラーンな話題も増え、ベンの立場が苦しくなる場面も増えるに違いない。ベンといえども工場社会の進んでいく方向を自由に変更できるわけではない。ゲームのルールが一端方向を決めてしまえば、彼らもそれに従って動かざるをえない。ボラーンな方向に社会が動き出せば、結果として彼らの地位が相対的に低下してしまう。

タン・サマイとボラーンという2つの仲間集団の対立は、インフォーマルな友人関係に限定されておらず、仕事の上でも起こる。タン・サマイ対ボラーンをめぐる女性の名誉についての対立が、そのまま仕事上の対立につながってしまうこともある。たとえば、タン・サマイなフォアマンがボラーンなオペレーターとボラーンな話題に参加したとする。役職上の上司であっても、ボラーンな話題についての彼女の立場は弱く、ボラーンな部下に名誉を傷つけられる。この時のフォアマンが、その後の仕事上においてこのオペレーターに復讐を計ることは珍しいことではない。アSEMBリーのワーカーにとって、仕事と仕事以外のことでの権力闘争に分け隔てはない。サンライズの組織的権力構造は、このような嗜好の領域から作り出される権力によって潜在的に脅かされている。

工場社会の相互作用において、タン・サマイな指向を持つグループとボラーンな指向を持つグループが、話題の方向づけをめぐる争っている。地位を定義する基準、どの差異を採用するかが争点となる。何らかの出来事に際して、それを自らが名指しし、特徴づけ、公にすることによって、自分に有利な方向に話題を持っていくことが可能となり、また自己に有利な社会的意味を付与することができる。自らの名誉が脅かされる方向に相互行為が向かっている時、他の、自分に有利となる方向への転換に成功すれば、不利な状況を逆転させることができるかもしれない。あるいは、自分に不利な状況は変えることができなくても、瞬間的な戦術によってその状況を自己の利益に向けて最大限活用することが可能となる。「社会は1つの単純な階層によって理解されるべきものではなく、階層の階層に対する継続的な闘争として理解されるべきである」[MILLER 1987: 152]。新しい階層が支配的になれば、新しい可能性が生まれ、新しいライフスタイルを持った人々が生まれる。ワーカーは村における義務と工場で



新しく得た権利との間で常に揺れている。ここでのタン・サマイ対ボラーンという争いは、自己を定義する過程でもある。

## 5.2 退職

サンライズでは、ワーカーが退職する時に、人事に退職願いを提出するのが規則である<sup>38)</sup>。少なくとも4カ月以上勤務した正社員は、事務処理の必要などもあるが、理由を書いた退職願いを提出する。人事に保管されている退職願いをみると、あげられている理由の多くは家庭の事情であった。両親の仕事を手伝う。オジの商売を手伝う。病気の母の世話をする。体の弱い子どもの面倒をみる。1年7カ月アSEMBリーで働いていたオペレーターが辞めるというので、退職理由について尋ねてみた。彼女は「一番の理由は、祖母の面倒をみる人がいないから」と答えた。

ところが、人事担当者によれば、これらの理由は表向きであるのが通例であるという。サンライズが嫌で他の会社に移るのであっても、退職願いには家庭の事情を理由にあげるといふ。人事担当者は、「会社を辞める時、新しい仕事については話さないのが普通である。どこの会社に行くとか、何をするとかは話題にしない」と言う。サンライズを辞めた次の日には、社員を募集している隣の工場の前で並んでいる者もいる。転職先が先に決まってから「子どもが病気がちだから」という理由で工場を辞め、翌日には転職先の制服を着て出社している者もいる。あるリーダーは言う。「私が会社を辞める時も、きっと、父と母の面倒をみる人がだれもないので辞める、と書くと思う。他の会社に行くから辞めるって書くのはよくない。みんなそうである。辞める時の理由はいつも『家で父や母を助ける』だが、だれもそんなことをしている人はいない。本当のことは言えない。」このようにして提出されるワーカーの退職願いに対して、日本人マネージャーは何も言わずに判を押す場合が多い。

ワーカーが工場を辞める本当の理由は、職場での人間関係である場合が圧倒的に多い。低い給料や体調の悪化を退職理由にあげているワーカーでも、上司や同僚との仲違いがその原因となっている。彼らの工場における行動は、賃金や労使関係、労働条件といったものに帰せられることは少なく、個人の名誉や友人関係といったものに強く動かされている。

工場社会において個人の名誉を傷つけるのに通常使われるのが、ゴシップによる攻

38) 大きな設備拡張などのなかった1993年1年間にサンライズの延べ新入社員数は175人であった。月平均14.6人である。これに対してこの1年間の延べ退職者数は187人で、月平均15.6人に達する。つまり数字の上からは純増しておらず、毎月1人ずつ減った計算になる。実際には、減った数だけ新入社員を補充しているにすぎない。

撃である。工場内で暴力をふるえば、日本人マネージャーによってすぐに解雇される。暴力に訴えなくても、工場で相手のゴシップを流すことによって相応のダメージを与えることができる。ゴシップによる攻撃であれば、工場内の平和な秩序を表面上は保つことができる。しかもゴシップは、一度流れてしまえば、ゴシップの方で一人歩きを始める。ゴシップが工場社会で事実として認められ、相手の権威が失墜すれば、自分が勝ったと思える。工場社会において決定的に負けてしまった方は、会社を去ることが多い。彼女は同じ工場で我慢をする必要はない。

職場で問題が起きた時に容易に他の工場に移れることは、工場社会の一つの安全弁の役割を果たしている。工業団地内では常にどこかの会社で新入社員を募集しており、今いる工場を辞めても再就職は容易である。待遇も、作業内容もそれほど変わらない。変わるのは同僚だけである。それゆえ、今の環境に不満があれば勤めている工場を辞めることに抵抗はない<sup>39)</sup>。

このように、容易な転職が工場社会の秩序を維持する機能を果たしている。工業団地内のどこの工場でもそれほど特殊な技能が要求されるわけではなく、ワーカーやフォアマンが他社に移るのは容易である。また、給与や労働条件もそれほど変わらない。オフィススタッフであっても通常社内での昇進は期待できず、他社に移ることによってより高い役職につける。このような状況のもとでは、不満があれば社内にとどまって我慢する必要はない。社内では短期的に利益を最大にする行動をとる。限られた社会の中で過度の競争に参加しなくても、他に移動した方が自己の利益を増大できる。それゆえ、工場で働き続けるために無理をしてまで上司の命令や規則に従う必要はない。それどころか、特に問題がなくても、ローンが払い終わったり、体調を少し崩せば、それまで勤めていた工場を彼らは未練なく辞めていく。工場の給料が途絶えても農村に住んでいる限り食べ物に困ることはないし、彼らは禁欲や忍耐をしてまで無尽蔵に自己の資本を増大させようという意欲も持っていない。

## 6 おわりに

サンライズの工場というシステムは日本人が作り上げた。この意味で、そこで働く

39) 極端に人手不足の時期を別として、通常、各企業では辞めていくワーカーに対して強く慰留に努めることはしない。従業員の自然減は企業が受注量に応じて従業員数を管理する上で不可欠となっている。また一方で、リクルートの節でみたように、企業が採用する際に、団地内の工場で就業経験のある者は優先して採用する。これらのことは工業団地内でのワーカーの流動をさらに促進している。

タイ労働者は消費者である。消費者は生産者の作った製品をただそのマニュアル通りに使うというわけではない。彼らは製品を専有する (appropriate)。それを使うことによって、自らのアイデンティティを創り出す。製品は所有物に変換される。工場も作業も彼らのものとなる。工場を使って彼らは自分の世界を創る。それゆえ、工場における社会関係は、日本人マネージャーが規定する組織や労働作業そのものによって説明することはできない。工場で起こっている相互行為は、労働者の工場生活をめぐるさまざまなイデオロギーや実践を含んでいる。

タイ人どうしの工場における関係は会社が定める役職に関わらず基本的に平等であり、上司が部下に仕事上の命令に従わせるにも説得が必要となる。たとえ業務上の役割に応じた命令でも、他者の自律性を制限することは許されない。上司の強制が強くなれば、部下は彼女の名誉を貶めるようなゴシップによって反撃する。ゴシップは役職による権威に対抗しうる力を備えている。そこで、上司が部下を説得するにおいて、日本人マネージャーの権威が使われる。日本人の命令であると言及することによって、自分が嫌われることなく部下を納得させる事ができる。それは一方でワーカーの間に強圧的な日本人への嫌悪感を創り出す。つまり、日本人は権威の源であり、強制の源となる。

日本人とタイ人との間に深刻な言葉の問題がある中で、一部のマネージャーは、その媒介的地位を利用し、日本人マネージャーとタイ人ワーカーの間の相互行為を自己の利益へと導く。マネージャーやフォアマンは工場全体の公的な社会秩序は保ちながら、戦術を用いる。この中で、日本人マネージャーが彼らの指示に従って工場が実際にどの方向に動いているのかを知ることは難しい。

ワーカーのつくる仲間集団は、休み時間だけでなく作業に関わる相互行為においても重要な役割を果たしている。タン・サマイなグループとボラーンなグループとの間には嗜好に大きな違いがあり、同じ会話に参加すると評価の基準において対立がみられる。そして、両者の対立のもとで、工場において要職を占めるタン・サマイ・グループが工場社会を独占していく傾向がみられる。権力を手にしたタン・サマイ・グループは彼らの定義するタン・サマイを普遍的なイデオロギーに変えようとしている。一方で、ボラーン・グループはただ黙って批判に耐えているのではない。彼らはタン・サマイに対抗する行為の中で、自分たちの伝統的な考えを再編成している。ジェンダーをめぐるこの対立は、組織が規定する権力構造にも正面から対決を挑む可能性を持つ。それゆえ、工場の運営をみていく上で、女性としての価値をめぐるこのような文化的領域における闘争を無視することはできない。

工場社会の構築にはワーカーが積極的に参加している。ワーカーとマネージャー、日本人マネージャーとの関係はそれほど合理的なものではない。工場における資本主義的規律はワーカーに対してそれほど非人格的なものとしても強圧的なものとしても作用していない。この規律は確かにワーカーにとって、厳しい、腹の立つものとして経験されるが、迂回する方法も対抗する方法もみつけられる。工場内の社会関係はむしろ個人的なもの、人格的なものである。ヴェーバーが言うように、「『実践的合理主義』なるものを、世界の一切を意識的に個人的自我の現世的利益に関係させ、その観点から判断するような生活態度だと解するならば」[ヴェーバー 1991: 93]、工場で作用する論理において実践的合理主義はそのごく一部でしかない。工場社会で作用する論理にはさまざまなものがあり、利益や効用がすべてではない。そこでの権力関係を理解するには、ジェンダー領域における名声といったものを考慮に入れなければならない。女性としての価値というも彼らにとっての合理性である。

工場を動かす権力にはさまざまな矛盾する要素が入り交じっている。本稿で明らかになったように、工場社会の出来事を村から持ち込まれる伝統的な要素と外国から輸入された資本主義的な要素の2つに分けてそれぞれを簡略化して示し、後者が前者を圧倒していくことによって産業労働者や工場社会が創られるとするこれまでの産業社会学の説明には問題がある。工場で起こっている出来事は単純に村と工場にその起源を分けられるものではないし、また仮に分けられたとしてもそれで説明が完了するものではない。

工場においては、役職や学歴などの組織的権力による階層だけでなく、ジェンダー領域などにおけるライフスタイルをめぐる階層が形成され、それらの対立が複雑に絡んでいる。1つの権力要因はその階層構造を単独で発揮することは少なく、必ず他の権力要因からの干渉を受ける。この権力要因には行為者の嗜好の問題が含まれている。組織的権力構造がつねにライフスタイルをめぐる階層を支配しているわけではなく、逆の場合も起こる。そして、具体的な状況ごとに階層をめぐる階層ができあがる。この階層をめぐる争いの過程こそがまさに工場社会で起こっている相互行為である。多様な要素はお互いに重層的な構造になっており、そのさまざまな対立の中でワーカーはどちらにも揺れながら自己を定義していく。ワーカーが工場を作り上げていくと同時に工場がワーカーを作り上げている。

文 献

APPLEBAUM, Herbert

1984 Theoretical Introduction. In Herbert Applebaum (ed.), *Work in Non-market and Transitional Societies*, Albany: State University of New York Press, pp. 1-38.

CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara

1992 *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. London: Sage Publications.

ゴッフマン, E

1974 『行為と演技——日常生活における自己呈示——』石黒毅訳 誠信書房。

HAAS, Mary

1964 *Thai-English Student's Dictionary*. Stanford: Stanford University Press.

平井京之介

1995 「家を化粧する——北部タイの女性工場労働者と消費——」『民族学研究』59 (4): 366-387。

今村仁司

1988 『仕事』弘文堂。

MILLER, Daniel

1987 *Material Culture and Mass Consumption*. Oxford: Basil Blackwell.

ONG, Aihwa

1987 *Spirits of Resistance and Capitalist Discipline*. Albany: State University of New York Press.

SIMMEL, Georg

1990 *The Philosophy of Money*. David Frisby, trans., London: Routledge.

ヴェーバー, マックス

1991 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』大塚久雄訳 岩波書店。

WILLNER, Ann Ruth

1984 Problems of Management and Authority in a Transitional Society: A Case Study of a Javanese Factory. In Herbert Applebaum (ed.), *Work in Non-market and Transitional Societies*, Albany: State University of New York Press, pp. 336-354.

ZAVELLA, Patricia

1987 *Women's Work & Chicano Families*. Ithaca: Cornell University Press.