

【フィールドワーク通信】

変わり続ける現場で

—トランスナショナル・スタートアップにおける三年間の変化の記録—

金 子暎 (早稲田大学大学院文学研究科文化人類学コース博士課程)

Fieldnotes from a shifting workplace: Three years in a transnational startup

Jayoung Kim

PhD Program, Graduate School of Letters, Arts and Sciences, Waseda University

ABSTRACT

This fieldwork report documents three years (2023–2025) of organizational culture change at a transnational startup based in Tokyo, examined through the author’s participant observation as an employee. Originally motivated by an interest in the “emergence of new corporate culture” in a multinational startup with hybrid work practices, the study ultimately reveals not stable cultural formation but ongoing destabilization—a situation in which precarity operates as a permanent condition.

Drawing on Weber’s notion of rationalization, Bourdieu’s concepts of capital and habitus, Ong’s (1999) analysis of flexible citizenship, and Tsing’s (2015) discussion of precarity, the paper situates concrete workplace changes within broader dynamics of bureaucratization, stratification, and labor mobility. Rather than a coherent “new corporate culture,” what took shape was a culture of institutionalized precarity in which roles, evaluation criteria, and even teams themselves were subject to continual revision.

The article also reflects on the methodological and ethical challenges of researching one’s own workplace under such conditions, where the researcher is simultaneously positioned as a precarious worker. It highlights that such instability is not exceptional but increasingly constitutive of organizational life, and that contemporary anthropology must approach organizational culture as an ongoing process of reconfiguration rather than a settled system of shared meanings.

1. はじめに

本稿は、筆者が2023年から2025年にかけて、東京都内に本社を置くトランスナショナル・スタートアップ企業において、従業員として働きながら記録してきた三年間のフィールドノートに基づき、その現場で観察された組織文化変動のあり方を報告するものである。観察者であると同時に組織の一員であったという二重の立場から、変化のただなかで経験された出来事を、可能なかぎり時間軸に沿って整理しなおす試みである。

当初、筆者がこの職場をフィールドとして選んだ理由は、「トランスナショナル・スタートアップ企業における新しい企業文化の生成」を捉えたいという関心によるものであった。多国籍のメンバーが集まり、ハイブリッドワークを実践し、世界市場を志向するこの企業は、21世紀的な新しい働き方・組織文化を先導する場として映っていた。国籍や母語の異なるメンバーが、日本というローカルな文脈に拠点を置きつつグローバル市場を目指す中で、どのような文化が生まれ、共有されていくのかを観察したいと考えたのである。

当初の筆者の関心は、おおよそ次のように要約できる。第一に、約二十カ国以上の出身者が集まり、多文化性を掲げる組織において、文化がどのように構築・維持されるのか。第二に、完全リモート・オフィス勤務・ワーケーションが混在するハイブリッド環境において、「どこから働くか」が「どのように関わるか」をどのように規定するのか。第三に、Slack等のコミュニケーションツール、オンライン文書、ビデオ会議など多様なモードが併存する環境で、絵文字の戦略的使用、モード選択の規範、誤解の修復はどのように行われるか、という点である。

筆者自身にとっても、この企業は魅力的な場であった。多様な移動経験を持つ人びとのあいだでは、文化的差異

が障壁ではなく資源として扱われうるように見えたからである。二言語以上で働くことの困難一言葉が出てこない瞬間、微妙なニュアンスを伝えられないもどかしさ、完璧でない表現への不安—を多くのメンバーが共有していたことは、互いの不完全さを補い合う文化を支える基盤として機能していたように思われた。働く場所と時間を選ぶ柔軟性は、単なる制度的自由ではなく、個人の生活リズムや集中のパターンを尊重する姿勢の表れとして理解された。

しかし、三年間を経て見えてきたのは、「新しい文化の生成」というよりも、生成しかけては崩れ、再編されてはまた解体されるという連続的な変動であり、その底にはプレカリティが恒常的な条件として横たわっているという現実であった。三年間でオフィスは二度移転し、チームのマネージャーは五度交代し、組織再編はほぼ四半期ごとに行われた。ハイブリッドワーク制度は廃止され、海外進出は頓挫し、マネージャーが変わるたびに評価基準・コミュニケーション規範・業務方針が更新された。文化は蓄積されるというよりも、そのたびに「リセット」されるような状態が繰り返されたのである。

こうした不安定な環境において、筆者もまた、この企業の一員として日々変わる方針に動揺し、適応を試みる当事者であった。そのため、「中立的な観察者」としての距離を維持することには明確な限界があった。本稿は、その揺らぎを抱えたまま、変わり続ける現場を振り返りながら、三年間の変化を整理しようとする試みである。

2. フィールドとしてのトランスナショナル・スタートアップ

2.1. フィールド概要

本研究のフィールドは、日本国内に本社登記を持ちつつ、創業メンバーの多くが欧州の研究室に所属していた経歴を持つスタートアップ企業である。日本で登記されているという意味では「日本企業」であるが、創業期のコアメンバーに日本人がほとんどおらず、ヨーロッパの国際的な研究ネットワークを基盤として立ち上げられたことから、本稿ではトランスナショナル・スタートアップと呼ぶ。

企業が開発しているのは、主として「人手不足」を解決することを掲げた自動化ソリューションであり、AIとロボティクスを組み合わせたシステムによって、これまで人間が担ってきた作業を代替・効率化することを目指している。すなわち、「人手不足」という社会問題に対して、技術による解決策を提示することが企業の使命として語られていた。

しかし皮肉なことに、この企業の内部でもまた、AIツールの導入を通じて従業員の役割が技術によって代替されていくプロセスが同時進行していた。外部に対して自動化を提供する企業が、自らの内部でも自動化の論理に晒されていくという構図は、現代資本主義における技術と労働の関係を象徴的に示していると言えるだろう。

2.2. トランスナショナルな人材構成

社内には、およそ二十カ国以上の出身者が集まり、複数のチームに分かれて働いていた。共通語として英語が用いられていたが、日本市場向け部門やバックオフィスなど、部署によっては日本語が主たる使用言語であるケースも少なくなかった。経営陣を含め、多くの成員は何らかの形でバイリンガルあるいはマルチリンガルであった。

興味深いのは、自己紹介のテンプレートにおいて、「出身地」よりも「これまで住んだことのある国」や「これまで働いてきた企業・研究機関」といった情報が重視されていた点である。多くのメンバーが教育や仕事のために複数回国境を越えており、その移動経路が自然なものとして提示されていた。数年ごとに国や組織を移りながらキャリアを形成してきた人びとが多く、複数の学位や複数の企業での実務経験を持つことは、むしろ標準的なキャリアパスであった。

国境を越えた移動経験、複数の文化的文脈を行き来してきた経験、母語以外の言語で高度な専門業務を遂行する能力—これらは、この企業においては「特別な強み」というよりも、「この場にいる前提条件」に近いものとして受け取られていたように感じられた。

3. 第一年度：生成されつつあった文化

3.1. 二名から始まる即興的協働

筆者が入社した時、ビジネス部門はわずか二名であった。その直後に新たに五名が加わり、短期間のうちに十名規模のチームへと拡大した。この時期には、一日がかりのロングミーティングやワークショップ形式のディスカッションを通じ、チームとして「どのような文化を目指すか」が繰り返し議論されていた。

職務の肩書は、意図的に包括的なものとして付与されていた。実際の仕事は、営業、マーケティング、イベント運営、顧客対応、時には採用面接に至るまで、多岐にわたるタスクをその都度分担しながら進めていくかたちであった。「これは誰の仕事か」という問いは、この段階ではほとんど意味を持たなかった。むしろ、「いま何が必要か」「それを誰が担えるか」という即興的な判断が優先されていたのである。

二名から始まった小規模体制において価値を持ったのは、特定の専門性よりも柔軟性であった。基本的な方向性は共有されつつも、その都度状況に応じて役割を変えながら互いを補い合う働き方が、自然なものとして受け入れられていた。そのため、上下関係は緩やかで、協働関係が前景化し、水平的な文化が自明の前提として立ち上がりつつあったと言える。

3.2. 「準エリート」集団の形成

第一年度の後半になると、チームは十五名規模まで拡大した。採用は主として既存社員からの紹介を通じて行われており、大企業出身者や名門大学卒業者、海外経験を持つメンバーが少なくなかった。この採用慣行は、結果として Pierre Bourdieu (1986) がいうところの象徴資本——学歴、職歴、国際経験などを通じて蓄積された社会的威信——を共有する「準エリート」集団を形成する方向に働いていたと考えられる。紹介ベースの採用は、既存メンバーと似た背景を持つ人材を選別しやすい構造を持っている。多様性を掲げる組織でありながら、「どの大学を出たか」「どの企業で働いてきたか」といった指標が、誰がここに属するかを暗黙のうちに規定していたのである。

もっとも、この段階ではまだ職務領域は流動的であり、「誰が何を担当するか」は完全には固定されていなかった。ジェネラリスト的な柔軟さがチームの核として保たれており、境界は依然として柔らかく、越境は奨励されていた。

4. 第二年度：拡大と転換、流動性の可視化

4.1. 専門職化の加速

第二年度に入ると、チームは拡大を超えて分業化へと向かい、さらにその後は組織単位として分岐していくことになる。海外拠点への異動を選ぶメンバーもいれば、自ら新しいプロジェクトを立ち上げて独立したチームを形成する者も現れた。

こうした変化に伴い、採用方針も転換した。紹介ベースの「ジェネラリスト採用」から、特定の役割に即した「スペシャリスト採用」への移行である。必要な職種が細かく区分され、それぞれに求められるスキルセットが精緻に定義されるようになった。

Max Weber (1978) の官僚制論に照らせば、これは組織の合理化プロセスの一部として理解できる。各自の裁量と暗黙の了解に委ねられていた意思決定は、明文化された規則や複数段階の承認フローへと置き換えられ、評価基準も数値指標を用いた制度へと移行していった。四半期ごとの目標設定、月次のパフォーマンスレビュー、週次レポートなどの仕組みが連続的に導入され、組織は効率と予測可能性を高める方向へと舵を切っていった。

この変化は、組織の成熟と安定を目指した当然のプロセスであると同時に、初期に存在していた自律性や信頼に基づく柔軟な働き方が徐々に制限されていく過程でもあった。「それは私の仕事ではない」という言葉が初めて聞かれるようになったのも、この時期である。役割の明確化は効率を高めたが、同時にチーム内に壁を立ち上げ、境界を硬直化させる契機ともなった。

4.2. 海外進出の頓挫という象徴的転換点

第二年度において象徴的であった出来事の一つが、アメリカ市場への進出とその中断である。ビザの準備を経て家族ごと海外に移住した管理職が一年足らずで帰国を余儀なくされ、現地で採用されたスタッフも短期間でリストラされることになった。企業側の判断としては合理的であったとしても、現場の感覚としては、「世界をリードするグローバル企業」という自己像を支えていた未来への想像力が失われた瞬間であった。

アメリカ進出は、単なる事業戦略ではなく、企業アイデンティティの一部であった。「日本で生まれたが、世界で戦うグローバル企業」という物語は、「まずは日本市場で足場を固める企業」へと書き換えられた。これ以降、社内の議論は日本市場により強く焦点化され、顧客事例は日本企業が中心となり、マーケティング資料も日本語版が優先されるようになった。全社ミーティングも、英語を前提としつつ、日本語話者向けの通訳が導入されるなど、「日本企業」としての側面が強まっていった。

5. 第三年度：文化の非定着とプレカリティの常態化

5.1. ハイブリッドワークの終焉

第三年度に入り、在宅勤務制度が廃止され、原則としてオフィスへの出社が求められるようになった。この決定は、経営陣から突然発表されたものであり、その理由としては「コミュニケーションの円滑化」や「偶発的な交流の促進」が挙げられた。

それまで、オンラインコミュニケーションツール上での発言頻度や、オンライン会議での存在感が仕事ぶりの可視性を支えていた。Google Docsにおけるリアルタイム編集、Slackでの迅速な応答、Zoomでの積極的な発言—こうした実践が「働いている」ことの証として機能し、物理的な場所は本質的な問題ではないように見えていた。

しかしオフィス勤務への移行後、「どれだけ長くオフィスにいるか」「オフィスでどれだけ顔を合わせるか」といった要素が暗黙の評価基準として浮上した。早朝出社や夜遅くまでの残業のような「目に見える努力」が再び価値を持ち始めたのである。

ハイブリッドワークは、単なる働き方のオプションではなく、トランスナショナルな企業文化を支える基盤でもあった。場所に縛られない働き方は、グローバルな人材の柔軟な移動を可能にし、国境を越えたチームワークを実現していた。その基盤が失われたことは、企業文化の根本的な変質を意味していた。

また、子育て中のメンバー、遠方に居住するメンバー、長時間通勤が困難な事情を抱えるメンバーにとって、新たな方針への適応は容易ではなかった。この変化を契機として退職を選んだ者も少なくない。多様な働き方を支えていた制度が崩壊したことで、多様性を担保する条件そのものが削がれていったといえる。

5.2. 適者生存の制度化

こうした変化の累積のなかで、本稿で観察されたのは「新しい企業文化の生成」ではなく、「文化が生成される以前に崩れ続ける」プロセスであった。最終的に残ったのは、適者生存の論理とプレカリティの制度化であった。

組織再編が繰り返されるなかで、企業は「人に合わせて仕事を作る」のではなく、「必要な仕事に合う人だけを残す」方向へと明確に舵を切っていった。不要と判断されたポジションは廃止され、それに紐づいていた人びとも組織から切り離されていった。これは、柔軟性と効率を標榜する現代の企業において、人材がいかに「配置可能な資源」として扱われるかを端的に示している。

Tsing (2015) はプレカリティを「安定が約束されない生のかたち」と捉え、「かつてプレカリティは恵まれない人びとの運命であるかのように思われていたが、いまや私たちすべての人生がプレカリアスなものになりつつある」と指摘する。安定したキャリアの線形的歩みが前提ではなくなった時代において、組織への所属はもはや「安定の対価として労働力を提供する」行為ではなくなっている。

この企業においても、組織図は頻繁に書き換えられ、チームは解体と再編を繰り返し続けている。AIツールの導入により、バイリンガルであることは必須条件ではなくなり、価値基準は「AI活用能力」と「専門役割の希少性」へと移行した。自動化を外部に提供する企業が、内部でも自動化と代替可能性の論理に貫かれていくという構造は、

現代的なプレカリティの一断面をよく表している。

5.3. 移動性とプレカリティの両義性

Ong (1999) によれば、グローバル資本主義のもとで一部の専門職人材は、特定の国家への固定的な帰属ではなく、自らの経済的・専門的価値が最大化される場所を選び取りながら移動する主体として現れている。彼女が論じる「フレキシブル・シティズンシップ」は、国境を越えたキャリア形成の可能性として肯定的に語られる一方で、資本の要請に応じて人材が再配置される構造とも不可分である。

本フィールドの構成員もまた、このような移動性を具体的に体現していた。複数の国で教育や就労経験を積み、常に複数の選択肢を視野に入れながら現在の企業に「一時的に」所属するというあり方は、例外ではなくむしろ一般的なパターンであった。国籍や居住地は固定された属性というよりも、状況に応じて活性化される資源の一つであり、「どこに属するか」は報酬や勤務環境、プロジェクトの内容などと同列の選択要因として扱われていた。

しかし、この「いつでも移動できる」自由は、「いつでも代替されうる」不安定性と背中合わせである。企業側から見れば、このような高度な専門性を持つ人材は、必要なときにグローバルに招聘し、不要になれば組織再編の名のもとに切り離すことが可能な「柔軟な労働力」として位置づけられる。実際、本フィールドでは、短期間での離職や別企業への転職、チーム解体に伴う配置転換が頻繁に生じており、人材の高い移動性は、組織文化の定着を妨げる要因としても作用していた。

この意味で、観察された現実には、移動性とプレカリティの両義性を端的に示していると言える。「どこへでも行ける」主体としての可能性と、「どこからでも切り離されうる」主体としての脆弱さが、同じ構造的条件のもとで同時に経験されていたのである。

6. おわりに

研究を始めた当初、筆者はこの職場で「新しい」「革新的な」組織文化の発見と生成を期待していた。しかし三年間の観察ののちに見えてきたのは、まったく未知の文化というよりも、既存のパターンへと収斂していく一つの変種であり、むしろ大きな時代の構造変動の波に載せられた現象の一つとして位置づけられるような姿であった。

三年間を振り返ると、筆者は「観察者としての自分」と「組織の一員としての自分」の間に明確な境界線を引くことができなかつたように思う。フィールドノートを書きながら、同時に締切に追われ、評価面談に臨み、次の契約更新の可否を気にかけていた。同僚を「研究対象」として見ることに抵抗を抱き、組織の決定に批判的でありながら、その背後にある合理性を探してしまう自分もいた。

Stuart Hall (1996) は、「私たちは皆、特定の場所と時間、特定の歴史と文化から語らざるをえない」と述べ、「語りはつねにコンテクストのなかにある」と述べた。筆者の記述もまた、安定した外部の視点からなされているわけではなく、プレカリアスな組織の内部で、自身もまたプレカリアスな立場に置かれながら書かれたものである。その意味で、本稿は意図的に「不完全な記録」のまま提示されている。不完全さを含んだまま書くことのほうが、「変わり続ける現場」の実相に近いと感じられるからである。

当初掲げていた「トランスナショナル企業における新しい企業文化の生成」という問いに、あらためて答えるならば、少なくともこの三年間において、持続的に定着した新しい文化は観察されなかつた、ということになる。しかし、それは単なる「失敗」の記録ではない。本稿が示したのは、現代の組織文化研究において、「文化の生成」を前提とした枠組みそのものを問い直す必要性である。

従来の組織文化研究は、しばしば文化を安定的で持続的な共有価値として想定してきた。しかし本稿の事例が示すのは、文化が生成される前に環境が変化し、人が定着する前に役割が書き換えられ、制度が根づく前に組織構造が再編される現実である。ここでは、文化は「定着した状態」としてよりも、「絶えざる変動のプロセス」として捉えられるべきであろう。

VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) という略語で表現される今日の状況において、組織に所属する多くの人びとは、安定の約束なき環境のなかで日々の調整と適応を強いられている。本稿で扱ったトランスナ

シヨナル・スタートアップの事例は、その極端な一例であると同時に、より広い社会的趨勢を映し出す鏡でもある。

自動化と AI の波が押し寄せるなかで、人びとは「代替不可能な価値」を再定義し続けている。その過程を追い、そこに潜むプレカリティと創造性の両義性を捉えることは、今後の人類学にとっても重要な課題であると考えられる。

参考文献

Bourdieu, Pierre.

1986 “The Forms of Capital.” In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, edited by J. Richardson, 241–258. New York: Greenwood.

Hall, Stuart.

1996 “Cultural Identity and Diaspora.” In *Contemporary Postcolonial Theory: A Reader*, edited by Padmini Mongia, 110–121. London: Arnold.

Ong, Aihwa.

1999 *Flexible Citizenship: The Cultural Logics of Transnationality*. Durham: Duke University Press.

Tsing, Anna Lowenhaupt.

2015 *The Mushroom at the End of the World: On the Possibility of Life in Capitalist Ruins*. Princeton: Princeton University Press.

Weber, Max.

1978 *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.