

大阪商業大学学術情報リポジトリ

外国人雇用中小企業における経営者行動と組織変革
プロセス

－修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（
M-GTA）を活用した探索的研究－

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2022-03-14 キーワード: 作成者: 三宮, 直樹, SANNOMIYA, Naoki メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/1144

This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0
International License.



外国人雇用中小企業における 経営者行動と組織変革プロセス

—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA)
を活用した探索的研究—

三 宮 直 樹

はしがき

- 1 問題意識と目的
 - 2 先行研究と課題
 - 3 研究の枠組み
 - 4 分析結果
 - 5 考察
 - 6 まとめと今後の課題
- 参考文献

はしがき

近年、労働力不足を背景として、我が国の中小企業においては、外国人雇用の進展に伴う国籍多様性が拡大している。そうした中、経営戦略として効果的なダイバーシティ・マネジメントをどのように実現すべきかを解明することは、人口減少下における我が国の中小企業の持続可能性を高める上で喫緊の課題となっている。筆者はこうした時代の潮流を踏まえ、中小企業経営論の視座から、国籍、信条、言語等が異なる多様な属性の人々を組織の中に受容し、彼・彼女たちの有する能力を最大限活かすダイバーシティ・マネジメントの方向性について、中小企業経営者の意識及び行動スタイルに焦点をあてた調査研究を進めている。

本稿は、中小企業のダイバーシティ・マネジメントに関する定量調査に向けた予備的考察として、地域に根差し事業活動を展開する地域中小企業を対象に、外国人雇用に踏み出した当該企業における組織の変革プロセスを可視化した上で、経営者の意識・行動がその組織にどのような影響を及ぼしたのか、その関係を明らかにすることを旨とするものである。

1 問題意識と目的

近年、人口減少や少子高齢化の進展に伴う生産年齢人口の減少が大きな課題となっている。今後、我が国の企業は従来の手法による国内での労働力の確保が困難となり、労働力不足が一層進展することが懸念される状況にある中、特に経営資源の限られた中小企業においては、人材確保やその定着は事業継続に不可欠であり、中小企業の経営戦略の最重要課題である。

そうした中、尼崎市では、2019年度に、中小企業（従業者数30人未満）を対象に、「外国人労働者活用に関する意識調査」を実施している。その結果によると、外国人労働者を雇用する事業所のうち約66%が、日本人を採用できないなど人手不足を理由に外国人雇用に踏み切っている実態が明らかになった。また、外国人雇用開始年については、2012年以降増加し、特に2017年から2019年の3か年にかけて大きく増加している状況であった。厚生労働省の「外国人雇用状況」の届出状況のまとめ¹⁾（2020年10月末現在）をみると、外国人労働者数は1,724,328人で、前年同期比65,524人の増加となり、2007年に届出が義務化されて以降、過去最高を更新した。外国人労働者を雇用する事業所数は267,243か所で、前年同期比24,635か所の増加となり、こちらも2007年に届出が義務化されて以降、過去最高を更新する結果となった。また、外国人を雇用する事業所を規模別でみると、「従業者数30人未満」の事業所が最も多く、事業所数全体の約60.4%を占める状況となっている。このように、労働力不足の解消を図るため、外国人労働者及び外国人労働者を雇用する事業所数は増加の一途を辿っており、特に、中小企業における外国人労働者の存在感が非常に大きなものとなっていることがうかがえる。

こうした状況は、中小企業経営にとって何を意味するのであろうか。多くの中小企業は、これまで属性、言語、文化習慣等を同じくするメンバーにより構成された集団の中で事業を運営してきた。しかし、上述のとおり、従来には存在しなかった異質な属性（国籍・言語・生活習慣等）が組織に入ることにより、これまで当該組織内において業務に従事してきた日本人従業員との間に、様々な葛藤や抵抗が生じ、有効な手立てを講じなければ生産性の減退にもつながる状況に陥ることが懸念される。そうした事態を回避し、組織を円滑に運営していくためには、当該組織を構成する全従業員の負の反応をいかに正の作用に転換させていくかについて、経営者の行動のあり方が問われていると言える。このような状況の中、多様な属性や価値観を有する人材を適材適所に配置し、その能力を最大限活かす経営手法の一つとして、ダイバーシティ・マネジメントが注目されている。これまで、経営学分野におけるダイバーシティ・マネジメント研究は、主に大企業における人事システムなどの組織論をベースに論じられる場合が多く、中小企業のような小規模の経営組織には適合しない研究が多数である。また、我が国におけるダイバーシティ・マネジメントに関する議論の歴史は浅く、ヒトの多様な属性のうち、女性活用に関する研究が先行しており、国籍の多様性に関するダイバーシティ・マネジメントの研究はまだ緒に就いたばかりで、まさに多様性が進展しつつある状況下における中小企業の経営者行動と組織変革プロセスとの関係等については明ら

1) 厚生労働省 HP (https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_16279.html) (2021年7月25日閲覧)

かになっているとは言い難い。外国人を雇用する中小企業が、経営戦略として効果的なダイバーシティ・マネジメントをどのように実現すべきかを解明することは、人口減少下における我が国の中小企業の持続可能性を高めるための喫緊の課題であるといえよう。そして、その多様性を経営成果につなげるためには、経営者が多様性の推進を経営戦略の一環として位置付け、経営者自身が積極的に組織のメンバーに対し理解を浸透させる行動を実践していくことが求められると考える。

そこで、本稿においては、中小企業経営論の視座から、外国人を雇用する中小企業経営者の意識及び行動に着目し、それらが当該組織にどのような影響を与え、属性の多様化に適応する組織に導くことが可能となるのか、さらに、その組織変革プロセスを明らかにすることを目的とする。

2 先行研究と課題

2.1 先行研究レビュー

本節では、中小企業経営の特性等に関する先行研究及びダイバーシティ・マネジメントの概念等に関する先行研究、そして、組織変革の概念及び多様性を活かすための組織変革に必要な要素等に関する先行研究についてレビューする。

(1) 中小企業経営に関する先行研究

まず、本稿の研究対象とする中小企業について、定義を行う。池田（2002）は、中小企業研究における「地域」の視点が重要であるとの認識のもと、「地域中小企業」について、「地域とは近接する中小企業が同質的な行動をする地理的範囲である」とした上で、「当該地域内に立地する中小企業を『地域中小企業』として捉え、特に、製造業において、その類似性、特性が強く表出している。」と述べている。本稿では、上述した先行研究での議論を踏まえ、地域のサプライチェーンを担い、地域の雇用を支え、地域に根差した製造業を営む小規模（従業員数30人未満）の「地域中小企業」を対象として研究を進めていく。

次に、中小企業経営の特性に関する先行研究をレビューする。小林（1993）は、「中小企業の場合、経営力の中心になるものは、まさに経営者個人である。それは大企業のように、多くの管理スタッフをかかえ、組織的分業で経営管理職能を担い、経営力を発揮するというわけにはいかない。したがって、個人経営者の資質、能力と努力に企業の運命が支配されているということは、決して過言ではないのである。」と指摘している。山口（2012）は、「中小企業経営の特徴として、経営者の影響力の大きさ（経営者中心の集権的な管理方式）、公式的な情報や意思伝達経路の不在、直観的意思決定、短期的戦略志向、地域社会との密着性等が代表として上げられる。」と述べている。川上（2013）は、「中小企業は、会社形態の上では紛れもなく株式会社形態であったとしても、証券市場から資本を調達しておらず、さほど株式所有の分散も見られず、所有と経営の分離はみられない。」と指摘している。2009年度版の中小企業白書では、中小企業の経営者と従業員との近接性に着目し、「中小企業では、日々の業務の中で経営者と従業員のコミュニケーションが日常的に行われていることが大企業に

比べて多いと考えられるが、こうしたコミュニケーションに中小企業の経営者が意識的・戦略的に取り組むことにより従業員の仕事のやりがい感を高め、従業員の意欲を引き出すことが重要といえよう。」と示されている²⁾。

こうした先行研究の知見により、中小企業においては、大企業と比較し経営者の組織内における存在感が大きいことに加え、小規模組織であるといった特性も相まって、経営者と従業員間の距離が近いことから、経営者の行動が従業員に対し、ひいては企業経営に対し大きな影響を及ぼす可能性が高いことが示唆される。

(2) ダイバーシティ・マネジメントに関する先行研究

ダイバーシティ(多様性)とは何かについて、先行研究での議論を整理する。谷口(2008)によれば、ダイバーシティの伝統的な定義として、米国雇用機会均等委員会(EEOC: Equal Employment Opportunity Commission)では「ジェンダー、人種、民族、年齢における違いのことをさす。」とされていた。ダイバーシティ・マネジメントの研究は、1960年代のアメリカでの公民権運動に端を発している。当時のダイバーシティ・マネジメントの議論は、差別や区別をされていたマイノリティの人々のみが対象となっていたが、その後、組織にとってどのようなメリットをもたらすのかをもっと明確にする必要があると考えられるようになった。このようにダイバーシティという言葉そのものの意味、考え方についても時代の移り変わりとともに変遷してきたと言えるだろう。谷口(2013)は、ダイバーシティ・マネジメントについて、「ダイバーシティ・マネジメントとは、人材のダイバーシティを用いてパフォーマンスを向上させる手法である。」と定義し、さらに、ダイバーシティ・マネジメントの広義の意味は「抵抗」「同化」「分離」「統合」の4つのパラダイムをすべて含む活動であるとした上で、狭義の意味について、「統合のパラダイムを目指す企業活動」と述べている。有村(2007)は、ダイバーシティ・マネジメントについて、「人々の中の様々な違い、すなわち多様性を競争優位に結び付けるための長期的な組織変革のプロセス」と定義している。そして、「ダイバーシティ・マネジメントは、競争優位のために多様性を活かす、また、そのために文化、制度、手法を含む組織全体の変革を通して多様性を活かす職場環境作り着手することを特徴としている。」と述べている。脇(2009)は、「ダイバーシティ・マネジメントは、個々人の多様なバックグラウンドを受容し、組織内に参画させることを前提とする。その上で、その多様性が企業にとって、戦略的成果をもたらすように、個々人の能力を最大限活用できる組織変革を自発的にかつ長期的に行うことである。」と定義している。さらに、この定義のキーワードとして、①社会的公正、②組織内公正、③多様性を企業戦略に活用する、④組織変革、の4点をあげている。換言すれば、多様性を活かす組織づくりを目指すダイバーシティ・マネジメントの推進といった考え方は、企業が競合他社等との競争を勝ち抜くための競争優位の源泉ともなり得る経営理念として位置付けられるものであり、その真価を発現させるためには、各企業の特性や企業を取り巻く内外の環境等に適合した組織へと変革させていく取組であると言える。こうした先行研究での見解を踏まえ、本稿では、

2) 中小企業庁「2009年版中小企業白書」第3章 中小企業の雇用動向と人材の確保・育成 第4節人材の意欲と能力の向上 p.227

ダイバーシティ・マネジメントの概念については、「単に人権尊重の観点に留まらず、多様性を、企業の競争優位を構築する源泉の一つとして捉え、その実現に向けた組織変革を牽引する取組である。」と定義し、議論を進めていくものとする。

(3) 組織変革に関する先行研究

まず、組織変革の定義に関する先行研究を整理する。野中ほか（1978）は、組織変革について、「ある組織または個人レベルの関係（対人関係、グループダイナミックス、グループ間関係、組織行動）の改善を通じて、組織成果の向上を達成しようとする変革推進者もしくは介入者の意図的な関係改善活動である。」と述べている。大月（2005）は、「組織の主体者が、環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動である。」と定義している。脇（2010）は、「組織の思考を問い直し、組織を変化させることである。従来の組織の思考を問い直すということは、長期間を要する。そして、組織を変化させる際には、組織と環境の間の適合性を確保しながら、組織内部の構成要素間における適合性を保つように組織内部の構成要素を変化させていく必要がある。」と述べている。狩俣（1996）は、組織変化の問題は、組織論において組織開発の問題として論議され、組織の①変化、②開発、③変革の3つの領域に分けられると述べている。その上で、狩俣（1996）は、「『組織変革』（organizational transformation）は、将来の予測に関わり、組織構造や戦略などが将来予想される事柄に適するように組織の基本的特徴や文化を修正する活動や過程に関係している。」と示している。

本稿は、人手不足解消に向け、外国人雇用に踏み切るなど国籍多様性が進展する地域中小企業における組織変革のプロセス及び当該組織変革のプロセスにおける経営者行動との関係性を明らかにすることを目的としている。こうした既存研究における知見及び本稿の目的を踏まえ、本稿では、組織変革について、次のように定義し、議論を進めていくものとする。「組織変革とは、『企業を取り巻く内外の環境の変化に適合し、組織の持続的な発展につながるよう、経営者のリーダーシップのもと、組織成員の意識、価値観、行動等を含めた組織風土の変革に向けた取組』であるとする。」

次に、多様性を活かすための組織変革に必要な要素等に関する先行研究を整理する。

Cox（1993）は、ダイバーシティ・マネジメントを実現するための企業の組織変革に必要な要件について、①リーダーシップ、②リサーチ（測定）、③教育、④組織文化と管理制度の変革、⑤フォローアップ（浸透）の5点をあげている。また、ダイバーシティ・マネジメントを実現するためには、経営者自身がそれに誠実に取り組むことが極めて重要であることを指摘している。谷口（2013）は、ダイバーシティ・マネジメントを実施しても組織にマイナスの効果をもたらす場合もあると分析している。そして、ダイバーシティ・マネジメントを効果的に進めるためには、組織構造と組織文化を変革させる必要があると指摘する。狩俣（1989）は、組織の変革には個人レベルと組織レベルでの変容が必要であり、個人レベルの変容は知識・態度・行動の変化の過程であることを指摘している。

Guillaume et al.（2017）は、企業組織の構成員の多様性とパフォーマンスとの間に存在する要素として、①経営戦略、②ユニットデザイン（部門の特徴）、③人事施策、④リーダーシップ、⑤組織風土・組織文化、⑥マネジャーの個人要因といった6つの促進要因に着目し、この6つの促進要因がどのように関連し、職場の多様性がプラスの効果をもたらすよう働きか

けるのかを説明するフレームワークを提示している。また、「包括的な多様性風土を作り出す上で、リーダーシップが重要な役割を果たす可能性が高い」ことを指摘している。

上記の議論は、次のように総括できる。職場の多様性が企業の組織変革又は経営成果にプラスの効果をもたらす促進要因について研究したCox (1993) や Guillaume et al. (2017) は、組織に影響を与えるいくつかの促進要因の中でも、リーダーシップが重要な役割を果たす可能性が高いことを指摘している。また、大企業とは異なる中小企業組織の特徴として、山口 (2012) が指摘するように、トップマネジメント、すなわち経営者の行動が従業員及び企業経営に対し大きな影響を及ぼす可能性が高い特性を有していることに着目する必要がある。

したがって、職場の多様性を経営成果に結びつけるためには、その促進要因である組織変革を適切に実施する必要がある、特に、中小企業においてはこの組織変革に大きな影響を与える経営者の意識・行動が、多様性を活かすダイバーシティ・マネジメントの成否を決定づける大きな要因となり得るものと考えられる。以上を踏まえ、本稿においては、Guillaume et al. (2017) が示したフレームワークをもとに筆者が加筆修正した分析フレームワークを図1のとおり提示する。以下、この分析視角をもとに、多様性を活かすための組織変革及び経営者行動等と経営成果の関係性について、研究を進める。

2.2 課題

前節では、先行研究における中小企業経営の特性、ダイバーシティ・マネジメント及び組織変革の概念を踏まえ、本稿での定義を整理した上で、多様性を活かすための組織変革及び経営者行動等と組織成果の関係性に係る議論を紹介した。先行研究において、明らかになった主な点は、以下のとおりである。①地域中小企業は、小さい企業規模であることから経営者の行動が当該組織を構成する従業員に対し、ひいては企業経営そのものに大きな影響を及ぼす可能性がある。②人材の多様性を企業の競争優位の源泉としていくためには、それに適

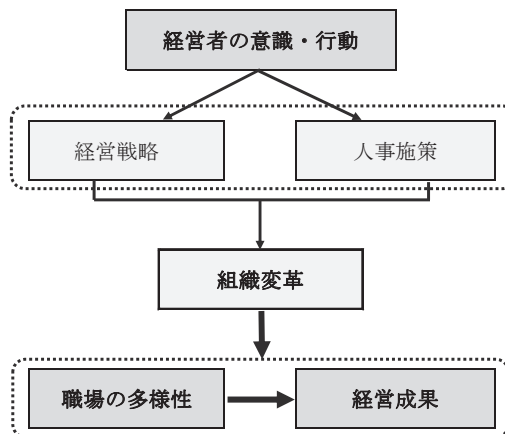


図1 分析フレームワーク

出所：Guillaume et al., 2017をもとに、筆者加筆作成

合できる組織へと変革していく必要があり、その実現に向けては、経営者の行動（リーダーシップ）が重要な役割を担う。

言い換えれば、人材不足により厳しい経営を余儀なくされる地域中小企業にとって、「経営者の行動」が、自社の競争優位を確立し、景気の浮き沈みに左右されることのない組織の適応力の向上、すなわち組織レジリエンスを高めていくための要諦であると言える。一方、既存研究においては、地域中小企業を対象に、多様性のある人材を組織に受け入れ、戦力として活用できるようにするための組織変革のプロセスに関する研究蓄積は乏しく、いずれも、理論上の構築はなされているものの、それらの理論に基づく具体的な実証研究に至っておらず、いわゆる“ブラックボックス”であることが課題としてあげられる。以上を踏まえると、我が国の地域中小企業において、事業継続力を高め競争優位性を構築するためには、どのような経営者行動が組織内の葛藤を抑制し、多様性を活かす組織へと導くことができるのか、さらに、その多様性のある組織の力を結集し、経営成果に結びつけるためには、どのような経営者行動が求められるのか、といった観点に立脚した研究が必要であると考えられる。

そこで、本稿では外国人を雇用する中小企業経営者の意識及び行動に着目したインタビュー調査を行い、それに伴う組織の多様性の拡大に対して、中小企業経営者がどのような行動スタイルをもって組織に働きかけ、多様性の拡大を経営成果に結びつけることができるのかについて、具体的なプロセスに踏み込んだ探索的な分析を行う。

3 研究の枠組み

3.1 調査対象と調査の方法

(1) 調査対象

調査対象は、次の①～④をすべて満たす企業の経営者とした。

- ①外国人を雇用している従業員数30人未満の企業；前述したように、我が国において外国人労働者が雇用される事業所を規模別でみると、「従業員数30人未満」の事業所が最も多く、事業所数全体の約60.4%を占めている。従って、外国人を雇用している中小企業の実態を把握するためには、このカテゴリーに属する企業に焦点を当てる必要がある。
- ②現在、外国人を雇用している企業のうち、過去に外国人採用経験を有する企業；大企業と比較して従業員数が少ない中小企業においては、経営者と従業員もしくは従業員同士の距離が近い。そこで、調査する経営者の意識や行動が、特定の外国人にのみ適用されたものとならないよう、現在、外国人を雇用している企業のうち、過去にも外国人を採用した経験がある企業を調査対象とした。
- ③尼崎市内に事業所を有し、金属製品製造業等を営む企業；阪神間有数の産業都市である尼崎市内において、金属製品製造業は従業員数をもっとも多い地域の主要な基幹産業であり、地域中小企業の観点から、尼崎市内に事業所を有する金属製品製造業に焦点を当てて分析することは有益であると考えられる。
- ④創業から30年以上安定した経営を継続しており、創業社長から二代目以降の経営者に経営

表1 調査企業の概要

事業 所名	創業 (年)	資本金 (万円)	従業員総数 (人)	外国人 従業員数 (人)	外国人比率 (%)	外国人雇用 経験年数 (年)
A	1933	1000	26	7	27	20
B	1938	7000	28	4	14	5
C	1965	2000	17	3	18	12
D	1953	1500	21	2	10	3
E	1984	1000	26	6	23	14
F	1957	300	26	4	15	1
G	1965	300	6	1	20	3
H	1946	1000	18	10	56	14

出所：筆者作成

を引き継いだのちも、地域に根ざした事業を展開している企業；狩俣（1996）は、組織は安定性や規則性によって現状を維持していこうとする慣性的傾向を有していることを指摘している。多様性の高まりとそれに対応した経営者の行動により組織にどのような変革が生じたのかを論じるためには、まず、その組織が一定の安定状態にあることが必要である。そこで、創業から少なくとも30年以上が経過し、事業承継を経験したあとも事業継続している企業を対象とした。

(2) インタビュー調査の方法

上記(1)①～④の基準から、調査の趣旨を説明の上、尼崎市の協力を得て、2019年12月から2020年3月の期間において、インタビュー調査を実施した³⁾。調査企業の概要は表1に示した通りである。今回のインタビュー調査については、経営者がどのような思いで外国人を雇用しているのか、コミュニケーションについてどのように捉えているのか、外国人雇用に関する具体的な方策、日本人従業員との関係で配慮していること、状況認知等を柱とし、経営者としてどのような行動を意識しているのかについて、半構造化インタビューを実施した。本稿の目的を踏まえ、聞き取る内容について、特定の事象に限定することのないよう、包括的なインタビューを行い、後述する修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチにより分析を行った。インタビュー調査と分析を同時進行で進めたところ、6社の分析を終えた段階でインタビューから新しい概念が創出されなくなった。さらに2社を追加してインタビュー調査と分析を行ったが、それ以上新しい概念が創出されなかったため理論的飽和に至ったと考え、調査を終えた。

3) インタビュー調査の流れは、次の通りである。まず、対応者（代表取締役社長もしくは取締役）に本調査の目的やデータの使用について説明し、同意を得た。次に、業種、資本金、従業員総数、外国人従業員数及び初めて外国人従業員を雇用してからこれまでの年数を聞き取った。インタビューは、半構造化インタビューの方法により、他の従業員等のいない部屋において行い、本人の了解を得た上でICレコーダーに記録した。

3.2 分析方法

半構造化インタビューから得られたデータを、木下（2003）が提唱する修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Modified Grounded Theory Approach：以下「M-GTA」とする）を用い、その手順を応用して分析した。M-GTAは、インタビュー法により質的情報を把握し、系統的に整理・分析する質的研究分析法の代表格である。これまでは主に看護学や教育学などの分野で活用されてきたが、近年では、海上（2018）・柴原（2019）・種村（2020）らにより、経営学や人材育成、キャリア発達などの領域でも活用されている。M-GTAでは、分析対象者を特定の個人ではなく、ある現象としての特性を共有する集団の一員として捉えて設定するため、この分析方法は、現象がプロセス的性格をもつ研究に適しており、人間の行動、他者との相互作用の変化を動的に説明することが可能である、と木下（2003）は述べている。そこで、本稿が解明しようとしている組織変革のプロセスに即した分析方法としてM-GTAを採用し、理論導出を試みた。

3.3 分析手順

分析は、木下（2003）に基づき、以下の手順によって行った。まず、文字化したインタビューデータを比較検討し、概念生成を行った。概念は分析シートに記入し、事例とともに、その概念が意味する内容を定義として記入した。次に、概念同士の関係性を踏まえながら、それらを包括的に説明できるカテゴリー及びコア・カテゴリーを生成し、時間的な関係性や因果関係から、カテゴリー相互の関係をカテゴリー関連図にまとめた。さらに、全体像を把握するために、カテゴリー関連図をもとにストーリーラインを記述した。

4 分析結果

M-GTAによる分析の結果、外国人を雇用した中小企業の組織変革プロセスとして、最終的に56の〈概念〉、18の〔カテゴリー〕、7つの【コア・カテゴリー】が抽出された。これに基づいてストーリーラインを記述し、図2に示すとおり、カテゴリー関連図（プロセス図）を作成した。抽出された概念は、後掲する表2-1～5に示す。

4.1 カテゴリー関連図（プロセス図）

抽出された〈概念〉、〔カテゴリー〕、【コア・カテゴリー】の関係性を、「外国人雇用中小企業における組織変革プロセス」として、図2のカテゴリー関連図にまとめた。

図2では、左から右に時間が進んでいくことを表しており、プロセスには一方向矢印を、影響があると考えられるカテゴリー間には双方向矢印を付した。図2のカテゴリー関連図は、外国人を雇用した地域中小企業の経営者が、具体的にどのように組織に働きかけて組織変革を導き、外国人を経営資源として活かしつつ経営成果に結びつけていくのかというプロセスを示している。カテゴリー関連図からは、【危機的状況】にある中小企業において、「外国人の雇用」という未経験の状況に直面した組織に対し、経営者が【経営者の意識・行動】によって組織に働きかけることで、【葛藤】を乗り越え、【組織学習】を進めて外国人従業員

の【受容・統合】を図り、外国人従業員の【戦力化】を【経営成果】に結びつける、という組織変革プロセスが明らかになった。

4.2 ストーリーライン

得られたカテゴリー間の関連性を分析し、整理した。地域中小企業の成長プロセスという観点から、得られたカテゴリー間及び概念とカテゴリー間の関係を検討したところ、【コア・カテゴリー】は、組織変革プロセスである【危機的状況】【葛藤】【組織学習】【受容・統合】【戦力化】と、それに影響を与える【経営者の意識・行動】及びそれらの相互作用の結果としての【経営成果】の3つの領域に大きく分けられた。

また、組織変革プロセスの軌跡をたどると、【危機的状況】から、【葛藤】、【組織学習】、【受容・統合】、を経た上で、【戦力化】に至るという5つのフェーズからなることが見出された。

以下では、これらのフェーズと経営者の意識・行動との関係性について述べる。

(1) 危機的状況と葛藤

中小企業経営者が変革行動を起こすには、現状のままでは組織が【危機的状況】に陥ると経営者が認識することが引き金となる。外国人を雇用するきっかけとしていずれの企業も〈人手不足〉を挙げている。「大学進学者が増え、高卒者が少なくなったため、日本人が採用できなくなった (B社)」、「5～6年前までは学校にも募集をかけていたが、若い人は現場には来ない (A社)」というように、これまでの雇用慣行の下での日本人若年男性の採用ができ

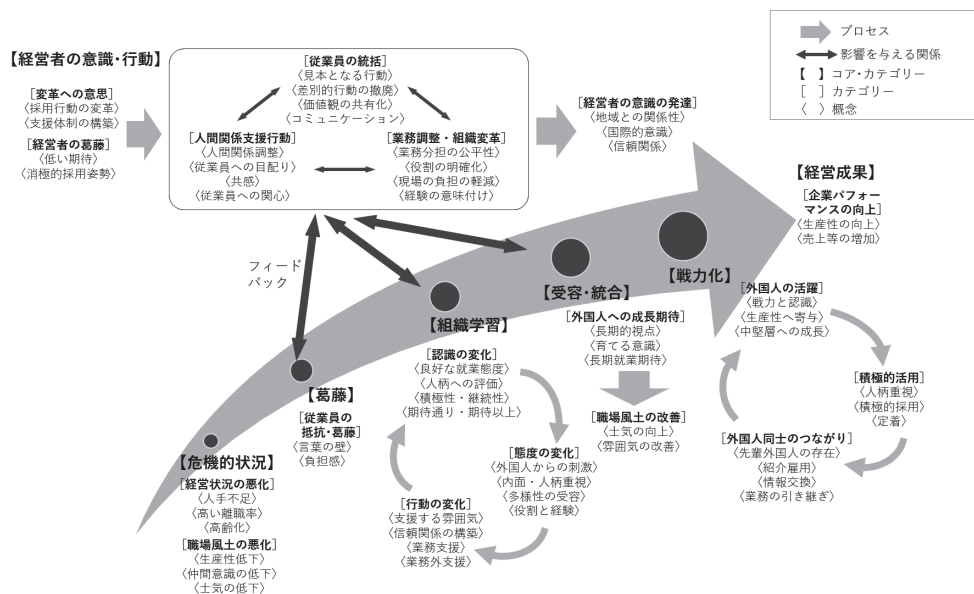


図2 カテゴリー関連図「外国人雇用中小企業における組織変革プロセス」

出所：筆者作成

表 2-1 インタビューにより生成されたコア・カテゴリー、カテゴリー、概念および定義①

コア・カテゴリー	カテゴリー	概念	定義
危機的状況	経営状況の悪化	人手不足	従業員を募集しても日本人の応募がない
		高い離職率	日本人を採用してもすぐに辞める
		高齢化	若手日本人が採用できず平均年齢が高い
	職場風土の悪化	生産性の低下	人手が足りず生産性が低下する
		仲間意識の低下	従業員同士の仲が悪くなる
		士気の低下	職場の雰囲気が悪くなる
経営者の意識・行動	変革への意思	採用行動の変革	経営者自ら海外まで外国人の採用に赴く
		支援体制の構築	住居・移動・通信手段・研修費用等の支援体制を構築する
葛藤	従業員の抵抗・葛藤	言葉の壁	外国人従業員に細かなニュアンスが伝わらず、日本人従業員が言葉の壁を感じる
		負担感	外国人従業員教育に時間がかかり、日本人従業員が負担に感じる

出所：筆者作成

なくなっている。また、採用した日本人の若者が定着しないという〈高い離職率〉、従業員の〈高齢化〉を背景とした〔経営状況の悪化〕は、製造業中小企業共通の課題である。「親会社から増産を求められている（H社）」や「新規取引先を増やすと人手不足のため生産が間に合わず、他社に迷惑がかかるため、増やさないようにしている（G社）」のように、需要があるにも関わらず人手が足りないことは〈生産性の低下〉を招くだけでなく、仕事の負担感から従業員のモチベーションが下がって〈士気の低下〉につながり、「若い子は言われたことしかやらず、自分の仕事以外をしない（C社）」など、〈仲間意識の低下〉が起こるため、〔職場風土の悪化〕という負のスパイラルが生じ、企業は【危機的状況】に陥る。この負のスパイラルを抜け出すために外国人の雇用に踏み出す中小企業経営者は、強固な〔変革への意思〕をもっていると言える。「取締役自らベトナムまでポケトークを持参し面接した（F社）」、「社長が近隣の企業と一緒に中国の訓練学校まで面接に行った（C社）」というように、経営者が強い意思と実行力をもって〈採用行動の変革〉を行い、外国人を採用している企業がみられる。

外国人を採用する際には、日本人を採用する場合と比較して、膨大な時間や手続き、生活面を含めた支援が必要になり、〈支援体制の構築〉も経営者の強い〔変革への意思〕抜きには実行できない。「生活支援等は規則で決まっており、住居、研修費用、自転車、Wi-Fiなどを会社が負担している（C社）」、「会社の借家を光熱費込み月2万円（1部屋2名）で貸している。その他、自転車の提供や入社時と帰国時の渡航費用を負担し、帰国時謝礼として10万円渡している（E社）」のように、〈支援体制の構築〉は大きなコストとなっている。技能実習生の紹介を受けた場合には月々の手数料の支払いも必要である。外国人従業員に対する報酬の額は、日本人が従事する場合の報酬の額と同等以上でなければならず、調査対象企業はいずれも「賃金は、資格が取れないため日本人よりも低いがほぼ同水準（A社）」、「賃金は日本人と同水準（F社）」のように、日本人との格差がない報酬を支払っている。したがって、中小企業にとって、外国人の雇用に踏み出すことは決して簡単ではないといえ、【経営者の意識・行動】は【危機的状況】を打破しようとする強い意志に裏打ちされていることが必要である。

表2-2 インタビューにより生成されたコア・カテゴリー、カテゴリー、概念および定義②

コア・カテゴリー	カテゴリー	概念	定義
経営者の意識・行動	経営者の葛藤	低い期待	経営者は外国人従業員に対して低い期待を抱いている
		消極的採用姿勢	日本人が採用できないので仕方なく外国人を採用する
	従業員の統括	見本となる行動	経営者が先頭に立って外国人従業員とコミュニケーションをとる
		差別的行動の撤廃	日本人従業員の外国人従業員を格下に見るような行動には経営者が介入的指導をし、気づきを与える
		価値観の共有化	経営者は、従業員に対し、多様性に対する価値観の共有化を図る
		コミュニケーション	経営者はコミュニケーションをもっとも重視する
	人間関係支援行動	人間関係の調整	経営者は時間をかけて人間関係を構築していこうとする
		従業員への目配り	職場の雰囲気が悪くならないよう、経営者自ら常に気をつける
		共感	経営者は、日本人従業員がはじめは教えるのは大変だが頑張ってくれていてくれると考え、日本人従業員をねぎらう気持ちを持つ
		従業員への関心	経営者自ら外国人従業員と一緒に食事にいくなど、経営者は相手に関心を寄せ、外国人従業員個々生活面を含め希望を把握する
	業務調整・組織変革	業務分担の公平性	日本人従業員から外国人従業員へのきつい仕事の押しつけがないか、皆が嫌がる仕事ばかり任せていないか、経営者は常に気をつける
		役割の明確化	経営者は、同年代の日本人従業員を外国人従業員の教育係に任命する
		現場の負担の軽減	経営者はベテラン社員を再雇用し、外国人従業員の教育担当にする等、教えることが現場の負担にならないよう業務調整する
		経験の意味付け	経営者は、困難な仕事の経験が職業人としての成長を促すという気づきを、若手日本人従業員に与えようとする

出所：筆者作成

このように、強い「[変革への意志]」をもって外国人の雇用に踏み出した経営者であるが、当初は「はじめは所詮外国人と思っていた（E社）」、「日本人希望だが、外国人に頼らざるを得ない（A社）」のように考えていた。それは、「流れ作業ならばよいが、ものづくりの技術を習得してもらわなければならない仕事である（C社）」、「同じ製品を作る仕事ではないので技術が必要（G社）」という言葉に代表されるように、金属製品製造業は単純作業ではなく、柔軟に複数の作業に従事しなければならず、言語コミュニケーションが難しい外国人を雇用して戦力化することへの負担や懸念は非常に大きいためである。したがって、この時点における外国人の採用は、職場の多様性を拡大したり、外国人ならではの能力を活用して国際的な取引を進めたり、といったことを期待して行われたものではなく、日本人が採用できないので仕方なく採用するという〈低い期待〉による〈消極的採用姿勢〉であった。経営者自身も経営に対する効果としては〈低い期待〉しか抱いていないが、他に選択肢がないためにとった行動であり、「[経営者の葛藤]」があったことが読み取れる。

経営者がこのような「[経営者の葛藤]」をもって外国人の雇用を開始した当初、従業員は、多様性の拡大に対し、抵抗を感じている。外国人の雇用という未経験の状況に直面した組織における既存の「[従業員の抵抗・葛藤]」は、非常に大きい。「言葉の壁を感じる（G社）」、「微妙なニュアンスが伝わらない（A社）」、「教育に時間がかかる点を従業員は負担に感じている（G社）」のように、〈言葉の壁〉や教育に関する〈負担感〉を日本人従業員は感じることが浮かび上がる。雇用開始当初においては、外国人の受け入れに対する日本人従業員の心理的抵抗や【葛藤】の存在は無視できず、組織の不安定さが増している。

(2) 経営者の意識・行動と葛藤

【葛藤】を抱えた組織に最初に大きな影響を与えるのは、経営者がとる従業員の〈見本となる行動〉、日本人従業員による外国人従業員に対する〈差別的行動の撤廃〉という明確な理念と指導、そして多様性の拡大に対する〈価値観の共有化〉を図ろうとする姿勢、といった経営者の「従業員の統括」行動である。

外国人従業員を雇用した経営者の「従業員の統括」行動の第一は、日本人従業員の〈見本となる行動〉をとることである。初めて外国人従業員と一緒に働くようになった日本人従業員は、外国人従業員にどのように接したらよいのか分からず、抵抗を感じている。そこで、経営者は「社長自ら先頭に立ってコミュニケーションをとり、関係を築いていくことが大事（B社）」だと考え、行動している。経営者は、外国人従業員と一緒に食事に行き〈コミュニケーション〉をとるなどして、業務外のことについても外国人従業員のことを積極的に理解しようとする姿勢を自らが見本となって示し、言語コミュニケーションが難しい外国人従業員と日本人従業員との間の壁をなくしていこうと働きかけている。

また、「日本人の若手の子が外国人を格下に見て嫌がるような仕事を任せる（C社）」ことに対しては厳しく指導し、外国人従業員に対する誤った認識を改め、同じ職場で働く仲間であるという気づきを与えることにより、外国人従業員に対する〈差別的行動の撤廃〉を実行している。そして、「国籍よりもその人柄が大事であるという思いを繰り返し伝える（H社）」ことを重視し、多様性の拡大に対する〈価値観の共有化〉を意識して行っている。さらに、「何をすることもコミュニケーションが一番大事（D社）」であると考え、従業員間及び経営者と従業員との不一致を取り除く〈コミュニケーション〉を重視し、組織からのフィードバックを得て、さらに働きかけを行っている。

組織への働きかけとしては、経営者は「人間関係支援行動」にも重点を置いている。「人間関係は時間をかけて築いていくことが大事（B社）」と考え、「人間関係が悪くならないよう、専務自ら常に気を付けている（E社）」、「外国人同士のトラブルや仕事のドタキャンなど問題が起きた時に、その都度、相談しながら対応している（A社）」という発言が示すように、〈人間関係の調整〉や〈従業員への目配り〉を大切にし、「外国人の指導は、はじめは大変だが徐々に楽になるので頑張って教えてくれている（E社）」のように、受け入れる日本人従業員の思いにねぎらいの気持ちを示す〈共感〉が見受けられる。

外国人従業員に対しても、「体調面などささいな問題（A社）」に対しても相談にのるなど一人ひとりの〈従業員への関心〉をもち、外国人従業員が文化の異なる日本の生活になじんでいるかどうか、気にかけている。「（外国人従業員が）日本語教室に参加し、他国の外国人と楽しんでいる様子だった（E社）」、「先日、N3検定を受けたが聞き取りができなかった様子（F社）」、「休日は日本語の勉強に行っている様子（D社）」など、外国人従業員の普段の様子にも気を配る〈コミュニケーション〉重視の姿勢を示している。

このように経営者自ら【葛藤】に対処するための働きかけを行ったとしても、外国人を雇用することで、その教育やコミュニケーションには非常に時間がかかり、既存の従業員の負担が増す。「大学を卒業している子は図面を読み、ある程度のスキルがある子もいるが、日本語の理解は様々（F社）」、「日本語理解は、大半は単語が通じるレベル（H社）」など、雇用する外国人によって日本語理解も技術レベルも様々であることから、外国人の受け入れ

表2-3 インタビューにより生成されたコア・カテゴリー、カテゴリー、概念および定義③

コア・カテゴリー	カテゴリー	概念	定義
組織学習	認識の変化	良好な就業態度	外国人従業員は休まず、遅刻しない
		積極性・継続性	外国人従業員は残業を嫌がらず、辞めない
		人柄への評価	外国人従業員は、真面目で穏やかな人柄が多い
		期待通り・期待以上	外国人従業員は期待通り、あるいは期待以上の仕事をしてくれる
	態度の変化	外国人からの刺激	外国人従業員が真面目に働く様子を、日本人若手従業員が影響を受けている
		内面・人柄重視	日本人か外国人かどうかよりも、真面目に働くかどうかが大それた日本人従業員が考える
		多様性の受容	職場に外国人がいるのが当たり前になり、日本人従業員の外国人従業員に対する抵抗がなくなる
	行動の変化	役割と経験	外国人従業員を教育する立場になることで日本人若手従業員のやる気が向上し、成長が見られる
		支援する雰囲気	日本人従業員は若い外国人従業員に対し大事に接している
		信頼関係の構築	日本人従業員と外国人従業員とで一緒に食事に行くなど、両者は良好な関係を構築している
		業務支援	日本人従業員は、仕事の上での外国人従業員との意思疎通を各自工夫しながら行っている
		業務外支援	日本人従業員は、外国人従業員の病院への付き添いなどの仕事以外の支援を行っている

出所：筆者作成

に合わせて既存の組織を適宜変化させなければ、従業員の負担感は増大し、モチベーションが低下してしまう。これに対応するための柔軟な「業務調整・組織変革」も、経営者の特徴的な行動である。外国人従業員への教育については、「同年代（20代）の従業員を、外国人を教育する立場に任命（D社）」するなど〈役割の明確化〉を行う以外にも、「週2～3回勤務の再雇用者がおこなっているの、現場への負担はない（B社）」のように、〈現場の負担の軽減〉を図る措置を行っている。外国人の雇用に伴い必要になってくる教育係等の役割分担を明確にし、組織構造や仕事の流れを再構築する経営者行動がなされていないと、業務外の仕事を負担させられていると感じる既存の従業員の不満が増加する。外国人を雇用することで必要になる負担を一部の従業員の善意に押しつけるのではなく、業務として形式化し、組織を再構築することが【葛藤】を乗り越えるためには重要である。また、「大変な仕事を外国人に押しつけてばかりいると日本人が成長しない（C社）」と考え、外国人従業員と同じ職場で働くという〈経験の意味付け〉が得られるよう、日本人従業員に働きかけている。さらに、教育・指導と称して「きつい仕事ばかり押しつけられてしまうと外国人も帰国してしまう（C社）」ことを経営者は認識している。

このように、経営者は、外国人従業員の雇用当初だけでなく、その後も常に現場の状況に目配りをしている。さらに、経営者は、組織成員からのフィードバックを得ながら、日本人従業員だけでなく外国人従業員に対しても〈業務分担の公平性〉に配慮するとともに、職業人としての自己への気づきを従業員が得られるような経営者行動をとっている。

(3) 組織学習

上述したような【経営者の意識・行動】により、組織においては外国人従業員を受け入れる風土が徐々に醸成され、【組織学習】が進む。「就業態度はとても真面目（F社）」、「休まない、遅刻しない」という点で満足（E社）」のように、外国人従業員の〈良好な就業態度〉をまず認めるようになる。外国人従業員は若い日本人従業員とは異なり「残業もしてくれ、辞めない（B社）」ので、〈積極性・継続性〉があることも、組織にとっても経営者にとっても、

表 2-4 インタビューにより生成されたコア・カテゴリー、カテゴリー、概念および定義④

コア・カテゴリー	カテゴリー	概念	定義
受容・統合	外国人への成長期待	長期的視点	外国人従業員を雇用することでの一時的な生産性の低下は仕方がないと、経営者と日本人従業員が考える
		育てる意識	外国人従業員に対し、1~2年目は見習いだが、3年で戦力になるので、それまで育てようとする意識を経営者と日本人従業員がもつ
		長期就業期待	日本人従業員は、外国人従業員にできるだけ長く働いてほしいと考える
	職場風土の改善	士気の向上	生産性が高まり、雰囲気の良いくなる
		雰囲気の改善	職場が若返り、雰囲気が明るくなる
	経営者の意識の発達	地域との関係性	外国人従業員が、外国人だからといって敬遠されるようなことや、近隣のトラブルの発生は避けたいと経営者は考える
		国際的意識	外国人従業員に対し、日本について良い印象をもって帰国してほしいと経営者は考える
		信頼関係	外国人従業員と経営者との間に信頼関係が構築されている

出所：筆者作成

満足度を高める要因になっている。さらに、性格が穏やかで明るい等、〈人柄への評価〉も高くなるなど、外国人従業員に対する「認識の変化」が生じる。さらに「期待通りの仕事をしてくれる（E社）」、「期待以上に戦力になっている（D社）」の声に代表されるように、その仕事ぶりに対しても〈期待通り・期待以上〉であると評価するようになり、日本人従業員の外国人従業員に対する「認識の変化」が大きくなっていく。

このような「認識の変化」の結果、従業員の「態度の変化」が生じる。日本人従業員は徐々に、外国人かどうかよりも、真面目に働くかどうかの方が大事である、というように〈内面・人柄重視〉になっていく。「従業員も外国人の対応に慣れて抵抗がなくなった（F社）」の声に代表されるように、職場に外国人従業員がいることが当たり前になり、〈多様性の受容〉がみられる段階まで【組織学習】が進行する。また、「真面目に働く外国人に、若手の日本人従業員が影響を受けている様子（D社）」のように、〈外国人からの刺激〉が日本人の若手従業員の仕事に対する意識に良好な影響を与えている。さらに、「同年代（20代）の従業員は、外国人従業員に教育する立場になり、やる気が増している（D社）」という事例が示すように、外国人を雇用することで、若手の日本人従業員に後輩を教育するという〈役割と経験〉を与えることができ、そのことが若手を成長させている。定期的な新規採用が難しい中小企業においては、若手が後輩を指導する機会に恵まれないまま何年も経過するケースが見受けられるが、外国人を雇用することで若手が〈役割と経験〉を積むことができ、それが現場の〈負担感〉の増加になるのではなく、逆に、本人と組織の成長につながっていくよう、経営者が適切なマネジメントを行っている。

外国人従業員に対する日本人従業員の「認識の変化」や「態度の変化」と相まって、「行動の変化」が起こるなど、組織内に好循環が生まれる。「大事に接してくれている（F社）」、「指導する日本人従業員は長く働いてほしいと思っているようだ（E社）」のように、外国人従業員を〈支援する雰囲気〉が高まる。「他の社員ともご飯に行くなど、関係は良好（D社）」の声に代表されるように、〈従業員への目配り〉を実践している経営者は、外国人従業員と日本人従業員の間には〈信頼関係の構築〉がされているかどうかをよく把握している。外国人従業員への〈業務支援〉としては、「ローマ字で意思疎通している（A社）」、「社内日本語

の辞書をつくるなどしている (D社)」のように、従業員それぞれが工夫して支援を行っている。さらに、「病院の付き添い等の面倒をみている (A社)」、「役所の手続きなどをサポートしている (H社)」のように、日本人従業員による外国人従業員への〈業務外支援〉も見られる。

(4) 受容・統合と経営者の意識の発達

外国人従業員の雇用に対する【組織学習】が進んだ組織では、外国人従業員の【受容・統合】が見られるようになる。当初は〈消極的採用姿勢〉で雇用した外国人従業員だが、その〈良好な就業態度〉や〈人柄への評価〉の高まりにより、日本人従業員の「認識の変化」が生じ、経営者は「外国人を教える分、一時的には生産性は下がるが仕方がない (H社)」のように、〈長期的視点〉をもって「外国人への成長期待」を抱くようになる。ここでも、受け入れる日本人従業員の思いにも〈共感〉する経営者の姿勢が明示されている。外国人従業員の雇用経験を積むうちに、「雇用後半年の子は、仕事はまだ教えている段階 (F社)」、「2名はこれからというところ (C社)」の声に示されるように、外国人従業員に対して〈育てる意識〉をもつようになる。「従業員は長く働いてほしいと思っているようだ (E社)」、「ビザは1年予定なので、終了後、3年にできればと思っている (F社)」の声に代表されるように、経営者や日本人従業員も外国人従業員に対して〈長期就業期待〉を抱くほど、組織になじむものの、「3年の壁で泣く泣く帰国したケースもある (F社)」のように、在留資格の関係で就労期間に限りがあり、そのことを残念に思う経営者も少なくない。

このように、外国人従業員の【受容・統合】が進んだ組織では、職場風土の改善が見られる。「愉快な性格の子が入社すれば雰囲気が明るくなる (E社)」のように、職場の〈雰囲気改善〉が生じるだけでなく、「まだ見習いなので直接売上には貢献していないが、人員があることで取引先からの注文を断らずにすみ、士気が上がっている (F社)」のように、〈士気向上〉が見られ、「職場風土の改善」へと進む。外国人従業員の【受容・統合】が進むと、外国人従業員を、人手不足を解消するための一時的な労働者として見るのではなく、「良い印象で帰国してほしい (D社)」、「いずれ母国に帰るので、日本は良い国だとおもって帰国してほしい (B社)」の声からも明らかのように、経営者は〈国際的意識〉の視点をもつようになる。また、外国人従業員との間に〈信頼関係〉が構築されることで「悪いことばかりがメディアに取り上げられるケースがある。外国人だからといって敬遠されるようなことは避けたい。他者とのトラブルが起きるのを未然に防ぎたい (B社)」と考えるようになり、〈地域との関係性〉にも目配りした雇用を行うようになる。経営者は初めから高い意識をもって外国人従業員を雇用していたわけではない。しかし、雇用後に、経営者が「従業員の統括」・「人間関係支援行動」・「業務調整・組織変革」といった行動を意識して実行するうちに、経営者自身にも意識の変革が起こり、「経営者の意識の発達」が生じることが示されている。

(5) 戦力化と経営成果

外国人従業員の【受容・統合】が進むと、「外国人の活躍」が顕在化する。「人員があることで生産性が上昇 (F社)」のように、戦力とまではいかなくとも、まずは人手不足の解消への貢献という形で〈生産性への寄与〉が見られる。さらに、「1名は戦力となっており、期待

表 2-5 インタビューにより生成されたコア・カテゴリー、カテゴリー、概念および定義⑤

コア・カテゴリー	カテゴリー	概念	定義
戦力化	外国人の活躍	生産性への寄与	人手が足りることで生産性が上がっている
		戦力と認識	外国人従業員は戦力であると認識している
		中堅層への成長	外国人従業員が社の技術の中心を担っている
	外国人同士のつながり	先輩外国人の存在	外国人従業員同士で日本語や仕事を教え合っている
		情報交換	外国人従業員同士で情報交換している
		業務の引き継ぎ	外国人同士で業務の引き継ぎができています
		紹介雇用	雇用している外国人従業員の紹介で、新たな外国人従業員を雇用する
	積極的活用	属性より内面重視	国籍よりもその人柄が大事であると経営者は考える
		積極的採用	経営者は今後も外国人を雇用していく方針である
		定着	複数の外国人従業員が職場に定着している
経営成果	企業パフォーマンスの向上	生産性の向上	生産性が高まっている
		売上等の増加	売上や利益などが増加している

出所：筆者作成

以上（C社）」のように、外国人従業員が技術者として成長してくると、外国人従業員を企業の〈戦力と認識〉するようになる。「ある程度のスキルをもって入社するので専門用語なども分かる（H社）」、「大学を卒業している子は図面が読めるなど、ある程度スキルがある子もいる（F社）」という場合には、〈中堅層への成長〉も早く、「社の技術の中心を担っている（A社）」外国人従業員が増えて、外国人従業員の【戦力化】が進む。

外国人従業員の人数が増えていくと「日本語に長けている最長者に通訳をしてもらいながらやっている（C社）」、「日本語が話せる外国人2名が通訳となり、外国人に仕事を教えている（H社）」のように、〈先輩外国人の存在〉があることで新規外国人従業員の組織への溶け込みが容易になる。「外国人同士で業務引継ぎができています（E社）」といった例のように、〈業務の引き継ぎ〉も外国人従業員同士で行えるようになると、日本人従業員の教育負担も軽減される。「外国人同士の情報交換は、国ごとのコミュニティがあるため、そこでできている（A社）」、「外国人の中で運転免許も持っている者もあり、車で病院に連れていったり、食事に行ったりしている（C社）」の声にあるように、経営者は外国人従業員の〈情報交換〉の様子についても関心を持ち、[外国人同士のつながり]が外国人従業員の【戦力化】に与える影響を理解している。「最初は親会社からの紹介で外国人を雇用したが、その後は外国人による外国人の紹介を続け、現在まで至る（H社）」のように、現在雇用している外国人従業員の紹介により新しい外国人の雇用につながるという〈紹介雇用〉が見られる場合もある。

外国人の雇用経験を積み、組織が外国人従業員を【受容・統合】し、外国人従業員の【戦力化】を可能にするまでのプロセスを築き上げてきた経営者は、「結局は国籍というよりもその人の人柄（C社）」の声に見られるように、〈属性より内面重視〉の考え方になり、企業の経営戦略に合わせる形で外国人従業員の[積極的活用]を図るようになる。「3年で帰国するごとに新たに受け入れをしている状況（E社）」、「外国人を今後も雇用していく予定（B社）」、「最初は人材派遣会社からの派遣雇用だったが、直接雇用に切り替えた（A社）」のように、〈積極的採用〉を継続することにより、外国人従業員の組織への〈定着〉が見られるようになる。「在留期限が切れて一度帰国したが、再度来日してもらい、雇用した者もいる（C

社)」、「一番長い者で10年、短い者で3ヶ月。日本人よりも外国人のほうが多い (H社)」、「最長者で20年、最短期で10年雇用している (A社)」の声からも、外国人従業員の組織への〈定着〉が読み取れる。

外国人従業員の【戦力化】までのプロセスを経た企業では、「人員があることで生産性は上昇 (F社)」、「外国人を雇用することで生産性が高まった (B社)」、「売上だけでなく利益も増加傾向 (C社)」のように、〈生産性の向上〉や〈売上等の増加〉などの「企業パフォーマンスの向上」に至っている。このように、外国人の雇用が【経営成果】に結びつくことを認識した経営者は、外国人従業員の「積極的活用」方針を維持するため、その後も外国人の雇用を行うようになるという循環が生じることが示されている。

5 考察

ここでは、M-GTAによる分析結果を踏まえ、経営者の意識・行動が組織風土にどのような影響を与え、組織変革を実現していくのかについて考察を行う。

5.1 経営者の意識・行動

表2及びストーリーラインから見えてくる経営者の意識・行動の特徴を概観すると、①変革を達成する強い意思や変革に伴うリスクを厭わない姿勢、②従業員の認識や行動を変えるような新しい価値観の共有化、③多様な従業員一人ひとりに合わせた配慮と個々の能力や成長に配慮した指導・助言、の3点にまとめることができる。特に、②と③については、雇用経験年数が高い企業において概念の出現率が多い傾向にあり、多様性のある組織をマネジメントしていくために重要な要素であると考えられる。

同質性の高い社会である我が国の企業において、国籍多様性が拡大する際には、まず、マイノリティ (外国人) に寄り添った対応が重要である。国籍という属性で差別されることなく、日本人従業員に理解され、受け入れられているという認識は、外国人従業員の職場に対する安心感や信頼感、すなわち「心理的安全性」を醸成する⁴⁾。農林水産省 (2019) は、労働生産性を高めるためには、経営者が「心理的安全性」の担保された組織づくりに努める必要があることを指摘している。今回の調査においては、経営者は、職場で外国人従業員と積極的にコミュニケーションをとるだけでなく、外国人従業員と一緒に食事に行き、生活面を含め個々の様子に関心を持って業務以外のことでも相談にのり、その心理的安全性を高めるような関係づくりを行っていた。さらに、職場における〈差別的行動の撤廃〉や〈価値観の共有化〉を図り、外国人従業員が安心して仕事ができるような環境の創出に注力していることが見出された。したがって、雇用初期のこれらの経営者行動の成否が、その後の組織変革を左右すると言っても過言ではないだろう。

とは言うものの、経営者の「従業員の統括」[人間関係支援行動] [業務調整・組織変革]

4) A.Edmondson(1999) は「自分たちのチームは対人関係のリスクをとるのに安全であるという確信がチームのメンバーによって共有された状態」を「心理的安全性」と定義している。

の概念は、外国人の雇用経験の長短に関わらず見られたことから、多様性拡大を経営成果に結びつけるためには、これら3つのカテゴリーから成る【経営者の意識・行動】は、外国人雇用当初だけでなく、その後も必要な要素であると考えられる。

インタビュー調査において、組織の多様性拡大にどのように対処しているのかを、経営者は豊富な実例をもって詳細に語っている。このことから、経営者はこれらの行動を「意識せずに」行っているのではなく、「意識して」行っていることは明らかである。したがって、これらの行動は経営者の個人的パーソナリティのみによるものではなく、種々の経験を通じた学習により得られた「行動」である、ということが言えよう。

5.2 組織変革プロセス

本稿第2章第1節で触れたように、谷口（2013）は、「広義の意味のダイバーシティ・マネジメントは、『抵抗』『同化』『分離』『統合』の4つのパラダイムをすべて含む活動をいう」と述べている。本稿において明らかになった多様性の拡大局面における組織変革プロセスでは、【危機的状況】【葛藤】【組織学習】【受容・統合】【戦力化】の5つのフェーズが見出され、既存研究の知見とも一定の整合性をもつことが示され、本概念モデルの妥当性を確認することができた。また、外国人を雇用した企業が、今後さらに外国人の積極的雇用を進めるという経営戦略に舵を切ることに合わせ、経営者の働きかけにより、業務分担の見直しや外国人従業員を【受容・統合】する組織風土の醸成といった組織変革プロセスを進めていることが本稿によって明らかになり、狩俣（1996）が示した組織変革モデルを実証的に確認することができた。

表2にまとめた概念の定義には、「経営者自ら」というキーワードが繰り返し表出された。経営者は、〈見本となる行動〉を示し、〈コミュニケーション〉により〈従業員への目配り〉をしつつ〈価値観の共有化〉を図る、という行動を意識的に率先して行っている。組織変革を行うためには、組織成員の認識・態度・行動の変容が必要であり、外国人を雇用した地域中小企業の経営者は、「経営者自ら」働きかけることで、組織成員すなわち従業員の認識・態度・行動の変容をもたらす【組織学習】を進展させていた。【組織学習】のフェーズでは、経営者の個人的な経験から得た暗黙知を、顔の見えるコミュニケーションによって言語化し、形式知として組織全体に浸透させる経営者行動である〈価値観の共有化〉が鍵を握っていることが明らかになった。既に述べたように、中小企業の経営的特徴の例として、山口（2012）は、経営者の影響力の大きさ、公式的な情報や意思伝達経路の不在、直観的意思決定、短期的戦略志向、地域社会との密着性等を上げている。これらの特徴は、そのネガティブな側面が中小企業の弱みとして取り上げられることが多いが、本稿で明らかになったように、逆にそれを強みとして生かすことで、経営成果につながるダイバーシティ・マネジメントを実現することが可能になると言えよう。

5.3 経営成果

Chrobot-Mason, D. et al. (2013) は、職場の多様性の拡大はポジティブな結果とネガティブな結果の両方の可能性を秘めているため、これを「両刃の剣 (a double-edged sword) である」と述べている。本稿のインタビュー調査で得られた「外国人の雇用に関しては周囲でも

意見が様々。雇用しなければよかったというところやメリットを感じているところなど、両極端である（C社）」という声に代表されるように、外国人の雇用に踏み出そうとするとき、【経営者の意識・行動】は、[変革への意思]と[経営者の葛藤]という、相反する2つのカテゴリーを含んでいた。すなわち、経営者は人手不足に陥っている自社が危機的状況を脱するために変革行動を起こすものの、外国人に対する期待や意識は低い。しかしながら、外国人の雇用を経営成果に結びつけるための組織への働きかけとそのフィードバックを繰り返すうちに、[経営者の意識の発達]が見られ、経営者自身の多様性への認識が高まることが明らかになった。本稿における調査協力企業の中には、長期にわたり、外国人を雇用している企業も存在している。このような企業においては、その個人的パーソナリティの差を超える組織多様性を活かす暗黙知・形式知が形成されているのではないかと考えられる。

本稿において、外国人従業員の戦力化が進んだ中小企業では、外国人従業員が会社の技術の中枢を担っている事例や、従業員の過半数が外国人である事例が見出された。これらの事例は、労働力不足が進展する我が国の製造業の未来の姿を示しているといえる。組織の従業員構成に多様性をもたせることは、採用条件の柔軟化につながり、採用対象母数が拡大する。採用対象母数が拡大することは慢性的な人手不足を緩和し、同じように人手不足に悩む同業他社に対して競争優位性を確立することが可能になると言えるだろう。少子高齢化の進展に伴い生産年齢人口が減少する我が国においては、外国人を雇用することで多様性が拡大する組織に如何に対処するかが、今後の地域中小企業の命運を握っている、と言っても過言ではない。地域としてどのように労働力不足に対処していくのかを考えたとき、地域中小企業における多様性の拡大への対応に関する知見を積み上げていくことが喫緊の課題である。

6 まとめと今後の課題

近年、労働力不足を背景として、我が国の中小企業における国籍多様性が拡大している。本稿では、これらの事例における中小企業経営者の意識・行動に着目し、旧来の組織を国籍多様性に対応した組織へと変革させる要諦となる経営者行動と組織変革プロセスを、M-GTAを活用した分析により明らかにした。既存研究において、経営者の意識・行動と組織変革については数多く論じられてきたが、経営者の意識・行動が具体的にどのように組織変革に影響を与えるのかという点にまで踏み込んだ研究は僅少である。ともすれば“ブラックボックス”に陥りがちな中小企業の内部で起こる組織変革プロセスを、本稿では明らかにした。

また、ダイバーシティ・マネジメント研究に関しては、同質性の高い社会である我が国においてはまだ緒に就いたばかりである上、多様な属性のうち女性を対象とした研究が先行しており、外国人を対象とした研究は非常に少ない。本稿が中小企業経営論の分析視覚から、国籍多様性を活かす組織変革と経営者行動との関係を明らかにしたことは、我が国のダイバーシティ・マネジメント研究の嚆矢となるものである。今後さらなる労働力不足に直面する我が国の中小企業においては、「両刃の剣」となる組織の多様性の拡大に如何に対処するかが、中小企業の事業継続のための重要な経営戦略のひとつとなってくると考えられる。

最後に、本稿の限界について言及する。第1に、本稿から導出された外国人雇用中小企業の組織変革プロセスモデルは、特定の地域の特定業種の中小企業を研究対象とした分析結果であるため、一般化の判断は慎重に行う必要がある。さらに地域や業種を広げた調査・分析が求められる。第2に、インタビュー調査の対象が中小企業の経営者のみであり、組織の構成員である従業員に対する調査は行っていない。マイノリティである外国人従業員に対しても調査を行い、異文化社会に適応するプロセスも合わせて考察していく必要があるだろう。第3に、多様性の拡大が見られる組織として、本稿では国籍多様性に焦点を当てて調査を行ったが、性別多様性など、他の表層的多様性が拡大した場合にも同様のプロセスが見られるのかどうかについては検討していない。ダイバーシティ・マネジメントの観点からも、比較研究を進めることが求められる。

今後は、本稿により得られた組織変革に影響を与える経営者の意識・行動の特徴を踏まえ、量的データを用いた実証分析を行うとともに、経営成果との関連性及び地域中小企業経営者に求められる行動スタイルの精緻化に向けて、さらに研究を進めていきたい。

参考文献

- 有村貞則（2007）『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して—』文眞堂 pp.39-43
- 池田潔（2002）『地域中小企業論—中小企業研究の新機軸—』ミネルヴァ書房 p.35
- 海上泰生（2018）『中小企業において順調な人材育成の実現を促す各種の要因と具体的な組織的取り組み』日本中小企業学会論集第37号 pp.236-249
- 大月博司（2005）『組織変革とパラドックス [改訂版]』同文館出版 p.6
- 狩俣正雄（1989）『組織のリーダーシップ』中央経済社 pp.91-117
- 狩俣正雄（1996）『変革期のリーダーシップ 組織の意味創造』中央経済社 pp.26-136
- 川上義明（2013）『中小企業研究への経営学アプローチ—特殊経営学としての中小企業経営論—』福岡大学商学論叢 第58巻第3号 pp.341-362
- 木下康仁（2003）『概念の生成法グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践：質的研究への誘い』弘文堂 pp.230-248
- 小林靖雄（1993）『日本の中小工業—その経営視点—』同友館 p.163
- 柴原友範（2019）『中小企業の急速な国際化における外部専門家の支援プロセス』組織化学 Vol.53 No.1 pp.18-36
- 谷口真美（2008）『組織におけるダイバシティ・マネジメント』日本労働研究雑誌 No.574 pp.69-84
- 谷口真美（2013）『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』白桃書房 pp.39-259
- 種村秀和、木野泰伸（2020）『ミャンマーにおける日本人中小企業経営者の成長プロセス分析』第11回横幹連合コンファレンス 予稿集 pp.1-5
- 野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宜（1978）『組織現象の理論と測定』千倉書房 pp.433-434
- 農林水産省（2019）『食品製造業における労働力不足克服ビジョン』pp.27-28
- 脇夕希子（2009）『日本型ダイバーシティ・マネジメントの分析視点に関する研究』大阪市立大学経営学研究科博士論文 p.33

- 脇夕希子 (2010) 『ダイバーシティ・マネジメントと組織変革』 大阪市立大学経営研究第61巻第1号 pp.61-80
- 山口隆之 (2012) 『中小企業経営の特徴と近接性』 関西学院大学商学論究第59巻第3号 pp.71-91
- Chrobot-Mason, D. and Aramovich N. P. (2013) “The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity.” *Group & Organization Management* 38(6), pp.659-689
- Cox, T. Jr. (1993) “14. A Model to Guide Organization Change” *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. pp.157-167
- Edmondson, A. (1999) “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams” *Administrative Science Quarterly* 44, pp.350-383
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-ebede, L., Woods, S. A. and West, M. A. (2017) “Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?” *Journal of Organizational Behavior* 38, pp.276-303