

令和 6 年 6 月 28 日現在

機関番号：32412

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2023

課題番号：18K01844

研究課題名(和文) 中小企業のダイバーシティ経営：トライアングレーションによる接近

研究課題名(英文) Diversity management of small and medium-sized enterprises: Approach by triangulation

研究代表者

八木 規子 (Yagi, Noriko)

聖学院大学・政治経済学部・教授

研究者番号：20817382

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、ダイバーシティ経営の実情を、ある特定の日本の中小企業という個別具体的な文脈において、質的研究と量的研究の手法を用いて調査し、機能するダイバーシティ経営の条件を解明することを目的とした。

解明の切り口として、個人を複数の多様性属性の複合体とみる視点を導入した。この視点により、多様性属性に対して個人が付与する意味は、コンテキストによって変化することが分かった。すなわち、ある多様性属性が組織に与える影響は一定ではなく、コンテキストに依存することが示唆された。様々な多様性からなる個人が働く職場で、ダイバーシティからプラスの成果を引き出すには、経営層のコンテキストへの感受性が重要である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、当該テーマに関してはいまだ研究事例の少ない中小企業におけるフィールド調査を行ったこと、研究手法を複数の手法を組み合わせたトライアングレーション的接近としたことにある。また、その結果、単一の多様性属性にのみ着目して、職場の多様性を管理しようとするものの限界を示したことにも意義がある。

本研究の社会的意義は、少子高齢化による労働人口の減少に直面する日本において、“多様な”労働者を職場に取り込み、ポジティブな成果を挙げなければならないという社会的な要請に向き合っている点にある。さらに、研究成果として、多様な労働者が働く職場を機能させるために考慮すべき条件の一端を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This study aimed to investigate the current state of diversity management in the specific context of a particular Japanese small and medium-sized enterprise using both qualitative and quantitative research methods, and to clarify the conditions for functioning diversity management.

As a starting point for elucidating this issue, we introduced the perspective of viewing individuals as a composite of multiple diversity attributes. From this perspective, we found that the meaning that individuals attach to diversity attributes changes depending on the context. In other words, it suggests that the impact that a certain diversity attribute has on an organization is not constant but depends on the context. In order to derive positive results from diversity in a workplace where individuals of various attributes of diversity work together, it is important for management to be sensitive to the context.

研究分野：経営学

キーワード：ダイバーシティ 中小企業 経営 多文化 コンテキスト 質的研究 量的研究

### 1. 研究開始当初の背景

ダイバーシティ経営は、米国で始まり、発展してきた概念である(谷口、2005)。1960年代の米国における公民権運動や女性運動の高まりから、職場における少数派の権利を守る、という社会的公正の実現が、ダイバーシティ経営の第一段階であった。第二段階では、個々の多様性には価値があり、理解、尊重すべきだとの認識が広まり、違いの尊重を進めるための教育プログラムが導入された。第三段階では、大量生産・大量消費型の経済から、市場と商品の多様化に進むという時代背景を伴い、多様な人材は、経営成果を高めるために活用すべきであるとの経営的視点が、ダイバーシティ経営に導入された(有村、2008)。

このように米国に起源を持つダイバーシティ経営は、本研究開始当初の2018年ごろには日本においても経産省によるダイバーシティ経営企業100社選定事業にみられるように、その推進が国策のひとつとなっていた。しかし、米国で発展してきたダイバーシティ経営に関する研究を日本という文脈に当てはめるには考慮が必要である、というのが研究代表者の問題意識であった(八木、2016)。

日本でダイバーシティ経営の研究を進める上での課題としては、(1)どのような経営成果の獲得を目指すのかを明確にする、(2)ダイバーシティが経営成果につながる前提を明らかにする、(3)経営成果を獲得するために、あらゆる種類のダイバーシティに着目することが必要である、(4)ダイバーシティのマイナスの影響、とくに日本の企業風土に即した場合、どのようなマイナスの影響が起こりやすいか、の4点が挙げられていた(堀田、2015)。こうしたことを踏まえ、本研究課題では、米国を中心に発展してきたダイバーシティ経営研究という学術的背景を「日本」という文脈に当てはめた場合、どのような違いが現れるのか(現れないのか)、わけても「中小企業」という設定においては、ダイバーシティ経営について、これまで想定されてきた課題だけが問題なのか、それらを解く鍵はどこにあるのか、といった問いを明らかにしようとした。

### 2. 研究の目的

本研究課題の申請時における研究の目的は、(1)ある特定の日本の中小企業という個別具体的な文脈におけるダイバーシティ経営の実情を調査し、機能するダイバーシティ経営の条件の解明を試み、そこから(2)中小企業一般に普遍化しうる、ダイバーシティ経営のあり方の仮説検証に役立つ、日本の中小企業に適合的なダイバーシティ尺度を開発することであった。

### 3. 研究の方法

本研究課題の研究方法の特色は、質的研究と量的研究を組み合わせ、研究対象に対してトライアンギュレーション的接近を試みた点にある。第一段階として、博士課程においてエスノグラフィアとしての訓練を受けた研究代表者が(Yagi, 2007)、参与観察、半構造化インタビューを中心とした質的研究を行った。収集した質的データは、グラウンデッド・セオリーを中心とした分析を行い、帰納的な理論構築へと進めた。第二段階として、第一段階で構築された理論から演繹的に構築される仮説検証を、量的研究で多くの実績を持つ研究分担者(古谷野、ほか、1992)が主導して行った。

質的なデータの収集に関しては、研究代表者は、本研究課題開始時点で埼玉県内の食品加工の下請け中小企業A社においてトップマネジメントの調査協力を得ており、予備的なフィールド調査を開始していた。最終的には、30回(うち2名は2回実施)のインタビューを行った。一人当たりの聞き取り時間は、30分から1時間半の範囲であった。聞き取り項目は、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、職場外の生活を共通項目とし、こうした項目以外にも自由な語りを推奨した。専務、工場長といった管理職層から、正社員、パート社員、派遣社員まで幅広い職層から協力を得た。国籍別でみると、日本人14名、フィリピン人13名、ベトナム人1名であった。言語は、日本語、英語、ベトナム語を用いた。日本語と英語については、研究代表者が直接会話し、ベトナム語のみ通訳を介した。インタビュー協力者の同意を得て録音したインタビューは、逐語トランスクリプトに書き起こした。研究代表者は、これらのトランスクリプトを何度も読み返しながらかードを付し、集積されたコード間の関係を分析した。

量的研究は、アンケート調査票の作成、実査、分析の3段階から構成される。調査票の作成においては、上記の質的研究の結果から得られた仮説に基づき、仮説検証につながる質問文案を、研究代表者と研究分担者が議論を重ねて設計した。文化の多様性が高い職場に配慮し、多言語(日本語、タガログ語、ビサヤ語、ベトナム語)に対応した調査票を作成した。実査は、調査票を職場で配布し、同封の封筒にて返送してもらう形式を取った。配布した調査票160通のうち、45通が返送された。うち2通は拒否と解されるものであり、有効回収数は43通(26.9%)であった。使用された言語は、日本語23通、タガログ語8通、ビサヤ語7通であった。回答者43人の出身国は、フィリピン15人、ベトナム5人、日本17人、その他6人であった。その他6人の内訳は、ネパール4人、モンゴル1人、不明1人であった。

#### 4. 研究成果

本研究の重要性は、研究成果の少ない「中小企業におけるダイバーシティ経営」を、従業員レベルの視点から考察すること、また研究方法において質的研究と量的研究を組み合わせることにある。期待される研究成果として、(1)ある特定の日本の中小企業という個別具体的な文脈におけるダイバーシティ経営の実情を調査し、機能するダイバーシティ経営の条件の解明すること、そこから(2)中小企業一般に普遍化しうる、ダイバーシティ経営のあり方の仮説検証に役立つ、日本の中小企業に適合的なダイバーシティ尺度を開発することで、地域経済の重要な主体である中小企業の業績向上へ寄与することを掲げた。このうち、(1)に関しては、重要な知見を得ることができた。(2)については、与えられた調査期間内では尺度の開発に至らなかった。

##### (1)中小企業A社におけるダイバーシティ経営

A社は、人手不足に悩む日本の中小企業が抱える課題の縮図のような職場環境を持つ。すなわち、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。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A社にもたらした。

このような“多様な”多様性の属性の存在は、個人は複数の多様性属性の集合体である、という当たり前だがダイバーシティ研究において見過ごされがちな気づきを与えてくれる。この職場を初めて訪れた者は、この職場を「外国人が多い」とか「女性が多い」というふうに感じるかもしれない。しかし、この職場で働く一人ひとりの従業員は、そうした表層的な属性に加えて、深層的な目に見えない雇用区分、勤続年数、仕事上の知識・技能、などからなる多様性を持っている。複数の多様性属性が重なり合う個人が働く職場環境において、各従業員は、どのようなときに、どのような多様性属性を認知するのか。また、管理職層は、そうした多様性属性のダイナミクスをどのように管理しようとしているのか。

##### 質的研究がもたらした知見

質的研究の優れた点は、丁寧な聞き取りから、当事者レベルで体験される多様性のさまざまな属性と、それらがいつ、どのようなコンテキストで想起されたのかを捉えることができることである。多様性に対するインタビュー・データの分析から得られた主要な知見は、2点ある。(1)現場から距離の遠い管理者層と現場で働く従業員では、認識する多様性属性の種類が異なる；(2)現場で働く従業員がさまざまな多様性属性に対して付与する意味は、コンテキストによって変化する。

管理職層は、外国人と日本人という多様性属性への認識が強く、その他の属性に対する認識はそれほど見られなかった。外国人と日本人という属性は、日本語という言語の理解能力という側面が認識のきっかけとなっていた。職場で求める衛生基準の遵守が、外国人従業員においては不十分であると管理職層は認識しており、その不十分さは、日本語による指示が理解されていないからだという意味付けを行っていた(Yagi, 2017)。

現場で働く従業員は、外国人と日本人という属性は認識しているが、その属性への意味付けは、管理職層よりも多義的で、またコンテキストによって変化していた。「働く場面」と「仕事へのこだわり」が従業員の文化ダイバーシティ属性への意味付与に影響を与えるトリガーの役割を果たしている、という仮説が、コーディングの分析から得られた。「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というふうにみな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、A社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ていても、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(八木, 2022)。

##### 量的研究がもたらした知見

上記の質的研究から得られた仮説をもとに、量的評価では、「職場についての評価と仕事に対する態度」「同僚についての評価」を質問文とするアンケート調査票を設計し、実査を行った。外国人のなかで回答者数が多かったフィリピン人従業員と日本人従業員の回答を比較したところ、興味深い結果が得られた。

フィリピン人従業員についての評価では、「進んで手助け」を除き、フィリピン人従業員自身の評価より日本人従業員による評価が低く、特に衛生管理に関する行動と欠勤に対する態度で肯定的評価をするものが少なかった。他方、日本人従業員については、日本人従業員自身の評価とフィリピン人従業員による評価の差は小さかった。フィリピン人従業員による評価では、フィリピン人従業員自身についての評価と日本人従業員についての評価との差は小さかった。ところが、日本人従業員による評価では、日本人従業員自身についての評価とフィリピン人従業員に

ついでの評価の間に大きな差が認められ、特に衛生管理に関する行動と欠勤に対する態度で大きな差があった。

この対比から明らかなことは、フィリピン人従業員は、自分たちは日本人従業員と同様に働いていると考えているのに対して、日本人従業員は、フィリピン人従業員は自分たち日本人従業員と同様に働いてはいないと考えていることである。

#### (2)機能するダイバーシティ経営の条件

アンケート調査回答の分析から、日本人と外国人の間で、職務遂行時に求められる規則遵守について、自己認識と他者認識の間に乖離があることが判明した。この結果は、機能するダイバーシティ経営の条件として、職務遂行時に求められる規則遵守というコンテキストに着目すること、そして、文化ダイバーシティ属性の異なるグループにおける認識の乖離を管理することの重要性を示した。

これらの点について、手がかりとなりそうなのが、同僚についての評価である。フィリピン人従業員、ベトナム人従業員、日本人従業員のいずれについても、「色々な人がいる」ことをほとんどの回答者が認めていた。そのうえで、質問項目により肯定的な回答の割合には差があった。フィリピン人従業員については「進んで手助け」と「締切時間」では肯定的回答が多く、衛生管理に関する行動では少なかった。ベトナム人従業員については「締切時間」では肯定的回答が多いのに対して、「進んで手助け」では少なかった。日本人従業員では、他の項目に比べて「進んで手助け」で肯定的回答の割合が少なかった。日本人従業員については、「進んで手助け」以外の質問項目では肯定的回答が多かった。

回答者の出身国別にみた同僚についての評価では、フィリピン人従業員、ベトナム人従業員に対する日本人従業員の評価は概して低い傾向にあった。

これらの結果は、一般社会では多数派である日本人が、A社という職場では少数派におかれたとき、外国人従業員に対する評価が厳しくなるという傾向を示している。多くの外国人が働く職場において、管理職層が外国人従業員への配慮を重視することは想像できる。しかしながら、本研究から得られた結果をみると、それと同時に、日本人従業員への配慮を怠らないことが、良好な職場環境を維持するためには重要であることが理解される。

#### (3)得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

2020年代に入り、Fortune 500にランクインする企業では、ほぼすべての企業でダイバーシティに関するトレーニングが行われているという。しかしながら、そうした企業においてもダイバーシティ・トレーニングが十分な成果を挙げているとは言い難く、どのように“カスタマイズ”したらダイバーシティ・トレーニングは効果をもたらすのか、をテーマとした論文も公開されている (Roberson, et al. 2024)。

このように、ダイバーシティ経営の先進地とみられる米国においても、ダイバーシティがプラスの効果をもたらすように経営へ組み込んでいく方途はまだ確立されていない。日本においては、なおさらまだ手探りの状況にあるといえるだろう。しかしながら、法制度面では、技能実習に代わる「育成就労」法案の新設など、外国人労働者の受け入れをさらに進める方向で議論が進んでいる。

こうした状況にあって、日本の中小企業がいかに外国人労働者と日本人労働者を融合させ、高い成果を上げていくか、その課題の重要性はさらに高まっている。本研究のようなミクロの視点から現場レベルでの多様性を管理する取り組みの実態を調査、分析した成果は、法制度の整備といったマクロ・レベルでの改善を補完する力がある。

#### (4)今後の展望

少子高齢化による労働人口の減少に直面する日本では、これまで十分に活用されてきたとは言い難い“多様な”労働者を職場に取り込むことが急務となっている。そのとき、「外国人」「女性」といった単一の多様性属性にのみ着目して、職場の多様性を管理しようとするものの限界を、本研究は示した。複数の多様性からなる個人が働く職場で、いかにダイバーシティからプラスの成果を引き出すか、そのための条件をさらに精査すると共に、組織成員のダイバーシティへの理解を高めるトレーニング方法の開発などが、本研究の発展方向として有望であると考えられる。

とくに、調査期間終盤に行った量的研究のアンケート結果の分析は、さらに深掘りしたい。質的研究の結果の分析と組み合わせ、より大規模なアンケート調査を設計し実査をすれば、仮説の検証がさらに進む可能性があると考えている。日本における外国人労働者の受け入れ増加が、経営においてポジティブな成果をもたらすためにも、早期に分析した研究成果を公開することを目指していく。

#### <参考文献>

有村貞則 (2008) 「日本のダイバーシティ・マネジメント論」 『異文化経営研究』 5, 55-70.

古谷野巨、長田久雄 (1992) 『実証研究の手引き：調査と実験の進め方・まとめ方』 ワールドランニング

谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント：多様性をいかに組織』 白桃書房

堀田彩 (2015) 「日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関する一考察」 『広

島大学マネジメント研究』 16, 17-29.

八木規子 (2016) 「フォールト・ライン理論の視点から読み解く日米のダイバーシティ・マネジメント研究にみられる相違：今後の日米のダイバーシティ・マネジメント研究の方向性を探る」 『聖学院大学論叢』 28(2), 75-89.

八木規子 (2022) 「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異：中小企業の事例から」 『聖学院大学論叢』 35(1), 19-32.

Roberson, Q. M., et al. (2024). "An active learning approach to diversity training." *Academy of Management Review* 49(2): 344-365.

Yagi, N. (2007) "When are the Japanese 'Japanese'?" Negotiating cultural identities in a Japan-U.S. binational organization. Doctoral dissertation, School of Business, University of Kansas, Lawrence, KS.

Yagi, N. (2017). "Variability of boundary and meaning of diversity attributes: Studies from diversity management at a Japanese SME." *International Journal of Business Anthropology* 7(2): 23-38.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 八木規子	4. 巻 35
2. 論文標題 「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	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 聖学院大学論叢	6. 最初と最後の頁 19-32
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.15052/00004036	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件/うち国際学会 1件）

1. 発表者名 Noriko Yagi
2. 発表標題 Individual's Construction of Multiple Identities at a Japanese SME: A Dynamic Perspective toward Diversity Management
3. 学会等名 The 8th International Conference on Business Anthropology（国際学会）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Noriko Yagi
2. 発表標題 How do the organization members interpret the “boundaries” of diversity? From the field of transcultural management at a small and medium-sized enterprise
3. 学会等名 The 1st International Session of 2018 Transcultural Management Society
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 八木 規子
2. 発表標題 アイデンティティの複合体としての個人：ダイバーシティ・マネジメントに対する新しい視点
3. 学会等名 異文化経営学会2018年第2回研究大会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担 者	古谷野 亘  (Koyano Wataru)  (90150747)	聖学院大学・心理福祉学部・特任教授   (32412)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------