

〈原著論文〉

# 「働く場面」と「仕事へのこだわり」から見た従業員の ダイバーシティ属性境界の変移 ——中小企業の事例から——<sup>(1)</sup>

八 木 規 子

## 抄 録

---

本稿は、職場のダイバーシティに従業員がどのように反応するかを、ミクロの視点から考察したものである。定性的データ分析により、多様性の属性に対する従業員の認識に影響を与える「働く場面」と「仕事へのこだわり」という二つのトリガーが明らかになった。トリガーの存在は、ダイバーシティ属性の境界が固定されたものではなく、また安定したものでもないことを示す。むしろ、それらはより流動的で一時的な境界といえる。この研究結果は、組織の多様性が組織の社会的統合とパフォーマンスを弱めあるいは進めるメカニズム、およびその条件をよりよく理解することに役立つ。またこの研究は、個人を関係指向型あるいはタスク指向型のダイバーシティ属性に源を持つ複数のアイデンティティの複合体として見る視角を前進させることにも貢献する。

---

キーワード：ダイバーシティ，中小企業，アイデンティティ，定性研究

## 序

日本企業の成長力強化の切り札として、近年、職場のダイバーシティを高める必要性が叫ばれている<sup>(2)</sup>。しかしながら、多様性の高い成員からなる職場のマネジメントは簡単ではない<sup>(3)</sup>。組織の多様性が職場の社会的統合、パフォーマンス、イノベーションを促進するあるいは弱めるメカニズム、およびそれらのメカニズムが働く条件をよりよく理解することは、産業心理学分野の研究アジェンダの不可欠な部分になっている<sup>(4)</sup>。人的資源管理の分野からは、効果的なダイバーシティ管理の方針、手順、および慣行を特定して調査することが重要な焦点となっている<sup>(5)</sup>。しかし、ダイバーシティについてのこれらの研究結果には一貫性がなく、決定打となるような研究成果はまだ表われていない。

本稿では、職場のダイバーシティが、企業のさまざまな成果に影響を与えるメカニズムを理解す

るという課題に対し、ミクロ的な視点からアプローチする。ミクロ的な視点とは、職場を構成する成員一人ひとりが、多様性の高い職場で働く経験を、主観的にどのように判断しているかに着目することを指す。半構造化インタビューによって収集されたインタビュー・データおよび職場の観察データをもとに、多様性の高い職場で働く人びとは、彼ら／彼女らの働く経験を、どのようにみなしているのかを明らかにすることを試みる。

本稿の構成は、以下のとおりである。次章では、半構造化インタビューを中心とする調査を行った、関東に所在するある中小企業を紹介するとともに、本稿で用いた研究手法とその適切性と意義について述べる。第3章では、インタビュー調査結果の分析と考察を行う。第4章ではまとめとして、今後の研究の方向性と、本稿の研究が実務家の経営実践に向けて持つ含意について述べる。

## 第2章 調査対象企業と研究手法

本稿で分析対象としたインタビュー調査は、関東に所在する中小企業において2019年から2020年にかけて行った。この中小企業を、以下、関東フーズ（仮名）と呼ぶ。関東フーズは、食品関連企業で中食、外食化が進む日本の食文化において重要な役割を果たしている。しかしながら、仕事の現場はいわゆる3K（きつい、きたない、危険）的な要素が高く、恒常的な人手不足に悩まされている。会社側は、日本人の高校卒、大学卒の新入社員を継続的に雇用したいと考えているが、そうした雇用需要を満たすことは難しい状況が続いている。このため、現場の仕事を担う人材として多くの非正規雇用社員に頼っている。非正規雇用社員は、パート社員、派遣社員、技能実習生に大別される。パート社員は、日本人主婦がほとんどで、派遣社員、技能実習生は外国人である。正社員は、日本人である。

表1：インタビュー対象者の多様性属性

| No. | 仮名   | 雇用区分  | 主な職場 | 職務  | 国籍    | 性別 | 年齢帯 |
|-----|------|-------|------|-----|-------|----|-----|
| 1   | KNさん | 正社員   | 本社   | 管理職 | 日本    | 男性 | 50代 |
| 2   | Hさん  | パート社員 | 本社工場 | 現場  | 日本    | 女性 | 60代 |
| 3   | MUさん | パート社員 | 本社工場 | 現場  | 日本    | 女性 | 40代 |
| 4   | AMさん | パート社員 | 本社工場 | 現場  | フィリピン | 女性 | 40代 |
| 5   | IKさん | パート社員 | 本社工場 | 現場  | 日本    | 女性 | 30代 |
| 6   | Lさん  | 派遣社員  | 本社工場 | 現場  | フィリピン | 女性 | 50代 |
| 7   | Gさん  | 派遣社員  | 本社工場 | 現場  | フィリピン | 男性 | 40代 |
| 8   | MTさん | パート社員 | 本社工場 | 現場  | 日本    | 女性 | 30代 |
| 9   | ALさん | 派遣社員  | 本社工場 | 現場  | フィリピン | 男性 | 40代 |

「働く場面」と「仕事へのこだわり」から見た従業員のダイバーシティ属性境界の変移

|    |            |       |      |      |       |    |     |
|----|------------|-------|------|------|-------|----|-----|
| 10 | RXさん       | 派遣社員  | 本社工場 | 現場   | フィリピン | 男性 | 50代 |
| 11 | LNさん       | 派遣社員  | 本社工場 | 現場   | ベトナム  | 女性 | 20代 |
| 12 | Hさん        | 派遣社員  | 本社工場 | 現場   | フィリピン | 男性 | 20代 |
| 13 | ARさん       | 派遣社員  | 本社工場 | 現場   | フィリピン | 男性 | 40代 |
| 14 | MIさん       | 派遣社員  | 本社工場 | 現場   | フィリピン | 女性 | 50代 |
| 15 | RUさん       | 派遣社員  | 本社工場 | 現場   | フィリピン | 男性 | 40代 |
| 16 | JSさん       | 派遣社員  | 本社工場 | 現場   | フィリピン | 男性 | 40代 |
| 17 | KNさん (2回め) | 正社員   | 本社   | 管理職  | 日本    | 男性 | 50代 |
| 18 | Sさん        | 正社員   | 新工場  | 現場管理 | 日本    | 女性 | 40代 |
| 19 | Oさん        | 正社員   | 新工場  | 事務職  | 日本    | 女性 | 40代 |
| 20 | IZさん       | 正社員   | 新工場  | 品質管理 | 日本    | 男性 | 20代 |
| 21 | NMさん       | 正社員   | 新工場  | 現場管理 | 日本    | 男性 | 20代 |
| 22 | JSさん       | 派遣社員  | 新工場  | 現場   | フィリピン | 男性 | 40代 |
| 23 | JEさん       | 派遣社員  | 新工場  | 現場   | フィリピン | 男性 | 40代 |
| 24 | KSさん       | 正社員   | 新工場  | 管理職  | 日本    | 男性 | 40代 |
| 25 | MRさん       | パート社員 | 新工場  | 品質管理 | 日本    | 女性 | 40代 |
| 26 | Tさん        | パート社員 | 新工場  | 現場   | 日本    | 女性 | 20代 |
| 27 | Dさん        | 派遣社員  | 新工場  | 現場   | フィリピン | 女性 | 30代 |
| 28 | Cさん        | 派遣社員  | 新工場  | 現場   | フィリピン | 男性 | 30代 |

こうした雇用のあり方は、結果的に意図せざる人材の多様性を関東フーズにもたらした。雇用区分、ジェンダー、国籍、年齢などが異なる人材がともに働く職場環境は、同社の組織ダイナミクスにいかなる影響を与えているだろうか？

ダイバーシティ研究では、社会的カテゴリー理論と情報・意思決定理論が、ダイバーシティが組織にもたらす影響を考える上で理論的主柱をなす。これら二つの支柱は、ダイバーシティが組織にネガティブな影響を与えるかポジティブな影響を与えるかを説明する際、その裏付けとして使われてきた。社会的カテゴリー理論は、人びとの類似点と相違点は、自己と他者をグループに分類するための基礎として使用され、その分類により、自分自身の内集団とそれ以外の外集団に区別すると考える。人びとは、外集団のメンバーよりも内集団のメンバーを好み、信頼する傾向がある。このカテゴリー化は、作業グループ内にサブグループ（つまり、「私たち」と「彼ら」）を生成し、サブグループ間の関係に問題を引き起こす可能性がある。その結果、作業グループがより同質になればなるほど、メンバーのコミットメントとグループの結束が高まり、関係上の対立が少なくなり、メンバーが離職する可能性が低くなると予測する。したがって、これらのプロセスから、グループの

メンバーが多様ではなく同質である場合に、グループ全体のパフォーマンスが高くなると、社会的カテゴリー理論では提案される。

他方、情報・意思決定理論は、メンバーが多様であるグループは、同質なグループより優れた結果を組織にもたらす、という異なる提起をする。多様性の高いグループは、仕事に関連する幅広い知識、スキル、および能力を持ち、目前の仕事について異なる意見や視点を持っている可能性が高いと考えられる。これは、多様性の高いグループがより多くの資源を提供するだけでなく、他の有益な効果につながる潜在力をもつことを示唆する。たとえば、相反する視点を調整する必要があるため、グループは課題に関連する情報をより徹底的に処理する必要があり、意思決定においてグループ思考に陥るのを防ぐ効果をもたらす可能性があるとする。

しかしながら、組織のダイバーシティに関する実証研究は、こうした理論の予測を支持する結果ばかりではない。むしろ、一貫性のない調査結果が蓄積されている。組織成員のダイバーシティが、組織の成果にポジティブな影響を与えるか、ネガティブな影響を与えるか、これまでの実証研究はなぜ一貫性のない結果の集積となっているのか。この矛盾が生じる可能性のひとつとしては、実験室での実験とフィールド調査の違いがある。実験室での実験とフィールド調査では、結果に違いがあるということが示唆するのは、コンテキストの重要性である。実験室での実験とフィールド調査の違いは、コンテキスト依存性の高さの違いである。実験室ではコンテキストは制御できるが、フィールド調査では、さまざまなコンテキストが変数として入り込む。こうしたコンテキスト依存性の高さが、ダイバーシティ属性と組織の成果との間の関係に影響を及ぼすと考えられる。

コンテキストの豊かさを十全に取り込めるのは、定性的研究の強みである。本稿の研究では、インタビュー対象者一人あたり1時間から1時間半程度の時間を割いていただき、彼/彼女の仕事内容、仕事に対する考え方、同僚との関係、職場に対する見方、職場外の生活について話を聞いた。言語については、日本人とは日本語で、外国人のうち、フィリピン人とは英語あるいは日本語で、ベトナム人については、ベトナム人の通訳を介してインタビューを行った。インタビューは、インタビュー対象者の同意の上、録音し、録音記録は逐語トランスクリプトに書き起こした。収集された定性的データは、筆者が何度も読み返ししながら、コードを付した。

集積された多くのコード間の関係を分析することで、調査対象企業における個別のコンテキスト、また複数のコンテキストによって生成される構造を把握しようと試みた。こうした分析から、ダイバーシティ属性と組織のパフォーマンスに影響を与える可能性のある多くのコンテキストに関する情報を収集した。

### 第3章 調査結果の分析と考察

前章で述べた調査の手法およびその目的は、Geertzらに代表される解釈的文化人類学のものを

採用している<sup>(6)</sup>。解釈主義的文化人類学のアプローチでは、文化を、その文化を生きる人びと(native)が理解するところの“意味”に即して理解することを目指す。解釈主義では、観察可能なデータは“そこに客観的に存在する”のではなく、社会を構成する人びとの間の相互作用によって立ち現われ、その意味するところは、相互作用のコンテクストに依存すると考える<sup>(7)</sup>。このことから、ダイバーシティについても、雇用区分、ジェンダー、国籍、年齢といった属性がどのような意味を持つかは、そこに生きる人びとが理解するところの“意味”を重視する。さらに、nativeの人たちがそれぞれのダイバーシティ属性に与える意味は、コンテクストにより変化すると考えられる。

こうした定性的かつ解釈主義的なアプローチは、定量的なダイバーシティ研究に対して補完的な貢献をすることができる。定量的なダイバーシティ研究では、ダイバーシティ属性に関する変数間の関係は固定的に理解される。しかし、定性的データの解釈においては、そもそもある変数の持つ意味はコンテクストによって変化する、という前提から出発する。したがって、あるダイバーシティ属性と組織の成果との関係は一義的に決まらない、と理解される。そして、両者の関係性が何によって変わるのかは、定性的データの分析を通じて近づくことができる。この定性的データによる接近は、ダイバーシティ研究が取り組んでいる難問、すなわち、さまざまな仮説を検証しようとして行われた研究結果に一貫性がなく、矛盾する結果もみられるという問題を解くための手がかりを与える。

次節では、定性データのコーディングの結果から浮上した概念を紹介する。その概念を、筆者はトリガーと名付け、関東フーズの調査フィールドにおいては、二種類のトリガーを見出した。トリガーとは、さまざまなダイバーシティ属性に対して、nativeの人びとが付与した意味を変化させる「きっかけ」を指す。関東フーズでは、雇用区分、ジェンダー、国籍、年齢などのダイバーシティ属性が観察された。これらの属性に対して、nativeの人びとはさまざまな意味を付与していた。ところが、そうした属性に対する意味付けは、普遍的ではなくコンテクストによって変化する、あるいはゆらぎがあることが見いだされた。そうした変化、ゆらぎをもたらしきっかけを、トリガーと呼ぶ。言い換えると、こうしたトリガーの存在は、ダイバーシティ属性の境界は固定されたものではなく、可塑性があることを示唆する。

### 3-1 トリガー1「働く場面」

筆者がインタビュー調査を実施しているのと同じ時期、関東フーズでは事業拡張計画が進んでいた。具体的には、本社工場から車で10分ほどの場所に新工場を増設する計画があった。新工場が竣工してから半年ほどした時点で、筆者は新工場の工場長以下、正社員、パート社員、派遣社員とインタビューする機会を与えられた。インタビューを実施してわかったことは、ほとんどの社員が以前、本社工場で働いた経験があり、新たに関東フーズに勤めるにあたり、仕事のトレーニングを本社工場で2～3ヶ月受けた後、新工場で働き始めていることだった。そして、自分の仕事を振り返るとき、新工場働く多くの社員が本社工場と新工場との比較を手がかりにしていた。

本社工場は、「外国人が多い」「緩い（ルールが守られていない）」といった言葉で表された。新工場は、設備の新しさもさることながら、「皆で手探りでルールを作っていく」「外国人の派遣社員もルールをきちり守る」といった語りが聞かれた。この語りから、「外国人」という国籍に由来するダイバーシティ属性に付与された意味が変化していることが窺われる。外国人社員が多い本社工場は異国感があり、多数派の外国人に脅威を感じていた日本人社員は、新工場に来てからは、そうした脅威が薄れ、むしろ頼りになる同僚としての外国人社員、という意味付けに変化している。

この意味付けの変化に影響を与えたと考えられるのは、管理職側の人事戦略である。本社工場から新工場に移動してもらう社員の選択に際しては、本社側と新工場側で交渉が行われていた。たとえば、新工場の工場長は、

向こうの本社工場長のほうが、休まなくて、真面目に仕事する人だということで、最初8名ぐらい来たんですけども、その中にどうしても厄介払いしたい人がいたみたいで、数名はちょっと僕の判断で、本社に戻っていいよということで、何名かは戻しました。ここに入るときにみんなの前で約束はしてもらったんですけども、言葉遣い、あと、掃除は言わなかったけど、人に対する、社員に対する態度とか、チームワークを乱すような人は即刻本社に帰ってもらうからということも約束してもらった。

と述べた。

インタビュー・データのコーディングから、このような特徴を「働く場面」と名付けた。「働く場面」では、時間軸の共有（新工場の竣工をともに迎えた）、場の対比（本社工場 vs. 新工場）というコンテキストが、トリガーの生成を促していた。このトリガーは、新工場を核とする社員の帰属意識、新しいアイデンティティの形成により、雇用区分、性別、年齢といったダイバーシティ属性の境界を目立たなくするといった影響を与えた。

表2：トリガーのコーディング・データ例

| 働く場面   |     |       |    |    |     |
|--|-----|-------|----|----|-----|
| 語りの内容  | 話者  | 雇用区分  | 国籍 | 性別 | 年齢帯 |
| 本社工場のほうがちょっと異国な感じ……何だろう。ルーズって言ったらかちょっとあれなんですけど、そうですね、ルーズな感じ。ここ（新工場）は結構な、派遣さんたちが、結構、何だろう、ルールをきちり守ってくれるし、遅刻とかもしないですし、何か礼儀正しくやってくれているので、結構しっかりしている感じはします。 | Tさん | パート社員 | 日本 | 女性 | 20代 |

「働く場面」と「仕事へのこだわり」から見た従業員のダイバーシティ属性境界の変移

|  |      |     |    |    |     |
|--|------|-----|----|----|-----|
| <p>厳しいのかもしれないですね、本社から比べると。本社があまりにもだらだらしていたから、こっちのほうが厳しいし、人いないし、忙しいし、新人ちゃんたちは嫌だったらしいです(笑)。みんな、嫌だ嫌だ言ってます。</p>                  | Sさん  | 正社員 | 日本 | 女性 | 40代 |
| <p>こちらは大体人じゃなくて機械とかでやっていくので、その辺、そうですね、こっちのほうが大量出荷になってから。向こうは本当に人を使ってという感じだったので、そうですね。</p>                                    | Sさん  | 正社員 | 日本 | 女性 | 40代 |
| <p>やっぱりこの工場は、それこそ本社が昔からやってきたものを、駄目なものもいいものも全部取り入れて、はじめていって、できたものがこの工場になっているんです。全てに対していろいろな配慮がされていて、ロッカー一つにしても最新の考え方というか。</p> | KSさん | 正社員 | 日本 | 男性 | 40代 |

| 仕事へのこだわり  |      |       |       |    |     |
|---|------|-------|-------|----|-----|
| 語りの内容   | 話者   | 雇用区分  | 国籍    | 性別 | 年齢帯 |
| <p>やっぱ、お客様の口に入る物をお作りしているってことで、何か、食べたらいけない物が入ってるものっていうのは出しちゃいけないものだなっていう。安心して召し上がってもらえるものを出さないといけないっていう。あとは、出荷の時間を守らないと、とか。</p>  | Tさん  | パート社員 | 日本    | 女性 | 20代 |
| <p>派遣さんも、結構、派遣さん同士で、何か、あの人は仕事が遅いみたいのを聞いたりしましたね。</p>   | NMさん | 正社員   | 日本    | 男性 | 20代 |
| <p>やることは速いので、外人さんがやってくれとすごくスピードは上がるんだけど、でも、たまに抜けがあるので、そこをフォローしなきゃいけないから。でも、日本人は日本人でばか丁寧過ぎちゃって、もうちょっとスピード上げないと採算取れないよねっていうのを本社でも感じていたので、どっちがいいかって言われるとすごく悩むところかもしれないですね。(中略) どれがっていうのよりも、全体的に、国籍が違うことによって理解できない部分は結構ありますね。</p> | Sさん  | 正社員   | 日本    | 女性 | 40代 |
| <p>仕事がないと体がちょっと悪いよ。働いてるほうが(良い)。</p>   | Lさん  | 派遣社員  | フィリピン | 女性 | 50代 |
| <p>I want be, I want my work is perfect or clear.</p>   | Lさん  | 派遣社員  | フィリピン | 女性 | 50代 |

### 3-2 トリガー2「仕事へのこだわり」

関東フーズでは、その現場が3K（きつい、きたない、危険）的な要素が高いことが、人手不足の要因のひとつとして考えられてきた。しかし、そうした現場で働く社員たち自身は、自分たちの仕事をどのように認識しているだろうか。表2で「仕事へのこだわり」というコードを付すことになった社員の語りの内容をみると「安心して召し上がっていただけるものを出さないといけない」（パート社員・新工場）、「I want my work is perfect」（派遣社員・本社工場）といった語りがみられる。社外の人間の眼差しが送る3Kという評価にあらがひ、自分の仕事への強いこだわりが伝わる。

「仕事へのこだわり」には、Ashforthらが「汚れ仕事の正常化」と名付けた認知プロセスに通じるものがある<sup>(8)</sup>。汚れ仕事とは、一般大衆から、身体的、社会的、あるいは道徳的に“汚れて”いると見られている職業を指す<sup>(9)</sup>。たとえば、動物駆除業者（身体的）、運転手（社会的）、借金取立業者（道徳的）などである。Ashforthらは、汚れ仕事の汚れが積極的に打ち消されるか、少なくとも目立たないようにするプロセスを「正常化」と定義した。「正常化」を実現するために、汚れ仕事に従事する職業人が用いる戦術として、四つをAshforthらは定義した。職業的イデオロギー、社会的バッファ、顧客・一般大衆の認知への立ち向かい、そして、防御的戦術である。

職業的イデオロギーとは、彼らが従事する仕事に、より有益な意味を与えるイデオロギーで、有益な意味の与え方として、三つの方法をAshforthらは発見した。ひとつ目の「再構成(reframing)」は、仕事にプラスの価値を吹き込むことによって、あるいはマイナスの価値を中和することによって、職業に付随する意味を変えようとする方法である。二番目には「目盛りの再調整(recalibrating)」が挙げられる。これは、仕事を評価するために使用される暗黙の基準を調整する方法で、たとえば、一見些細なタスクを重要に見せること、などにより、目盛りを再調整する。三番目は、「焦点を再び合わせる(refocus)」で、仕事の汚名を着せられていない側面を強調し、そちらの側面に注意を向けることである。

社会的バッファとは、汚れ仕事に従事する職業人を、汚名を着せようとする態度を取る一般大衆から隔離するために使われる。たとえば、家族、友人、同業者などがバッファを形成する。顧客・一般大衆の認知への立ち向かいは、直接的で戦闘的な顧客・一般大衆への攻撃を意味するだけではない。ユーモア、ステレオタイプに反する行動、静かな抵抗などを明示的または暗示的に使用して、汚れ仕事に対する軽蔑的な認識や行動が適切ではないことを顧客・一般大衆などに知らせることを含む。最後に防御的戦術とは、現状を変えることよりも現状に適応することに重点を置いた、より受動的なさまざまな防御戦術を指す。

「仕事へのこだわり」には、汚れ仕事の正常化プロセスのうち、職業的イデオロギーの再構成戦術に連なる動きがみられる。すなわち、自らの仕事に「食の安全を担う」というプラスの価値を吹き込むことにより、社会から3Kというふうにみなされがちな仕事の意味を正常化している。

### 3-3 理論面からの考察

前述した二つのトリガー「働く場面」と「仕事へのこだわり」は、Geertzの用語を用いると、experience-near 概念に近い概念といえる<sup>(10)</sup>。Experience-near とは、native の人たちが自分自身の経験に即して描写することができること・モノを指す。他方、experience-distant 概念とは、experience-near をもとに分析された、より抽象度の高い概念を指す。experience-near 概念と experience-distant 概念の間を行きつ戻りつしながら理論的枠組みの構築を進める、すなわち abduction 的な理論構築が、解釈主義的な文化人類学の理論構築の特徴である。

前2節の分析結果から導かれる experience-distant 概念として、the categorization-elaboration model (以下、CEM) が浮上した<sup>(11)</sup>。第2章で述べたとおり、ダイバーシティ研究では、社会的カテゴリー理論と情報・意思決定理論が、ダイバーシティが組織にもたらす影響を考える上で理論的主柱をなす。しかしながら、実証研究結果は、理論が予測するものとは必ずしも一致せず、一貫性のないものとなっている。CEMは、社会的カテゴリー理論と情報・意思決定理論の関係を再考し、統合することで、これまでダイバーシティに関する研究に一貫性のない結果が生じた要因を克服できるとする。とくに、グループ内での情報処理、そして、グループ内での情報処理に関する重要な調整変数に十分な注意を払うことで、二つの理論的見地の統合が可能となるとしている。具体的には、グループ内の多様性は、次の条件を満たすとき、仕事関連の情報と視点の処理の精緻化につながる可能性が高い。それらの条件とは、グループが取り組む仕事の情報処理や意思決定を要する構成要素を持っているとき、グループのメンバーが仕事関連の情報や視点を処理しようとするモチベーションが高く、また、メンバーの仕事能力が高い場合である。

もう一つの調整変数として、アイデンティティに対する脅威を挙げている。社会的カテゴリー理論は、ダイバーシティがネガティブな結果をもたらすメカニズムとして、内集団と外集団の集団間のバイアスを挙げている。しかし、内集団と外集団の集団間のバイアスは、内集団と外集団の分類があるとき必ず生じるものではないのではないかと、CEMは問題提起した。すなわち、内集団と外集団の集団間のバイアスは、所属集団に起因するアイデンティティが脅威にさらされたとき生じる、と予測したのである。アイデンティティへの脅威がないときには、ダイバーシティはむしろ価値があるものとみなされる。

CEMの理論的枠組みを援用すると、関東フーズにおいて見いだされた二つのトリガーは、上述の調整変数的な役割を果たしているとみることができる。ダイバーシティ属性は、内集団と外集団というカテゴリー化を進める潜在的な効果を持つ。しかしながら、カテゴリー化自体は、必ずしも組織の成果に対してネガティブな効果をもたらすとは限らない。CEMでは、内集団のアイデンティティが脅威にさらされた、挑戦を受けたと感じられたとき、外集団に対するバイアスとなってネガティブな効果をもたらすと予測される。

関東フーズでも、社会的カテゴリー理論が予測するとおり、雇用区分、ジェンダー、国籍、年齢

などのダイバーシティ属性が、社員を内集団と外集団に分類するという社会的カテゴリー化は生じていた。それは、「社員さん」「フィリピンの人たち」「派遣さん」といった呼称で、ある集団の人びとを総称し、一定の特徴を付与していたことから窺われる。たとえば、

日本人とかとは違ってうじうじしたところがないから、さっぱりしていて。だから、結構はっきり言っても角が立たないって言ったらあれだけど、日本人だとね、言って、文句じゃないけどそういう感じなっちゃうと、日本人はそういうのを気をつけて言わないと駄目だし。でも、外人さんだったら別に、結構言ってもさばさばしているので、そこは外人さんのほうがいいなというところですね。日本人には考えながら言わないとっていう部分はありますね。

といった語りに表われている。しかしながら、こうしたカテゴリー化がネガティブな効果を組織にもたらしているかという点、そうした現象はみられなかった。その背景にあるものとして、新工場で働く人びとにみられた二つのトリガーによる調整効果が考えられる。

図1は、ダイバーシティが関東フーズに影響を与える枠組みを、CEMとトリガーから模式化したものである

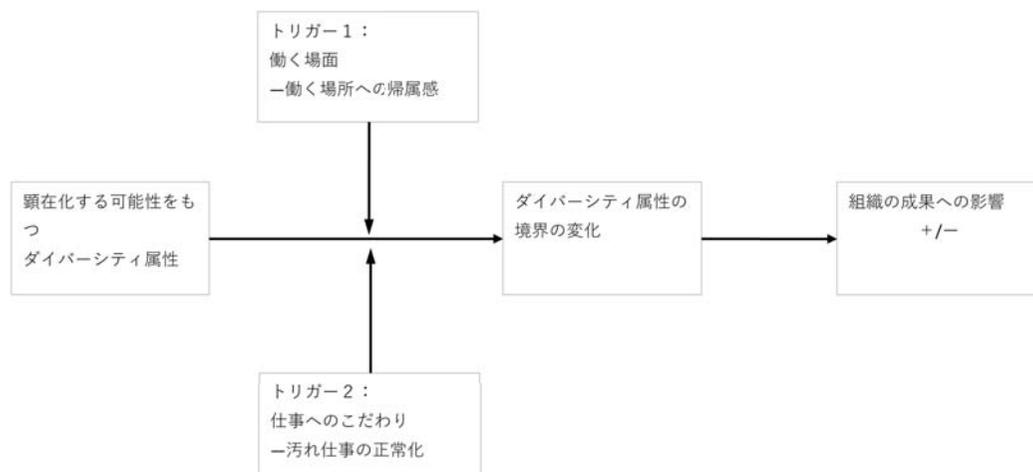


図1：ダイバーシティが組織の成果に影響を与える枠組み

「働く場面」トリガーでは、時間軸の共有（新工場の竣工をともに迎えた）、場の対比（本社工場 vs. 新工場）というコンテキストが、新工場を核とする社員の帰属意識、新しいアイデンティティの形成を促していた。その結果、雇用区分、性別、年齢といったダイバーシティ属性の境界を目立たなくする、すなわちカテゴリー化の度合いを薄める引き金となっていた。

「仕事へのこだわり」トリガーは、自らの仕事に「食の安全を担う」というプラスの価値を吹き込むことにより、社会から3Kというふうになみだされがちな仕事の意味を正常化するきっかけとなっていた。正常化のプロセスは、職務に由来するアイデンティティの脅威を取り除く効果をもたらしていた。これにより、関東フーズという組織内における内集団と外集団のカテゴリー化がおきかけている、それ自体が集団間のバイアスにつながる可能性を低くできたと考えられる。

#### 第4章 むすび—今後の研究の方向性および実務家による実践に向けての含意—

本稿では、職場を構成する成員一人ひとりが、多様性の高い職場で働く経験を主観的にどのように判断しているかに着目し、彼ら／彼女ら自身が、働く経験をどのようにみなしているのかを明らかにすることを試みた。これは、文化人類学者の Geertz が述べた、*experience-near* という概念と重なる。現場で働く人びとの経験にできるだけ近づき、彼ら／彼女らが経験に付与している意味を明らかにしようとしたものである。

*Experience-near* の分析から明らかになったのは、「働く場面」と「仕事へのこだわり」という二つのトリガーの存在であった。こうしたトリガーの存在は、職場のコンテキストの変化により、*native* の人びとがダイバーシティ属性に付与する意味が変わりうることを示した。ダイバーシティ属性に付与する意味が変わるということは、ダイバーシティが組織の成果に与える影響も、コンテキストによって変わりうるということである。ダイバーシティが組織の成果に影響を与える要素として、社会的カテゴリー化と情報資源の役割が、伝統的なダイバーシティ研究では強調されてきた。それらの役割は重要ではあるものの、組織の成果にもたらす影響を吟味する上では、コンテキストを無視してはならないことを本稿は明らかにした。

今後の研究の方向性としては、コンテキストが組織のダイバーシティに与える影響の理解を深めることである。本稿では、二つのトリガーのかたちでコンテキストが組織のダイバーシティに与える影響を様式化した。フィールド調査を重ね、そのデータ分析を深めることで、コンテキストが組織のダイバーシティに与える影響の一般化を目指したい。

また、本稿の研究結果は、実務家の経営実践に対して、次のような含意を持つ。多様な人材の獲得・活躍の実現は、急激な経営環境の変化に対応して経営手法の見直しや変革に取り組む中小企業の経営者にたいして、大きな意味を持つ。しかしながら、多様な人材の獲得はできても、彼ら／彼女らの活躍を実現させている中小企業は、日本ではまだ少ない。経済産業省では、「ダイバーシティ

経営診断ツール」を開発し、自社の診断、また他社の取り組み事例の紹介を通じて、こうした中小企業を後押ししている<sup>(12)</sup>。同上ツールでは、経営者の取り組み、人事管理制度の整備、現場管理職の取り組みの三つを揃えることが重要であるとしている。なぜ、これら三つを揃えることが有効なのか、その背景の理解を本研究成果は助け、こうしたツールをより効果的に利用することに資するであろう。

#### 注

- (1) 本研究は、JSPS 科研費 18K01844 の助成を受けたものである。
- (2) たとえば、経済産業省 (2021.12.9) 「ダイバーシティ経営の推進について」 (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>) (2022.7.1 確認)
- (3) Guillaume, Y. R. F., et al., “Getting diversity at work to work: What we know and what we still don’t know” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 2013, pp. 123–141.
- (4) van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D., “Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 2012, pp. 38–53.
- (5) Avery, D. R., & McKay, P.F., “Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management” In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 25, John Wiley & Sons, 2010, pp. 227–252.
- (6) Geertz, C., “From the Native’s Point of View”: On the Nature of Anthropological Understanding. In P. Rabinow & W. M. Sullivan, (Eds.), *Interpretive social science: A reader*, University of California Press, 1979, pp. 225–241.
- (7) Schwandt, T. A., *Qualitative inquiry: A dictionary of terms*. Sage, 1997.
- (8) Ashforth, B. E., et al., “Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint” *Academy of Management Journal*, 50(1), 2007, pp. 149–174.
- (9) Hughes, E. G., *Men and their work*, Free Press, 1958.
- (10) Geertz, *op.cit.*
- (11) van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C., “Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda” *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 2004, pp. 1008–1022.
- (12) 経済産業省 (2020.12.18) 「ダイバーシティ経営実践のための各種支援ツール」 (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/sienturu.html>) (2022.7.1 確認)

#### 参考文献

- Ashforth, B. E., et al., “Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint” *Academy of Management Journal*, 50(1), 2007, pp. 149–174.
- Avery, D. R., & McKay, P.F., “Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management” In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 25, John Wiley & Sons, 2010, pp. 227–252.
- Geertz, C., “From the Native’s Point of View”: On the Nature of Anthropological Understanding. In P. Rabinow & W. M. Sullivan, (Eds.), *Interpretive social science: A reader*, University of California Press, 1979, pp. 225–241.
- Guillaume, Y. R. F., et al., “Getting diversity at work to work: What we know and what we still

- don't know" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 2013, pp. 123-141.
- Hughes, E. G., *Men and their work*, Free Press, 1958.
- 経済産業省 (2020.12.18) 「ダイバーシティ経営実践のための各種支援ツール」 (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/sienturu.html>) 〈2022.7.1 確認〉
- 経済産業省 (2021.12.9) 「ダイバーシティ経営の推進について」 (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>) 〈2022.7.1 確認〉
- Schwandt, T. A., *Qualitative inquiry: A dictionary of terms*. Sage, 1997.
- van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D., "Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 2012, pp. 38-53.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C., "Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda" *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 2004, pp.1008-1022.

# Transition of diversity attribute boundaries among employees in small-and medium-sized enterprise from the perspective of “working scene” and “persistence to work”

Noriko YAGI

## Abstract

---

This paper investigates how employees react to workplace diversity from a micro viewpoint. Qualitative data analyses revealed two triggers that influence employees' perceptions of diversity: “working scene” and “persistence to work.” The presence of triggers indicates that diversity attribute boundaries are not fixed and stable. Rather, they are more fluid and transitory. The finding helps us better understand the mechanisms and conditions, under which diversity in organizations undermine or facilitate social integration and organizational performance. It also contributes to advancing the view of an individual as a composite of multiple identities derived from relational and task-related diversity attributes.

---

**Key words:** diversity, small-and medium-sized enterprises, identity, qualitative research