

インサイダーゆえの排除, アウトサイダーゆえの受容

浦 光博

(追手門学院大学教授)

集団や組織においてインサイダーであるがゆえに受容されやすく、アウトサイダーであるがゆえに排除されやすい、というわれわれの直感的な理解は常に正しいとは限らない。それぞれの立場の者が逸脱的な行動をとった場合には、この直感的な理解とは逆の結果が生じる可能性がある。本研究では、このような逆説的な関係性について、理論的枠組みから導かれた予測を検証するための調査を行った。分析の結果は、インサイダーから見た場合に逸脱的な言動を示すアウトサイダーは同じ言動を示すインサイダーよりも受容されやすいこと、その背後には、逸脱的なアウトサイダーが組織風土の改革者となりうるとの認識があることを示唆するものであった。

目次

- I 問題
- II 方法
- III 結果
- IV 考察

I 問題

組織や集団において排除と受容がなぜどのように生じるのかについては、古典的なグループ・ダイナミクス研究において、あるいは社会的アイデンティティ理論 (Tajfel and Turner 1979) をめぐる諸研究において多くの知見が報告されてきた。それらの知見の基本的な部分は、組織や集団にとってのアウトサイダーはインサイダーより受容されにくく、排除されやすいというわれわれの直感的な理解を支持するものである。しかし一方で、それら直感的な理解とは逆の現象もまた、同じ理論的な枠組みによって説明することが可能である。つまり、組織や集団においては、インサイ

ダーであるがゆえに排除され、アウトサイダーであるがゆえに受容されるということも起こりうるのであり、それらの現象もまた、古典的なグループ・ダイナミクスの研究知見や社会的アイデンティティ理論の枠組みから説明可能なのである。

本研究では、それら諸知見ならびに理論的な枠組みを振り返り、インサイダーゆえの排除とアウトサイダーゆえの受容という現象を描写した調査結果を報告する。

1 インサイダーが排除される時、されないとき

Schachter (1951) は、集団の多数派意見に一貫して反対の立場をとり続ける成員に対して、多数派成員は初期段階ではコミュニケーションを集中させるが、やがてコミュニケーションを向けなくなり、最終的には排除するに至る過程を描写した。さらには、このような逸脱者へのコミュニケーションの集中と拒絶は、集団としての一体性あるいは凝集性の高い集団において顕著に認められることも報告している。このような過程は次のよ

うに説明される。意見を同じくすることによって一体性を維持している集団の存続にとって、その意見とは異なる意見の存在を許容することは、集団の維持・存続にとって脅威となる。そのため、初期段階では逸脱者の意見を変えるよう説得するためにコミュニケーションを集中させる。これは、同じ集団の一員、すなわちインサイダーを受容しようとする集団の試みであると言える。しかし、そのような試みにもかかわらず意見を変えない逸脱者については、その人物を自分たちと同じ集団の仲間とは認めず、集団から排除することで一体性を維持しようとするのである。このような、いわば集団境界の再限定とも言える現象は、インサイダーがその逸脱性ゆえにアウトサイダー化してしまう過程を表すものである。

一方で、集団からの逸脱者が必ずしも排除されるとは限らず、また逆に逸脱者であるがゆえに受容される可能性を示唆する研究もある。Hollander (1958) は、特異性クレジット (idiosyncrasy credit) の概念によって逸脱者の受容過程を説明した。彼によれば、それぞれの集団成員の集団に対する貢献は、他の成員からの信用 (credit) として集団内に蓄積されるという。集団の課題解決や存続に対して大きな貢献をした成員は他の成員から多くの信用を得、逆に貢献の少ない成員は少しの信用しか得ない。他成員から多くの信用を得た成員は集団内での地位が高まり、その信用を担保として逸脱的な行動 (特異な行動: idiosyncratic behavior) をとることが許されるのである。「あれだけの貢献をした人物なのだから、少々逸脱行為は大目に見よう」というわけである。

Hollander (1958) のこの主張は、その後彼自身 (1960, 1961) によって、あるいは他の研究者たちによって支持され、また拡張あるいは限定された。それらの研究は、高い地位を持つ者は逸脱的な行動をとったとしても罰を受けることが少ないという基本的な主張を支持する一方で、高地位者の逸脱が集団目標に支障を来すほどのものである場合には、中地位者の逸脱よりも強い罰が与えられること (Wiggins, Dill and Schwartz 1965)、高地位者が逸脱につながるの、集団成員が促進的に相互作用している場合に限られること (Julian and

Steiner 1961)、高地位者の地位が後の局面で変わる可能性がある場合には、逸脱の程度が低くなること (Berkowitz and Macaulay 1961) などが示されている。

Hollander and Julian (1970) はさらにこの特異性クレジット概念を拡大し、リーダーシップにおける建設的逸脱 (constructive deviation) という現象の存在を指摘した。集団や組織のリーダーは多くの場合、他の成員と比較して集団や組織に対して大きな貢献をしており、その結果としてより多くの特異性クレジットを有している。このようなリーダーは、蓄えられたクレジットを担保に他の成員の意見から逸脱した行動をとることによって集団や組織の旧弊な構造を刷新し、変化する外部環境への適応を促そうとすることがある。このような建設的逸脱が成功し、集団や組織がよりよく環境適応することができれば、リーダーはより多くの信用を蓄積することになる。つまり、リーダーの建設的逸脱は、その逸脱性ゆえにより大きな受容につながる場合がある。

以上の知見は、インサイダーに対する受容と排除に関わる要因として、集団や組織の規範や多数派意見への同調と、集団・組織への貢献につながる有能さの2つがあることを示している。規範や多数派意見に同調するよう行動し、また集団・組織の目標達成に大きく貢献できる有能さをもつ成員は他成員から受容される。さらには、それらの同調行動や貢献は他成員から信用となって集団内に蓄積される。そして多くの信用を蓄積することのできた成員は、それらを担保として逸脱的な行動をとることができるようになる。そのような逸脱的な行動は集団にダメージを与えない限りにおいて許され、さらには逸脱的な行動が集団をより良い方向に導く結果となれば他成員からの受容の程度が高まり、さらなる信用を得ることになる。

逆に言えば、集団規範や多数派意見に同調することもなく、集団の目標達成に貢献することもない成員が逸脱的な行動をとった場合には、インサイダーとして認められることなく、集団境界の外に追いやられアウトサイダー化してしまうことになる。では、最初から集団の外にいる人物、すなわちアウトサイダーに対して、インサイダーたち

はどのように振る舞うのだろうか。次にこの点について見ていくことにする。

2 アウトサイダーが排除される時、されないとき

社会的アイデンティティ理論では、人は何らかの社会的カテゴリーの一員として自らを捉え、その社会的カテゴリーを他のカテゴリーと有利に比較することを通じて自己を肯定的に捉えようとするという。このとき自らの属するカテゴリーを内集団、それ以外のカテゴリーを外集団と呼ぶ。このような観点からは、インサイダーは内集団成員、アウトサイダーは外集団成員と言い換えることができる。そして、人はインサイダーのんびとをアウトサイダーのんびとよりもひいき（内集団ひいき）することで、内集団を外集団よりも優れたものと見なし、自己を価値あるものと見なすようになる。逆に言えば、人は一般にアウトサイダーをインサイダーよりも価値の低い存在と見なしている。そのため、アウトサイダーを自身の集団に迎え入れることは、自らのアイデンティティにとって脅威となる。このようにして、人はアウトサイダーを自らの集団や組織に受け入れることに対して抵抗感を覚え、時には排除することになる。

しかしながら、同じ社会的アイデンティティ理論に立脚しながらも、これらとは逆の予測を導く立場もある。インサイダーがアウトサイダーよりも排除されやすく、逆にアウトサイダーがインサイダーよりも受容されやすいという予測である。このような予測は、黒い羊効果 (Marques et al. 1998 ; Marques, Paez and Abrams 1998 ; Marques, Yzerbyt and Leyens 1988) の枠組みから導かれる。黒い羊効果とは、好ましい内集団成員 (インサイダー) は同程度に好ましい外集団成員 (アウトサイダー) よりも高く評価され、好ましくない内集団成員は同程度に好ましくない外集団成員よりも低く評価される現象を説明するものである。人は自分の所属集団や所属組織から社会的アイデンティティを得ており、これを維持・高揚することによって自らを肯定的な存在とみなそうとする動機を持つ。このような心理的文脈では、逸脱し

た内集団成員は、集団の社会的アイデンティティを脅かす存在と解釈される。一方、同じ逸脱的な行動をとる者であっても、それが外集団成員であれば、その存在は内集団成員の社会的アイデンティティにとっての脅威とはなりにくい。結果として、ある集団にとって逸脱的な行動をとる内集団成員は、同じ行動をとる外集団成員よりも排除されやすいと考えられる。

実際、Pinto et al. (2010) は、逸脱的な行動をとる内集団成員は、同じ行動をとる外集団成員よりも軽蔑されることを明らかにしている。また Abrams et al. (2008) はリーダーシップの文脈の中で、逸脱的な内集団のリーダーは、逸脱的な一般の成員や逸脱的な外集団のリーダーよりもネガティブに評価されがちである一方で、将来リーダーになるべき成員が逸脱的な行動をとった場合には、現在のリーダーやリーダー以外の成員が同じ行動をとった場合よりも受容されやすく、イノベーションを起こしうる人物であると見なされる程度が高いことを明らかにしている。これらの知見は、逸脱的な行動をとるインサイダーはアウトサイダーよりも受容されにくいこと、また、集団に対して将来貢献できそうな人物の逸脱行動は革新的な力を持つと評価されやすいことを示している。

3 本研究の目的と予測

以上の議論に基づき、本研究では、日本人労働者にとってのインサイダーとしての日本人労働者とアウトサイダーとしての欧米人労働者が逸脱的な行動をとった場合に、それぞれの人物に対する受容と排除がどのように生じるのかを検討することにした。具体的には、参加者の勤める会社に他の会社からある転職者が入社したことを想定させ、その転職者が日本的な組織風土からは明らかに逸脱した行動をとる人物である場合に、参加者がその人物をどの程度排除しようとするのか、あるいは受容しようとするのかを検討した。この検討に際して、転職者を2つの要因によって特徴づけ、以下の4つの予測を検証した。

1つは、転職者の属性として日本人であるか欧米人であるかを操作する。日本人にとって日本人

転職者は内集団成員（インサイダー）であり、欧米人転職者は外集団成員（アウトサイダー）である。黒い羊効果の枠組みに基づいて、逸脱的な日本人転職者は同じ逸脱的な欧米人転職者よりも強く排除されることが予想される（予測1）。

2つめの要因として、転職者の有能さの程度について3つの条件を設けた。1つは、有能さについての情報が全く示されていない条件（以下では、逸脱者条件）である。2つめは、転職者が有能な人材である可能性が示されるものの、それがどの程度確かなのかがあいまいである条件である（以下では、有能さの顕現性低条件）。3つめは、転職者が確かに有能な人材であることが明らかな条件である（以下では、有能さの顕現性高条件）。特異性クレジットの枠組みならびに Abrams et al. (2008) から、逸脱者条件よりも有能さの顕現性低条件の方が、さらにこれら2つの条件よりも有能さの顕現性高条件の方が、転職者に対する受容的態度が高く、排除的態度が低くなることが予想される（予測2）。

さらには、転職者の属性と有能さの程度の交互作用効果が予想される。転職者の有能さの顕現性が高い場合には、その人物の組織への貢献が予想されるため、彼を受容することで集団の地位が高まる可能性がある。そのことが結果として既存の成員の社会的アイデンティティを高揚させることになるだろう。したがって、有能さの顕現性高条件では転職者の属性の社会的アイデンティティへの影響が弱まることが予想される。これに対して、逸脱者条件では、転職者の組織への貢献の程度が予測できないため、その人物の属性の影響が強まることが予想される。したがって、逸脱者条件においては有能さの顕現性高条件においてよりも黒い羊効果が顕著に表れ、欧米人転職者よりも日本人転職者に対する受容的態度は弱く、排除的態度が強くなることが予想される（予測3）。なお、有能さの顕現性低条件でどのような傾向が認められるかについては、探索的に検討することとする。

これら3つの予測に加えて、逸脱的なインサイダーとアウトサイダーが排除されたり受容されたりする過程における革新性の認知の影響も検討す

る。Abrams et al. (2008) から、逸脱的なインサイダーは組織風土の破壊者であると見なされるために排除されるのに対して、逸脱的なアウトサイダーは組織風土の改革者であると見なされるために受容されることが予想される（予測4）。

II 方 法

1 参加者

Web 調査会社の楽天インサイトに登録している調査モニターに Web アンケートへの回答を求めた。20代から50代までの会社員、もしくは会社役員のみを対象とするようスクリーニングを行い、1200名（男性800名、女性400名）からデータを得た。また、各年代300名ずつになるようモニターの割り付けを行った。得られたデータのうち、下に述べる転職者に対する受容-排除的態度尺度の事前測定、事後測定ともに全ての項目で同じ選択肢を選んでいた107名分のデータは、サテイスフェイスによる回答の歪みが生じている可能性があるため、分析対象から削除した。結果として、最終的な分析対象者は1093名（男性714名、女性379名）となった。参加者の平均年齢は39.69歳（SD=11.00）であった。

2 調査の流れ

参加者に対して、自身の勤務する会社に他の会社からある人物が転職してきたことを想像するよう求め、その転職者に対する受容-排除的態度を事前-事後デザインで測定した。まず、その転職者の属性（日本人か欧米人か）しか分からない初期段階でその人物にどう接するかについて10項目からなる受容-排除的態度尺度（浦1997）に回答を求め、排除的態度項目ならびに受容的態度項目の得点の平均値を事前得点とした。その後、参加者に転職者の仕事上の態度と能力を操作するための記述を読むよう求めた。その後再び、受容-排除的態度尺度への回答を求め、それぞれの平均値を事後得点とした。なお、この受容-排除的態度尺度は受容的態度と排除的態度を測定するための項目それぞれ5項目からなり（表1参照）、7件

法で回答を求めるものである。

3 対象者の属性の操作

日本人条件では、その転職者が日本人男性であると述べられていた。また欧米人条件ではその転職者が欧米人男性であると述べられていた。なお、使用言語の違いによる態度への影響を排除するため、欧米人条件においては、転職者とは日常的にも仕事を進める上でもコミュニケーションはまったく問題なく行えると述べられていた。

事前測定：転職者が転職したばかりで、上記の属性以外どのような人物であるかがまだ十分には分かっていない段階で、その転職者にどのように接しようとするかについて、10項目からなる受容－排除的態度尺度に回答を求めた。

4 仕事上の態度と有能さの操作

上記の事前測定の後、参加者は転職者の仕事上の態度と有能さの操作のための記述を読むよう求められた。そこでは、転職者が入社後しばらくして、その人物像が分かってきたとの記述に続き、以下の3つの条件にしたがって人物像が描写されていた。

逸脱者条件：想定された転職者が日本的な組織風土から見たときかなり逸脱的な態度をとりがちであることが述べられていた。具体的な記述は次のとおりである。

その人の日頃の言動を見ていると、自己主張が強く、上司や先輩を面と向かって批判することも少なくありません。会社に対する忠誠心が感じられず、実際本人は「この会社以上に自分に合う会社があれば、そちらに移ることになんのためらいもない」と日頃から話しています。

有能さの顕現性低条件：想定された転職者が非常に有能であるという噂が聞こえてくることが述べられており、それに続いて上記の逸脱者条件と同様の記述が続いていた。具体的な記述は次のとおりである。

その転職者は、非常に有能だという噂が聞こえてきます。実際にどの程度仕事ができるかについては、まだ具体的な成果をあげていないのでなんとも言えないのですが、その有能さを買って、そ

の人が以前勤めていた会社からあなたの会社が引き抜いたという噂が流れています。

一方で、(以下は、逸脱者条件と同様)。

有能さの顕現性高条件：想定された転職者が非常に有能であることが述べられており、それに続いて上記の逸脱者条件と同様の記述が続いていた。具体的な記述は次のとおりである。

その転職者は非常に有能だという評判で、その有能さを買って、その人が以前勤めていた会社からあなたの会社が引き抜いたほどの人物であることが分かりました。実際、入社後すぐに取りかかった仕事でめざましい業績を上げ、これからの会社の発展に大きく貢献することは間違いなさそうです。

一方で、(以下は、逸脱者条件と同様)。

5 操作後の態度の測定

参加者は上記の条件操作のための記述を読んだ後、再び受容－排除的態度尺度に回答した。この測定に際しては、事前測定で用いられた10項目に加えて、転職者を組織風土の改革者であると評価するか、転職者を組織風土の破壊者であると批判するかについて問う2つの項目が追加されていた。

6 その他の測定項目

上記の主要な項目のほか、参加者の勤務する会社の人事・雇用制度(年功序列・終身雇用、チーム単位の成果主義、個人単位の成果主義のうち、どの制度に最も近いか)、参加者の勤務年数、会社での役職について回答を求めた。以下に述べる共分散分析では、これらの変数と参加者の性別を共変量とする分析も行ったが、いずれの結果においても、これらを共変量としない場合の結果と異なるものではなかったため、本論文ではこれらを考慮しない分析結果を報告する。

なお、分析は全てHAD(清水2016)を用いて行った。

表1 受容-排除的態度尺度(事前測定値)の因子パターン

項目	第1因子	第2因子	共通性
排除的態度因子			
10.他のみんなでその人のことを仲間はずれにする	.871	.019	.749
5.その人に、わざと意地悪なことをいう	.865	.051	.723
8.その人のことを無視する	.850	-.017	.733
7.かげでその人の悪口をいう	.829	.047	.665
2.その人に、冷たい態度をとる	.824	-.058	.712
受容的態度因子			
1.その人に、積極的に話しかける	.022	.853	.716
6.その人と、仲良くしようとする	-.084	.823	.729
3.その人と、できるだけかわりをもつようにする	.017	.771	.587
9.その人が失敗したら励ます	-.118	.668	.510
4.その人を食事に誘う	.175	.628	.356
因子寄与	3.912	3.191	
α 係数	.926	.856	
ω 係数	.926	.863	
因子間相関	-.315		

III 結果

1 受容-排除的態度尺度の因子分析とそれぞれの態度得点

受容-排除的態度尺度の事前測定値について、最尤法、プロマックス回転による因子分析を行った。あらかじめの想定にしたがって2因子解を求めたところ、表1に示す解が得られた。この解の適合性指標は、 $CFI=.993$, $RMSEA=.042$ であり、十分な適合性が認められた。第1因子に高く負荷する項目の平均値を排除的態度得点、第2因子に高く負荷する項目の平均値を受容的態度得点とした。それぞれの得点の信頼性(内的整合性)については、表1にあるとおり十分な値が得られている。

同尺度の事後測定値についても同様の因子分析を行ったところ、事前測定値とほぼ同様の解が得られ、第1因子が排除的態度因子、第2因子が受容的態度因子と解釈された。適合性指標は、 $CFI=.995$, $RMSEA=.037$, 内的整合性は、排除的態度得点で $\alpha=.932$, $\omega=.933$, 受容的態度得点で $\alpha=.902$, $\omega=.906$ であり、いずれも十分な値が得られている。

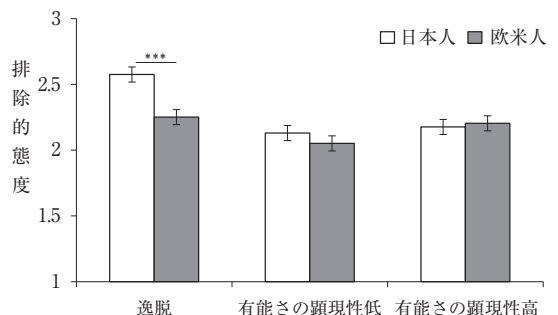
2 転職者に対する排除的態度と受容的態度についての共分散分析

転職者に対する排除的態度と受容的態度のそれ

ぞれの事後得点を従属変数、転職者の属性(日本人、欧米人)と転職者の仕事上の態度・有能さ(逸脱者、有能さの顕現性低、有能さの顕現性高)のそれぞれを独立変数とし、転職者に対する排除的態度と受容的態度それぞれの事前得点を共変数とする、 2×3 の共分散分析を行った。

排除的態度得点についての分析の結果、まず共変量の効果が有意であった($F(1,1086)=779.893$, $p<.001$, 偏 $\eta^2=.417$)。また転職者の属性($F(1,1086)=7.435$, $p<.01$, 偏 $\eta^2=.007$)と仕事上の態度・有能さ($F(2,1086)=16.930$, $p<.001$, 偏 $\eta^2=.030$)の主効果が有意であった。転職者が欧米人である場合($M=2.028$, $SE=0.036$)よりも日本人である場合($M=2.167$, $SE=0.036$)の方が排除的態度得点が高い、また逸脱者条件($M=2.300$, $SE=0.044$)では、有能さの顕現性低条件($M=1.950$, $SE=0.044$)

図1 転職者の属性と仕事上の態度・有能さが排除的態度に及ぼす効果



注: *** $p < .001$

($t(1086)=52.005, p<.001$), 有能さの顕現性高条件 ($M=2.042, SE=0.045$) ($t(1086)=44.512, p<.001$) よりも排除的態度得点が有意に高かった。さらに、両要因の交互作用効果 ($F(2,1086)=4.418, p<.05$, 偏 $\eta^2=.008$) が有意であった (図1)。下位検定の結果、逸脱者条件で、転職者が欧米人である場合 ($M=2.127, SE=0.063$) よりも日本人である場合 ($M=2.473, SE=0.062$) に排除的態度得点が有意に高かった ($t(1086)=3.912, p<.001$)。

次いで、受容的態度得点についての分析の結果、まず共変量の効果が有意であった ($F(1,1086)=748.461, p<.001$, 偏 $\eta^2=.408$)。また転職者の属性 ($F(1,1086)=24.103, p<.001$, 偏 $\eta^2=.022$) と仕事上の態度・有能さ ($F(2,1086)=34.606, p<.001$, 偏 $\eta^2=.060$) の主効果が有意であった。転職者が日本人である場合 ($M=3.739, SE=0.039$) よりも欧米人である場合 ($M=4.011, SE=0.039$) の方が受容的態度得点が有意に高く、また逸脱者条件 ($M=3.561, SE=0.048$) で、有能さの顕現性低条件 ($M=4.102, SE=0.047$) ($t(1086)=8.038, p<.001$), 有能さの顕現性高条件 ($M=3.961, SE=0.048$) ($t(1086)=5.872, p<.001$) よりも受容的態度得点が有意に低かった。両要因の交互作用効果は有意な傾向にとどまったため ($F(2,1086)=2.515, p<.10$, 偏 $\eta^2=.005$), これについての下位検定は行わなかった。

3 組織風土の破壊者、改革者としての評価についての分散分析

転職者の仕事上の態度と有能さについての情報を知らされた後、参加者が転職者を組織風土の破壊者と見なすか、組織風土の改革者と見なすかについて、それぞれ1項目で回答を求めた。それぞれの得点を従属変数とし、転職者の属性(日本人、欧米人)と転職者の仕事上の態度・有能さ(逸脱者、有能さの顕現性低、有能さの顕現性高)のそれぞれを独立変数とする 2×3 の分散分析を行っ

た。

まず組織風土の破壊者として批判される程度に関しては、転職者の仕事上の態度・有能さの主効果が有意であった ($F(2,1087)=4.913, p<.01$ 偏 $\eta^2=.009$)。逸脱者条件 ($M=2.537, SE=0.070$) では、有能さの顕現性低条件 ($M=2.229, SE=.069$) よりも組織風土の破壊者として批判される程度が高かった ($t(1087)=3.133, p<.01$)。なお、有能さの顕現性高条件 ($M=2.373, SE=0.071$) については他の2条件との間に有意な差は認められなかった。

組織風土の改革者としての評価に関しては、転職者の属性の主効果が有意であった ($F(1,1087)=8.425, p<.01$ 偏 $\eta^2=.008$)。転職者が日本人である場合 ($M=3.336, SE=.06$) よりも欧米人である場合 ($M=3.581, SE=.06$) の方が組織風土の改革者として高く評価されていた。また、転職者の仕事上の態度・有能さの主効果が有意であった ($F(2,1087)=16.444, p<.001$ 偏 $\eta^2=.029$)。逸脱者条件 ($M=3.117, SE=0.073$) では、有能さの顕現性低条件 ($M=3.652, SE=.072$) ($t(1087)=5.196, p<.001$) ならびに有能さの顕現性高条件 ($M=3.606, SE=.074$) ($t(1087)=4.697, p<.001$) よりも組織風土の改革者と評価される程度が有意に低かった。

4 組織風土の改革者、破壊者としての評価と受容、排除との関係

日本人ならびに欧米人の転職者が組織風土の改革者、あるいは破壊者と見なされる程度が、彼らに対する受容と排除とどのように関連するかを検討するため、欧米人転職者、日本人転職者それぞれに関して、排除的態度と受容的態度を基準変数、破壊者あるいは改革者としての評価得点を説明変数とする多変量重回帰分析を行った。

まずモデル適合としては高い値を示した ($R^2=.658, F(4,2180)=366.699, p<.001$)。それぞれの評価と排除的態度、受容的態度との関係は表2に示す

表2 組織風土の改革者、破壊者としての評価と受容、排除との関係に関する多変量重回帰分析の結果

組織風土への態度の評価	排除的態度	受容的態度	VIF
組織風土の破壊者だと批判する	.726 ***	-.170 ***	1.009
組織風土の改革者だと評価する	.011	.523 ***	1.009
R^2	.526 ***	.286 ***	

注: *** $p < .001$

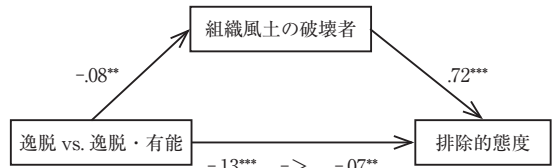
とおり、組織風土の破壊者であると批判される程度と排除的態度との間には有意な正の関連が、受容的態度との間には有意な負の関連が認められ、改革者であると評価される程度と受容的態度との間に有意な正の関連が認められた。なお、同様の分析を日本人転職者条件と、欧米人転職者条件のそれぞれで行ったが、いずれにおいても表2に示したものと同様の結果が得られたため、ここでは報告しない。

5 組織風土の破壊者、改革者と見なされることの媒介効果

以上の分析結果から、転職者が単に逸脱的な行動をとるだけなのか、逸脱的でありながら有能さも示すのかによって、組織風土の破壊者と見なされるのか改革者と見なされるのかが異なり、それがさらに彼らに対する排除的、受容的態度に影響するという媒介過程が認められる可能性が示唆される。また、この媒介過程のあり方が転職者の属性によって調整される可能性も示唆される。そこで、これらの可能性を検証するため、転職者の仕事上の態度・有能さを説明変数、彼らに対する排除的、受容的態度のそれぞれを基準変数、破壊者、改革者と見なされる程度を媒介変数とするブートストラップ法（リサンプリング回数2000回）による媒介分析を行った。また、同様の分析を日本人転職者、欧米人転職者のそれぞれについて行った。なお、これまでの分析結果から、有能さの顕現性の高低による他の変数の差はほとんど認められていないことから、この媒介分析においては有能さの顕現性の低条件と高条件を1つにまとめ、逸脱者条件と有能さの情報あり条件の2値のダミー変数として扱った。

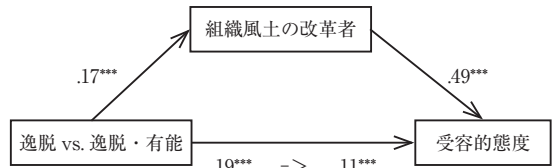
まず、転職者の態度・有能さが排除的態度に及ぼす影響について、組織風土の破壊者であるとの認識が媒介するかについては間接効果が有意ではあるものの（ $Z=-2.726, p<.01, b=-.144, SE=0.053, 99\% \text{信頼区間}:-.286\sim-.007$ ）、直接効果は有意なまま残った（図2）。次に、転職者の態度・有能さが受容的態度に及ぼす影響について、組織風土の改革者であるとの認識が媒介するかについても、間接効果は有意ではあるが（ $Z=5.409, p<.001, b=.216,$

図2 転職者の仕事上の態度・有能さと排除的態度との関係における組織風土の破壊者としての認識の媒介効果



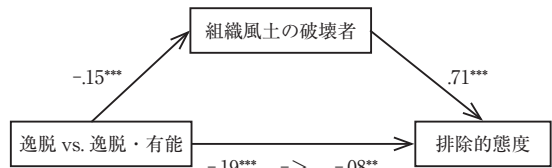
注：*** $p < .001$, ** $p < .01$

図3 転職者の仕事上の態度・有能さと受容的態度との関係における組織風土の改革者としての認識の媒介効果



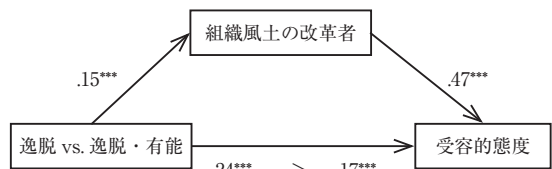
注：*** $p < .001$

図4 日本人転職者の仕事上の態度・有能さと排除的態度との関係における組織風土の破壊者としての認識の媒介効果



注：*** $p < .001$, ** $p < .01$

図5 日本人転職者の仕事上の態度・有能さと受容的態度との関係における組織風土の改革者としての認識の媒介効果

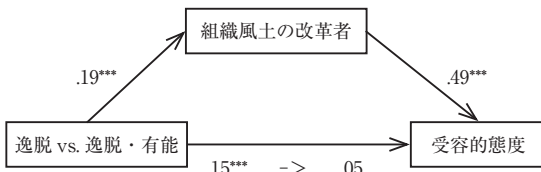


注：*** $p < .001$

$SE=0.010, 99\% \text{信頼区間}:.123\sim.323$ ）、直接効果は有意なまま残った（図3）。

同様の分析を、日本人転職者条件で行った。転職者の態度・有能さが排除的態度に及ぼす影響について、組織風土の破壊者であるとの認識が媒介するかについては、間接効果は有意ではあるもの

図6 欧米人転職者の仕事上の態度・有能さと受容的態度との関係における組織風土の改革者としての認識の媒介効果



注：*** $p < .001$

の ($Z = -3.264, p < .001, b = -.258, SE = 0.079, 99\%$ 信頼区間: $-.472 \sim -.069$), 直接効果は有意なまま残った (図4)。転職者の態度・有能さが受容的態度に及ぼす影響について、組織風土の改革者であるとの認識が媒介するかについても、間接効果は有意ではあるが ($Z = 3.383, p < .01, b = -.258, SE = 0.056, 99\%$ 信頼区間: $.050 \sim .329$), 直接効果は有意なまま残った (図5)。

欧米人転職者については、まず組織風土の破壊者であるとの認識は、彼の仕事上の態度・有能さと関連がなく ($b = -.098, t(539) = 1.452, ns.$), 媒介効果は認められなかった。一方、組織風土の改革者であるとの認識については、間接効果が有意であり ($Z = -4.323, p < .001, b = .237, SE = 0.055, 99\%$ 信頼区間: $.096 \sim .378$), 完全媒介効果が認められた (図6)。

IV 考 察

本研究では、参加者の勤務する会社に転職してきた者の属性ならびに仕事上の態度と有能さについて操作し6種類の条件を設け、それぞれの条件における転職者に対する排除的、受容的態度を測定した。6条件全てに共通していたのは、その転職者が、自己主張が強く、上司や先輩を面と向かって批判することもあり、また会社に対する忠誠心もなく、日頃から他社への転職の可能性をほのめかしているということであった。このような態度は、職場内の和を大切に、長幼の序を重んじ、会社への帰属意識の高さを求める日本的な職場風土から見るとかなり逸脱的な態度である。このような逸脱的な態度を持つ転職者に対して、他の成員は排除的な態度を示しがちであるが、本研究

の結果は、その転職者が日本人である場合の方が、欧米人である場合よりも強く排除されることを示していた。これは、本研究における予測1を支持する結果である。

この結果は、黒い羊効果の観点から説明することができる。黒い羊効果とは、内集団の好ましい成員は同程度に好ましい外集団成員よりも高く評価され、内集団の好ましくない成員は同程度に好ましくない外集団成員よりも低く評価される現象を説明するものである。これは、好ましくない内集団成員は他の内集団成員の社会的アイデンティティを脅かす存在であることから生じると考えられている。日本的な職場風土に対する逸脱的な行動をとる日本人転職者は、他の日本人成員の社会的アイデンティティを脅かす存在である。一方、同じ逸脱的な行動をとる転職者であっても、その人が日本とは異なった文化を持つ欧米の出身者である場合には、他の日本人成員にとって社会的アイデンティティには脅威となりにくい。これらのことが、逸脱的な行動をとる日本人転職者が同様の行動をとる欧米人転職者よりも強く排除されたことの理由であると考えられる。インサイダーらしからぬ振る舞いをするインサイダーは、同様の振る舞いをするアウトサイダーよりも排除されやすいのである。

本研究では、逸脱的な態度を示す転職者の受容と排除に関わるもう1つの要因として、転職者の有能さの効果が確認された。この結果は、特異性クレジット、あるいは建設的逸脱の観点から説明できる。特異性クレジットとは、集団成員の集団への貢献の程度に応じて他の成員の心の中に生まれる信用のことである。この信用の程度に応じて、成員ごとにどの程度の逸脱的行為が許されるのかが異なってくると考えられている。集団や組織に対する大きな貢献は大きな信頼につながり、その信頼を担保として逸脱的な行動をとることが可能になる。さらに Abrams et al. (2008) は、将来リーダーになるべき成員の逸脱的な行動は、現在のリーダーやリーダー以外の成員の同じ行動よりも受容されやすく、またそれはイノベーションを起こすための信用となることを示している。本研究における有能さについての情報が示されている

条件の転職者は、逸脱的な行動をとるものの将来会社の業績に大きな貢献をなし得る人材であると描写されている。そのような人物が単に逸脱的なだけの人物よりも受け入れられ、また組織風土の変革者であると評価されることを示した本研究の結果（図3、図5、図6）は、予測2ならびに予測4を支持するものであると言える。なお、欧米人転職者に対する組織風土の破壊者であるとの認識は彼の逸脱性・有能さと関連がなく、排除的態度への媒介効果も認められていない。逸脱的ではあるけれども有能な欧米人転職者は組織風土の破壊者として認識されることはなく、むしろ改革者であると認識されることで受容されやすくなる（図6）ことが示された。

また、排除的態度に及ぼす転職者の属性と有能さの顕現性の有意な交互作用効果が認められ、予測3が支持された。図2に示された結果は、逸脱条件においてのみ日本人転職者に対する排除的態度が欧米人転職者に対するそれよりも高いことを示している。これは、有能さについての情報が示されていない場合には、転職者の属性の社会的アイデンティティに対する影響が顕著になるため、日本人としてのアイデンティティを脅かす日本人転職者への排除的態度が高まった結果であると考えられる。

以上の結果に加えて、図4、図5、図6に示された結果を比較すると、さらに興味深いことが分かる。日本人転職者に対する排除的態度と受容的態度に対しては、組織風土の破壊者、改革者としての認識はいずれも部分的な媒介効果を持つにとどまることが示されている（図4、図5）。このことは、日本人転職者に対する態度に関わる要因として組織風土の破壊者あるいは改革者としての認識以外のものも大きく影響している可能性を示唆している。それらの中には当然、社会的アイデンティティを共有するものであるがゆえの受容と、そうであるがゆえの黒い羊効果による排除が考えられる。これに対して、欧米人転職者に対する受容的態度に対しては、組織風土の改革者としての認識が完全媒介効果を持つことが示された（図6）。逸脱的な欧米人転職者に対する排除と受容に対しては、社会的アイデンティティの共有の影響

が小さく、有能な逸脱者であることによって期待される成果の影響が大きいことを示唆する結果である。

本研究の結果は、逸脱的な行動をとる転職者に対するインサイダーからの排除と受容に関して、特異性クレジットと建設的逸脱、そして社会的アイデンティティ理論と黒い羊効果をめぐる知見から導かれた3つの予測をいずれも支持するものであった。逸脱的の有能であるかどうか分からないインサイダーは、他のインサイダーの社会的アイデンティティを脅かし、また集団・組織への貢献も予測できないがゆえに、同じように逸脱的の有能さの不明なアウトサイダーよりも強く排除されるのである。これらの結果は、アウトサイダーはインサイダーよりも排除されやすい、というわれわれの直感的な理解が必ずしも正しいとは限らず、インサイダーであるがゆえにアウトサイダーよりも強く排除される場合もあることを示している。

最後に、本研究の限界と将来の展望について述べる。本研究で示された結果は基本的には3つの予測を支持している。しかし、有能さの顕現性が示されている2つの条件間で、主要な従属変数に有意な差が認められていない。具体的には、予測2で逸脱者条件よりも有能さの顕現性低条件の方が、さらにこれら2つの条件よりも有能さの顕現性高条件の方が、転職者に対する受容的態度が高く、排除的態度が低くなることとしていたが、分析の結果は、有能さの顕現性の低い条件と高い条件との間に両態度の有意な差は認められていない。この結果は、有能さが確かなものではなくほのめかされる程度のものであっても、逸脱性の持つネガティブ効果を打ち消すことを示唆するものである。本研究では全ての条件操作が想定上でなされたものであるため、独立変数の効果の現れ方があいまいなものになった可能性がある。将来的には、実験室実験などで有能さの顕現性を実際に操作し、本研究の結果の再現性を確認することも必要だろう。

また、本研究では日本人転職者と欧米人転職者を、それぞれインサイダー、アウトサイダーとしたが、インサイダー－アウトサイダー関係は、も

ちろんこれだけにとどまるものではない。日本人対他の東アジア人、男性対女性、心身にハンディキャップを持たない者と持つ者などなど、実に多数のインサイダー－アウトサイダー関係がある。それぞれのカテゴリーに期待される行動様式からの逸脱性と有能さの影響に関しても、本研究の結果が再現されるのかについて確認していくことも今後の重要な課題である。

参考文献

- 浦光博 (1997) 「正義の名の下の排斥——それはなぜ生じるのか、それをどう克服するのか」日本社会心理学会第38回大会発表論文集, pp. 40-41.
- 清水裕士 (2016) 「フリーの統計分析ソフトHAD——機能の紹介と統計学習・教育、研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』第1巻, pp. 59-73.
- Abrams, D., Randsley de Moura, G., Marques, J. M. and Hutchison, P. (2008) "Innovation Credit: When Can Leaders Oppose Their Group's Norms?" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 95, Issue. 3, pp. 662-678.
- Berkowitz, L. and Macaulay, J. R. (1961) "Some Effects of Differences in Status Level and Status Stability," *Human Relations*, Vol. 14, Issue. 2, pp. 135-148.
- Hollander, E. P. (1958) "Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit," *Psychological Review*, Vol. 65, Issue. 2, pp. 117-127.
- (1960) "Competence and Conformity in the Acceptance of Influence," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 61, Issue. 3, pp. 365-369.
- (1961) "Some Effects of Perceived Status on Responses to Innovative Behavior," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 63, Issue. 2, pp. 247-250.
- Hollander, E. P. and Julian, J. W. (1970) "Studies in Leader Legitimacy, Influence, and Innovation," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 5, pp. 33-69.
- Julian, J. W. and Steiner, I. D. (1961) "Perceived Acceptance as a Determinant of Conformity Behavior," *Journal of Social Psychology*, Vol. 55, Issue. 2, pp. 191-198.
- Marques, J. M., Abrams, D., Páez, D. and Taboada, C. M. (1998) "The Role of Categorization and In-group Norms in Judgments of Groups and Their Members," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, Issue. 4, pp. 976-988.
- Marques, J. M., Paez, D. and Abrams, D. (1998) "Social Identity and Intragroup Differentiation: The "Black Sheep Effect" as a Function of Subjective Social Control," *Current Perspectives on Social Identity and Social Categorization*, pp. 124-142.
- Marques, J. M., Yzerbyt, V. Y. and Leyens, J. P. (1988) "The "Black Sheep Effect": Extremity of Judgments towards Ingroup Members as a Function of Group Identification," *European Journal of Social Psychology*, Vol. 18, Issue. 1, pp. 1-16.
- Pinto, I. R., Marques, J. M., Levine, J. M. and Abrams, D. (2010) "Membership Status and Subjective Group Dynamics: Who Triggers the Black Sheep Effect?" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 99, Issue. 1, pp. 107-119.
- Schachter, S. (1951) "Deviation, Rejection, and Communication," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 46, Issue. 2, pp. 190-207.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979) "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in W. G. Austin and S. Worchel (eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*, pp. 33-47, Monterey, CA: Brooks.
- Wiggins, J. A., Dill, F. and Schwartz, R. D. (1965) "On "Status-Liability"" *Sociometry*, Vol. 28, No. 2, pp. 197-209.

うら・みつひろ 追手門学院大学教授、学校法人追手門学院理事。主著に『排斥と受容の行動科学——社会と心が作り出す孤立』（サイエンス社、2009年）。社会心理学、産業・組織心理学専攻。