

# 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 ダイバーシティ・マネジメントの類型化 —クラスター分析を用いた分類と事例分析—

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2022-11-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 三宮, 直樹, SANNOMIYA, Naoki メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/1284">https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/1284</a>

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 ダイバーシティ・マネジメントの類型化

—クラスター分析を用いた分類と事例分析—

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 事例研究
- 6 考察
- 7 まとめと今後の課題

参考文献

## はしがき

我が国の中小企業においては、少子高齢化による労働力不足を背景として外国人労働者の受け入れ政策が進められた結果、国籍多様性が拡大している。そうした中、人材の多様性(ダイバーシティ)をイノベーション実現に結びつけることができる企業とそうでない企業の差は、今後拡大していくと考えられる。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、国籍多様性を活かす組織変革と経営者行動に関する調査研究を進めている。

既に三宮(2021)では、外国人労働者を雇用した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。その過程では、経営者の率先行動により想定外の経営成果が得られている事例が目立ったことから、中小企業における外国人労働者雇用の効果が、これまで論じられていたような補完的・代替的なレベルに留まらず、企業の成長につながるモデルが存在するのではないかとこの着想を得た。

そこで本稿では、2021年に実施された外国人労働者雇用に関する中小企業アンケート調査結果の二次分析を行い、外国人労働者を雇用する中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントの類型化を行うことで、国籍多様性を活かす組織変革と経営者行動の特徴を明らかにする。さらに、各類型の分類に応じた特徴が、企業において実際に見られるのかどうか事例調査を行うことで、その整合性を検証する。

## 1 問題意識と目的

我が国においては労働力不足が深刻化している。2021年12月の日銀短観による雇用人員判断（全産業）DIは、大企業（資本金10億円以上）ではマイナス12であるのに対し、中堅企業（資本金1億円以上10億円未満）ではマイナス21、中小企業（資本金2千万以上1億円未満）ではマイナス26であり、規模の小さい企業ほど労働力の確保が厳しい状況にある<sup>1)</sup>。

労働力不足の解決策のひとつとして、外国人労働者<sup>2)</sup>の受け入れ拡大が進められている。厚生労働省の「外国人雇用状況の届出状況のまとめ」（2021年10月末現在）<sup>3)</sup>によれば、外国人労働者数は1,727,221人であり、2007年に届出が義務化されて以降、過去最高の数値を更新している。外国人を雇用している事業所数は285,080か所であり、事業所規模別の状況をみると、「30人未満」規模の事業所が174,214か所と最も多く、次いで「30～99人」規模の事業所が50,891か所であり、両者を合わせると事業所全体の79.0%を占めている。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は非常に大きなものとなっている。

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。

しかしながら、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・マネジメント研究はまだ緒に就いたばかりである。外国人労働者に関する研究においては対象を在留資格「技能実習」に絞ったものが多いが、外国人労働者のうち在留資格「技能実習」の外国人労働者の割合は厚生労働省の「外国人雇用状況の届出状況のまとめ」（2021年10月末現在）によれば約20.4%に過ぎないということを踏まえると、在留資格「技能実習」に対象を絞った分析では、外国人労働者を雇用する企業の実態を明確に捉えることができないと考えられる。

また、「どのような企業が外国人労働者を雇用しているのか」という雇用の観点から分析を行う研究は見られるものの、「外国人労働者を雇用した企業がどのようにダイバーシティ・マネジメントに取り組み、企業の成長に結びつけているか」というマネジメントの観点からの研究は少ないだけでなく、その多くは事例研究に留まり、幅広い業種にわたる調査をもとにした実証研究は、管見の限り見当たらない。

企業の成長という視点から考えると、既存の技術の向上や新規市場の探索など、イノベーションの実現につながる「exploration（探索）」「exploitation（活用）」といった企業活動が欠かせない。経済産業省（2019）は、少子高齢化の中で人材を確保し多様化する市場ニーズやリスクへの対応力を高める「ダイバーシティ経営」について、「多様な人材を活かし、その

1) 日本銀行 HP (<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/gaiyo/index.htm/>) 「短観（概要）2021年12月」（2022年3月3日閲覧）

2) 本稿では、中小企業で雇用される労働者という視点から外国人を捉え、「外国人」を、「日本国籍を有しない者（特別永住者並びに在留資格が「外交」及び「公用」の者を除く）で、就労可能な在留資格を有している者のうち、事業主に雇用される者」と定義する。

3) 厚生労働省 HP (<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/000729116.pdf>) 「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」（2021年10月末現在）（2022年3月3日閲覧）

能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義し、これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略としている<sup>4)</sup>。

しかしながら、それらの企業活動が、ダイバーシティ・マネジメントとどのように関連づけられるのかについては未だ明らかになっていない。

そこで本稿では、従業員の国籍多様性が増加した中小企業を対象とし、経営者行動や組織変革及び「exploration（探索）」「exploitation（活用）」といったイノベーションに結びつく企業活動の観点から企業のダイバーシティ・マネジメントを分析し、外国人労働者を雇用する中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントの類型化を行った上で、それぞれの特性の類似点と相違点を明らかにする。さらに、各類型の分類に応じた国籍多様性を活かす組織変革と経営者行動の特徴が、企業において実際に見られるのかどうか、事例調査によってその整合性を検証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

本稿に関連する分野の先行研究を「ダイバーシティ」「組織変革と企業の成長」「企業活動とイノベーション」の3点に分けて整理し、本稿の分析視角を明らかにする。

#### 2.1.1 ダイバーシティ

まず、本稿におけるダイバーシティの定義について整理する。ダイバーシティの伝統的な定義とされるのは、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。」とされる（谷口、2008）。ダイバーシティは表層的なレベル（性別・人種等）と深層的なレベル（価値観・思考等）の2つのカテゴリーに大別される。ダイバーシティ研究の普及に伴い、ダイバーシティ研究の対象となる個人的属性の拡張が見られ、表層的なレベルに留まらずあらゆる個人的属性（職歴・学歴・習慣・認知枠組みなど）の相違がダイバーシティとして扱われるようになってきた。しかしながら、本稿で対象とするのは、外国人雇用が増加することで表層的ダイバーシティが増加している中小企業であり、深層的ダイバーシティに着目するものではない。そこで本稿においては、米国雇用機会均等委員会によるダイバーシティの定義を援用したうえで、人口統計学的な個人的属性のみを議論の対象とする。

次に、ダイバーシティ・マネジメントの定義に関する先行研究をレビューする。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（谷口、2013）。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り、人種や性別による格差是正・機会均等に主眼が置かれていた。その後、コストをかけてでも多様な人材を活用するために組織文化やシステムを変更す

4) 経済産業省 HP (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>)「ダイバーシティ経営の推進」（2022年3月3日閲覧）

ることが必要である、と考えられる段階を経て、ダイバーシティは競争優位性や組織変革をもたらすものであると考えられるように変化してきた。このように、経営成果を得るためにはダイバーシティを推進する戦略的なマネジメントが必要である、という考え方から、ダイバーシティが経営成果に結びつく理論的裏付けを明らかにするダイバーシティ・マネジメント研究が注目されるようになっていった。

谷口 (2013) は、ダイバーシティ・マネジメントについて、「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マネジメント手法である。そのために多様な人材を組織に組み込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行う。」と定義している。また、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。このように、我が国の研究者の間においても、多様性を活かす組織づくりを目指すダイバーシティ・マネジメントは、企業の競争優位の源泉と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、各企業の特性や企業を取り巻く内外の環境等に適合するように、組織を変革していく取組であると考えられている。

こうした先行研究を踏まえ、本稿では、ダイバーシティ・マネジメントについて、「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ひとつとして捉え、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。

### 2.1.2 組織変革と企業の成長

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。この「両刃の剣」とも評されるダイバーシティ・マネジメントに取り組み競争優位性をもたらそうとする企業は、ダイバーシティに価値を置くだけでなく、それを活用しようとする企業だと言える (Singh, V. et al., 2004)。

では、ダイバーシティを取り入れ、競争優位に結びつけるに至るまでに、企業はどのように変化するのであろうか。ダイバーシティの増大に対する企業行動は、Dass, P. et al. (1999) や Ely, R.J. et al. (2001) により、「抵抗」、「同化」、「分離」、「統合」の4つのパラダイム<sup>5)</sup>に分類されている。Thomas, R. (1992) は、ダイバーシティ・マネジメントを導入するには、経営者は組織文化や組織のシステムの問題に取り組む必要があると述べている。

Dass, P. et al. (1999) や Ely, R.J. et al. (2001) の研究を、谷口 (2013) は次のようにまとめている (図1)。「抵抗」のパラダイムでは、組織はダイバーシティに無関心で、ダイバーシティを取り入れようとせず、現状の同質性の高い組織を維持しようとする。「同化」のパラダイムでは、ダイバーシティを取り入れるものの組織構造や組織文化をまったく変えないため、いくらダイバーシティを取り入れてもパフォーマンスの向上は見られず、組織内の反発が避けられない。「分離」のパラダイムでは、組織構造や組織文化は変えないが、ダイバーシ

5) パラダイム (paradigm) とは、ある時代や分野において支配的規範となる物の見方や捉え方の意。「枠組み」とも訳され、優劣などの価値判断を伴わない概念である。

ティをある特定の部門だけに限定して取り入れるため、一定の範囲でのパフォーマンスの向上は見られるものの、その向上はあるレベルで天井を迎える。「統合」のパラダイムでは組織構造も組織文化も全体的に変え、ダイバーシティを常に取り込めるように組織を変容させる。谷口（2013）は、この「統合」のパラダイムのみが組織全体のパフォーマンスを高めると考えられるため、「狭義の意味のダイバーシティ・マネジメントは、『統合のパラダイムを目指す企業活動』をいうのである。」と主張し、「パワーバランスを変えることで組織の本質を変えることが、実はダイバーシティ・マネジメントの核心である。」と述べている。

Dass, P. et al. (1999) は、ダイバーシティを取り入れる際の「組織学習」に着目し、組織学習が行われることで従業員は変化に適応しやすくなり、ダイバーシティに対して受容的であり、組織の持続的な改善が進むと述べている。このようなダイバーシティと組織学習に関する我が国における実証研究としては、三宮（2021）が、外国人労働者を雇用した中小企業において、組織が「葛藤」「組織学習」「受容・統合」という段階を経て成長した後に外国人労働者の「戦力化」に至る、という組織変革が見られることを明らかにし、その鍵をにぎるのが経営者の率先行動であることを示している。経営者行動の重要性については、Penrose (1959) は、経営資源の中でも特に経営者用役（経営者による業務の遂行・監督）に注目し、「経営者が体得した経験は、企業が取りうる活動の可能性と方法に関する知識を発達させることになる。」とし、企業成長における経営者の役割を主張している。

このように、経営者行動は組織に大きな影響を与え、組織の中の個人は、集団の構造や規範、風土等により大きな影響を受ける。風土とは、個人が働いている組織ないし集団の特徴について有する知覚であり、リーダー（経営者）は他の組織と区別されるような組織風土あるいは組織文化を形成することによって組織目的活動を促進する（狩俣、1996）。経営者行動は組織風土に影響を与える変数のひとつとして位置付けられており（Field, R.H.G et al., 1982）、中小企業においては、経営者行動が組織や企業業績に直接影響を与えることが明らかにされていることから（Lubatkin, M, H., et al., 2006）、ダイバーシティの増大した我が国の中小企業においても経営者行動が大きな影響を与えられられる。

ダイバーシティ・マネジメントにおける組織変革の課題について、坂東（2018）は、柔軟でスピーディな組織変革を遅延させているのは異質性を受け入れる寛容性の低さであることを指摘し、「異質性を受け入れるプロセスを明らかにするためには、同質性の高い日本文化を考慮した社会心理学的なアプローチの検討が必要である。」と述べている。



出所：Dass, P. et al.(1999)と谷口（2013）を元に筆者作成

図1 ダイバーシティに対する企業行動

近年注目されている組織風土の概念のひとつとして「心理的安全性」がある。Edmondson (1999)は、「人々が自分らしくいることを快適にする、対人関係と相互尊重を特徴とするチーム風土であること」を「心理的安全性」と定義し、チームの学習効果がパフォーマンスと心理的安全性との間を仲介することを明らかにした上で、チームメンバーや同僚が見ている中で、質問をしたり助けを求めたり、お互いの間違いを許容したりすることのできる雰囲気の高さを指摘している。このことから、外国人労働者を雇用する企業において、少数派である外国人労働者が職場でその能力を十分に発揮できるよう、経営者や同僚が積極的にコミュニケーションをとって信頼関係構築に努めることは、外国人労働者の心理的安全性を高めることにつながり、それが結果として職務満足度とパフォーマンスに影響を与えたと考えられる。

以上の議論から、国籍多様性が増加した中小企業において、組織にどのような変化があるのかを解明するためには、経営者行動や組織学習だけでなく、心理的安全性やモチベーションなど、組織風土にも着目して分析を行う必要があると考えられる。

### 2.1.3 企業活動とイノベーション

ダイバーシティを企業の競争優位構築の源泉とするためには、そのマネジメントを企業の成長に結びつける取り組みが不可欠である。中小企業におけるイノベーションとは何かを考えると、競合他社が導入していない全く新しい取り組みだけではなく、自社にとって新しい、または改善された取り組みも対象とすることが適切であろう。したがって、本稿においては、「イノベーションとは、品質改善や業務の効率化など、生産性向上に寄与し課題解決に向けた取り組みを含め、経済的な価値を生み出すために自社にとって新しい、または改善された取り組みである。」と定義する。経営者がダイバーシティの増加を自社の変革の好機と捉え、従来の業務を見直してイノベティブな活動を同時に進めることが、ダイバーシティを競争優位に結びつけるための必要条件であると考えられる。

では、イノベーションの実現に結びつく組織とはどのようなものか。経営学においては、自らの知識の範囲を広げ新たな知を創出する活動である「exploration (探索)」と、既存の知を深耕・活用して収益化につなげていく活動である「exploitation (活用)」の両方を高い水準で実現させる組織が、イノベーションを創出する「両利きの組織」として概念化されている (March, J.G., 1991)。両利きの組織運営を実践する企業は高いパフォーマンスをあげていることが示されており (Cao, Q. et al., 2009)、安藤ら (2013) は、新事業の創出や戦略のリニューアルにつながる企業活動を「探索」、収益性や効率性の高さにつながる企業活動を「活用」と定義している。これらを踏まえ、本稿においては、新事業の創出や新規取引先の拡大等、戦略のリニューアルにつながる企業活動を「exploration (探索)」、既存技術や既存市場を活かし、その収益性や効率性を高める企業活動を「exploitation (活用)」と定義する。中小企業においても、「exploration (探索)」及び「exploitation (活用)」活動に注力する企業においては高いパフォーマンスが得られる可能性が高まると考えられる。池田 (2011) は、尼崎市内に本社を置く機械金属関連業種の中小製造業企業141社を対象とした分析から、競争優位の源泉として「新市場開拓の取り組みの実施」を抽出している。また、文能 (2012) は、我が国の中小企業が新たな取り組みに着手する場合、既存技術・既存市場・新規技術・新規事業の組み合わせにおいては、既存の技術を活用して新市場の創造を狙う企業が半数近く存在することを明らかにしている。

以上の議論から、ダイバーシティの増加が中小企業の業績に与える影響を分析する際には、それを変革の契機と捉えて経営者がどのような経営戦略をとり、イノベーションにつながる企業活動を展開しているのか、という視点からの分析が重要であると考えられる。

#### 2.1.4 分析視角と類型化

外国人労働者を雇用する企業を分析する第1の視角として「どのような企業が外国人労働者を雇用するのか」という雇用の前提条件に着目した分析がある。

このような視角からの分析として、志甫（2006）は、関西の中核市の労働実態基本調査を二次分析し、外国人労働者の雇用については、人材アウトソーシングの積極的な活用の一環として利用されている側面が示されていると指摘し、「国籍を超えた多様な価値観の融合を目指す労務管理上の姿勢はみられない。」と述べている。また、16都道府県の中小企業を対象としたアンケート調査分析から竹内（2019）は、外国人を非正社員または技能実習生としてのみ雇用している中小企業は、人手不足が原因で外国人を雇用するようになった企業が多く、企業の質的な成長や変革を促す効果は乏しいと述べている。

第2の分析視角として、「外国人労働者を雇用した企業がどのような成果をあげているか」という雇用の結果に着目した分析がある。

このような視角からの分析として、下田（2019）は外国人採用に関するアンケート調査を行い、中小企業が外国人を雇用するのは日本人の働き手が集まらないことが主たる要因であることを指摘した上で、「外国人材が期待以上の活躍をしてくれている企業の約半数は、収益状況が改善傾向にあるなど、外国人材の活躍と企業収益には一定の相関がみられる。」と述べている。

しかしながら、この2つの視角は企業の属性や経営成果に着目したものであり、ダイバーシティ・マネジメントのプロセスにおける企業の成長や組織変革といった質的な変化の過程に着目したものではない。有効なダイバーシティ・マネジメントとは何かを解明するには、3つめの視角である「外国人労働者の雇用により組織風土がどのように変化し、企業はどのように成長したのか」といった企業の質的な変化に着目した分析が求められる。

中小企業がダイバーシティの増加に対応して、どのようなダイバーシティ・マネジメントにより組織の成長を実現しようとしているかについては、いくつかの事例調査がなされている。関（2017）は、外国人労働者を雇用する中小企業2社へのケーススタディから、「外国人労働者の雇用は単なる低賃金利用ではなく、中小企業に質的成長及び組織変革をもたらす」ことを指摘している。また、守屋（2019）は外国人材を雇用する関西の中小企業3社の事例調査を行い、日本の中小企業の外国人材の採用・活用・定着化について具体的かつ模範的な取り組み事例を紹介している。

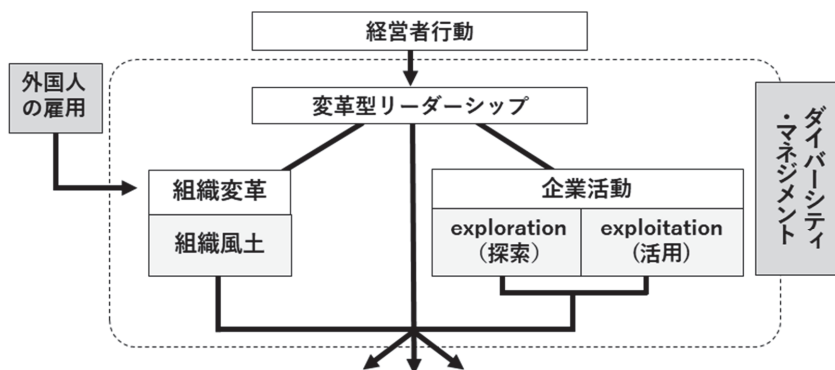
しかしながら、これらの先行研究からは外国人労働者雇用企業の質的変化を示唆する結果が導出されているものの、研究者の主観に基づいて選定した「好事例」企業を対象としているため、ダイバーシティ・マネジメントの観点から見てどのような企業の特徴を捉えているのかは明らかになっていない。そのため、多様な中小企業が、個々に行っているダイバーシティ・マネジメントを分類した上で、その特徴を分析した定量的な研究は未だ行われていないのが現状である。



## 2.2 課題

これまで述べたように、ダイバーシティ・マネジメントに関する研究は盛んに行われているものの、多様な中小企業が外国人労働者を雇用することで、実際にその組織風土がどのように変革されるのかに関する実証研究は未だ見られない。また、ダイバーシティ・マネジメントに「exploration (探索)」「exploitation (活用)」というイノベーションに欠かせない企業活動の視点を導入した研究は、管見の限り見当たらず、外国人労働者を雇用した中小企業においてイノベーションの実現が見られるのかどうかは、解明されていない。さらに、多様な中小企業においては経営戦略やダイバーシティ・マネジメントも多様であると考えられ、それらを類型化せずまとめて特性を比較することは適当ではない。Ely R.J. et al. (2001)がダイバーシティにより組織が取り得るパターンを示し、組織学習の重要性を主張していることから、我が国の中小企業においても組織学習が進むことで組織変革が成されるパターンやそれ以外のパターンが存在するのかについて研究を進める必要がある。しかしながら、外国人労働者雇用企業の質的な成長に関する研究は存在するものの、それらは事例研究の域を出ず、定量的な調査・分析が求められる。

Dass, P. et al. (1999) や谷口 (2013) が示すような「抵抗」「同化」「分離」「統合」という企業のパラダイムが我が国の中小企業にもあてはまると仮定するならば、外国人労働者を雇用している企業は「抵抗」のパラダイムをすでに乗り越えていると言えるだろう。しかしながら、ダイバーシティが増加したにも関わらず、組織風土や組織構造を全く変えようとしていない企業は「同化」のパラダイムにあり、ダイバーシティを経営成果に結びつけることはできない。また、外国人労働者がある特定の部門だけに限定的に取り入れる「分離」のパラダイムの企業では、外国人労働者を補完的・代替的に活用しようと考え、既存の組織構造や組織風土は変えない。このような場合は、その部門のパフォーマンスは向上するものの、その効果は限定的で、イノベーションの創出にはつながらないと考えられる。一方、「統合」のパラダイムにある企業は、ダイバーシティを経営成果に結びつけるために経営者が率先して行動して組織学習を進め、組織構造や組織風土を変えると同時にイノベーション創出につ



ダイバーシティ・マネジメントの発展段階による分類

出所：筆者作成

図2 本稿のフレームワーク

ながる企業活動に取り組む企業と言えよう。

したがって、外国人労働者を雇用する企業を経営者行動やイノベーションにつながる企業活動、組織変革等の面から定量的に調査・分析することにより、上記のパラダイムに即した類型化が可能である、という仮説が導出される。

そこで本稿では、国籍多様性が増加した中小企業のダイバーシティ・マネジメントを、経営者行動と企業活動及び組織変革の視点から捉え、それらを類型化することで、我が国の中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントの特性を明らかにする。さらに、それぞれの類型に分類された企業を対象として事例調査を行い、類型化の妥当性を検証する。本稿のフレームワークを図2に示す。

### 3 研究の枠組み

#### 3.1 調査対象と調査の方法

##### 3.1.1 調査対象

本節の分析には、兵庫県尼崎市において、2021年の6月から7月にかけて実施された「市内事業所の外国人材の活用等に関する意識調査」の結果を二次分析したデータを用いる<sup>6)</sup>。調査対象は、令和元年経済センサス基礎調査において、原則として従業員数50人未満の尼崎市の全事業所から、産業分類別、従業者規模別、本所・支所・単独事業所別に抽出した合計2,200事業所であり、代表者または実質的経営者を回答者としている。調査票は問1～問12の計64問から構成されており、郵送またはオンラインで配布・回収された。有効回収数553件、回収率は25.1%である。当該調査は、外国人労働者雇用企業の経営者に対し、外国人労働者雇用後の経営者行動や企業活動内容、社内の変化などについて質問しており、ダイバーシティ・マネジメントのプロセスの特徴を抽出するのに適していると判断した。

回答の得られた企業553社のうち、「外国人雇用の有無」に対し、「現在、雇用している」と回答した企業は92社、「現在雇用していないが、新たに雇用することを検討中」と回答した企業は58社、「現在雇用しておらず、今後も雇用を考えていない」と回答した企業は354社であった。このうち、外国人労働者を「現在、雇用している」と回答した企業92社のデータを分析に使用した。これらの企業の基本的属性を表1に示す。

##### 3.1.2 調査項目

ダイバーシティ・マネジメントの状況を示す調査項目としては、本稿の分析趣旨に照らし合わせ、「企業活動」・「経営者行動」・「外国人受容風土」・「組織風土の変化」・「雇用満足度」の5つのカテゴリ計31問を用いた。各項目は、リッカートの5件評価法により、「1. 全くあてはまらない」から「5. 非常にあてはまる」、または「1. 非常に不満である（期待外れ）」から「5. とても満足である（期待以上）」で測定され、得点が高いほど、経営にプラスとなるように作問されている。

6) 兵庫県尼崎市（2021）「市内事業所の外国人材の活用等に関する意識調査」([https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page/\\_001/020/093/tyousakekka.pdf](https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/_res/projects/default_project/_page/_001/020/093/tyousakekka.pdf))（2022年3月3日閲覧）

表1 調査対象企業の基本的属性

業種	製造業	建設業	卸売小売業	運輸業	サービス業	無回答	計
n	41	36	4	4	6	1	92
%	44.6%	39.1%	4.3%	4.3%	6.5%	1.1%	100.0%

従業員数	0-9人	10-29人	30-49人	50人以上	無回答	計
n	23	44	14	10	1	92
%	25.0%	47.8%	15.2%	10.9%	1.1%	100.0%

出所：筆者作成

「企業活動」に関する設問は、成長戦略を展開する上で、新規事業など戦略のリニューアルにつながる企業活動と品質改善やコスト削減など収益性を高める企業活動のそれぞれについて、どの程度重視して取り組んでいるかについての測定尺度となるよう、塩谷（2020）を参考として作成された7項目から構成されている。「経営者行動」に関する設問は、労働政策研究・研修機構により我が国の経営者の変革型リーダーシップの測定尺度として開発された4つの下位概念のうち、「個別配慮」及び「知的刺激」の測定尺度である7項目から構成されている<sup>7)</sup>。「外国人受容風土」は、外国人とのコミュニケーションに関する3項目から構成されている。外国人雇用後、社内にどのような変化があったかを問う「組織風土の変化」9項目及び雇用している外国人労働者に対する経営者の評価を問う「雇用満足度」5項目は、尼崎市において外国人雇用企業に対して過去に実施されたヒアリングを元に構成されている。これらの項目の基本統計量は表2に示す通りである。これらの経営者行動・組織変革・企業活動に関する全31項目は、いずれも Cronbach の  $\alpha$  係数が0.88以上を示しており、質問項目の信頼性は保たれていると考えられ、本稿の分析に変数として使用した。

## 3.2 分析方法

### 3.2.1 因子分析

本稿でクラスター分析に使用する変数は30を超え、そのまま投入する方法ではクラスターの解釈が困難になる。そこで、本稿では数多くの変数が有する情報をその共通性によって集約するために、カテゴリーごとに因子分析（主因子法及びプロマックス回転）を行った。なお、本稿において用いる質問調査票では、すべての項目を同一人物（経営者）が回答しているため、コモン・メソッド・バイアスの問題が生じている可能性がある。この問題の有無を検証するため、ハーマンの単一因子検定を実施し、全使用変数に対して、探索的因子分析（主因子法・回転無）を行った結果、本稿のデータにおけるコモン・メソッド・バイアスによる影響の可能性は低いと考えられた。

7) (独)労働政策研究・研修機構（2003）「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用—」『調査研究報告書』No.161、pp.287-438

表2 調査項目の基本的統計量

大問	内容	平均値	標準偏差	最大値	最小値
<b>問3 企業活動に関する項目(n=91)</b>					
3-1	新たな取引先の獲得に重点的に取り組んでいる	3.505	0.982	1.000	5.000
3-2	従来取扱いのなかった製品・技術・サービス等の開発や商品化に重点的に取り組んでいる	3.033	1.242	1.000	5.000
3-3	新規事業に必要な人材の確保(採用)に積極的に取り組んでいる	2.769	1.212	1.000	5.000
3-4	社内業務プロセスにおけるコスト削減に重点的に取り組んでいる	3.363	0.913	1.000	5.000
3-5	既存の製品・サービス等の生産性や品質の向上を重視している	3.967	0.948	1.000	5.000
3-6	既存の取引先との連携強化や取引量の拡大に重点的に取り組んでいる	4.033	0.849	1.000	5.000
3-7	従業員の更なる能力の向上に積極的に取り組んでいる	4.143	0.768	2.000	5.000
<b>問4 経営者行動に関する項目(n=92)</b>					
4-1	日頃から一人ひとりのニーズ・能力・希望を知るよう努力している	3.989	0.703	2.000	5.000
4-2	従業員にできる限り権限を委譲したり、重要な決定に参加させたりするようにしている	3.772	0.866	1.000	5.000
4-3	経営者自らが先頭に立って、新しいアイデアや視点を提案するようにしている	3.837	0.855	1.000	5.000
4-4	従業員に対して、旧来の方法に変わる新しいアイデアを出すことや色々なアイデアを提案することを奨励している	3.902	0.852	1.000	5.000
4-5	問題に直面しても、感情的にならず合理的な解決方法を見つけることを従業員に奨励している	3.870	0.788	1.000	5.000
4-6	従業員一人ひとりの個性に配慮しながら、助言・指導するようにしている	3.989	0.749	1.000	5.000
4-7	異なる価値観や多様な考え方を、尊重しあえる環境となっている	3.598	0.742	1.000	5.000
<b>問4 外国人受容風土に関する項目(n=90)</b>					
4-8	経営者自ら、外国人従業員と、積極的にコミュニケーションをとっている	4.189	0.792	2.000	5.000
4-9	日本人従業員には、職場の仲間として外国人従業員を受け入れている、あるいは受け入れようとする意識が育っている	4.422	0.687	2.000	5.000
4-10	日本人と外国人の従業員同士で、仕事上だけでなく、仕事以外でも積極的にコミュニケーションをとっている	3.967	0.880	1.000	5.000
<b>問8 外国人従業員雇用後の組織風土の変化に関する項目(n=91)</b>					
8-1	新しいアイデアが生まれやすくなった	2.846	0.906	1.000	5.000
8-2	相手の考えや価値観を尊重しようとする雰囲気生まれた	3.495	0.780	1.000	5.000
8-3	助け合いの職場風土が生まれた	3.560	0.763	1.000	5.000
8-4	新たな販路の開拓や事業運営面に良い影響が生じている	2.736	0.964	1.000	5.000
8-5	新しい事業に取り組む機運が高まった	2.670	0.955	1.000	5.000
8-6	誰もが働きやすいよう、作業工程やマニュアル等の見直しが進んだ	3.088	0.902	1.000	5.000
8-7	従業員のモチベーションが高まった	3.121	0.743	1.000	5.000
8-11	社内に活気が生まれた	3.341	0.778	1.000	5.000
8-12	外国人従業員の活躍により、経営上の成果が出始めた	3.055	0.959	1.000	5.000
<b>問9 雇用する外国人労働者に対する雇用満足度に関する項目(n=90)</b>					
9-1	仕事に対する意欲・勤働さ	4.156	0.686	2.000	5.000
9-2	協調性	3.800	0.782	2.000	5.000
9-3	業務遂行能力	3.789	0.742	2.000	5.000
9-4	コミュニケーション	3.511	0.927	1.000	5.000
9-5	職場への定着率	3.933	0.922	1.000	5.000

出所：筆者作成

### 3.2.2 クラスタ分析

外国人労働者を雇用する中小企業を、ダイバーシティ・マネジメントの類似性という観点から類型化するために、因子分析で得られた各因子の企業ごとの平均得点を尺度として、ユークリッド平方距離を用いたWard法による階層クラスタ分析を行った。分析には、調査項目に欠損値のない企業のみ83社のデータを用いた。作成したデンドログラムの形状からクラスタ数を決定した。各クラスタにおける各因子の企業ごとの単純平均得点の差の有無をKruskal-Wallis検定にて検証し、Steel-Dwass法にてクラスタ間の多重比較を行った。なお、因子分析を含めすべての統計分析には「エクセル統計 ver.3.23」(株式会社社会情報サービス製)を用い、欠損値がある場合はそのデータを除いて分析を行った。

表3 因子分析結果

大問	内容	因子負荷量		
問3	企業活動に関する項目	既存強化	新規開発	
3-7	従業員の更なる能力の向上に積極的に取り組んでいる	0.796	-0.032	
3-6	既存の取引先との連携強化や取引量の拡大に重点的に取り組んでいる	0.600	0.018	
3-4	社内業務プロセスにおけるコスト削減に重点的に取り組んでいる	0.531	0.098	
3-5	既存の製品・サービス等の生産性や品質の向上を重視している	0.509	0.068	
3-2	従来取扱いのなかった製品・技術・サービス等の開発や商品化に重点的に取り組んでいる	-0.100	0.924	
3-1	新たな取引先の獲得に重点的に取り組んでいる	0.103	0.562	
3-3	新規事業に必要な人材の確保(採用)に積極的に取り組んでいる	0.284	0.504	
固有値		2.997	1.190	
因子負荷量		0.428	0.170	
問4	経営者行動に関する項目	変革型リーダーシップ		
4-5	問題に直面しても、感情的にならず合理的な解決方法を見つけることを従業員に奨励している	0.786		
4-6	従業員一人ひとりの個性に配慮しながら、助言・指導するようにしている	0.728		
4-3	経営者自らが先頭に立って、新しいアイデアや視点を提案するようにしている	0.639		
4-1	日頃から一人ひとりのニーズ・能力・希望を知るよう努力している	0.635		
4-4	従業員に対して、旧來の方法に変わる新しいアイデアを出すことや色々なアイデアを提案することを奨励している	0.630		
4-2	従業員にできる限り権限を委譲したり、重要な決定に参加させたりするようにしている	0.616		
4-7	異なる価値観や多様な考え方を、尊重しあえる環境となっている	0.615		
固有値		3.657		
因子負荷量		0.522		
問4	外国人受容風土に関する項目	心理的安全性		
4-10	日本人と外国人の従業員同士で、仕事だけでなく、仕事以外でも積極的にコミュニケーションをとっている	0.816		
4-9	日本人従業員には、職場の仲間として外国人従業員を受け入れている、あるいは受け入れようとする意識が育っている	0.690		
4-8	経営者自ら、外国人従業員と、積極的にコミュニケーションをとっている	0.624		
固有値		2.004		
因子負荷量		0.668		
問8	外国人従業員雇用後の組織風土の変化に関する項目	イノベーション風土	エンゲイジメント	協働
8-5	新しい事業に取り組む機運が高まった	0.923	-0.074	-0.033
8-4	新たな販路の開拓や事業運営面に良い影響が生じている	0.913	0.072	-0.116
8-1	新しいアイデアが生まれやすくなった	0.717	0.053	0.156
8-11	社内に活気が生まれた	-0.102	1.064	-0.074
8-12	外国人従業員の活躍により、経営上の成果が出始めた	0.204	0.521	0.059
8-7	従業員のモチベーションが高まった	0.208	0.429	0.307
8-2	相手の考えや価値観を尊重しようとする雰囲気生まれた	-0.043	-0.089	0.942
8-3	助け合いの職場風土が生まれた	-0.010	0.113	0.772
8-6	誰もが働きやすいよう、作業工程やマニュアル等の見直しが進んだ	0.270	0.210	0.242
固有値		4.277	1.439	1.060
因子負荷量		0.475	0.160	0.118
問9	雇用する外国人労働者に対する雇用満足度に関する項目	雇用満足度		
9-2	協調性	0.7815		
9-3	業務遂行能力	0.7551		
9-1	仕事に対する意欲・勤勉さ	0.7224		
9-4	コミュニケーション	0.7188		
9-5	職場への定着率	0.6590		

(注) 抽出方法：主因子法 因子の回転：プロマックス回転 因子の負荷量0.4以上の数値にアミ掛けをしている。  
出所：筆者作成

## 4 分析結果

因子分析（主因子法及びプロマックス回転）の結果を表3に示す。「企業活動」に関する項目は2因子構造であると解釈され、第1因子は「従業員の更なる能力の向上に積極的に取り組んでいる」「既存の取引先との連携強化や取引量の拡大に重点的に取り組んでいる」等、既存技術や既存市場を活かし、その収益性や効率性につながる企業活動に関する項目が高い因子負荷量を示していたため、「既存強化」と命名した。また、第2因子は「従来取扱いのなかった製品・技術・サービス等の開発や商品化を重点的に進めている」「新たな取引先の獲得

表4 因子間相関（n=89）

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7
1 変革型リーダーシップ	3.86	0.573	1.000						
2 既存強化	3.88	0.639	0.618 ***	1.000					
3 新規創発	3.12	0.931	0.422 ***	0.440 ***	1.000				
4 イノベーション風土	2.76	0.855	0.197	0.170	0.345 **	1.000			
5 エンゲイジメント	3.19	0.685	0.263 *	0.152	0.207	0.496 ***	1.000		
6 心理的安全性	4.21	0.640	0.309 **	0.283 **	0.130	0.171	0.410	1.000	
7 協働	3.53	0.714	0.440 ***	0.341 **	0.350 **	0.323 **	0.446 ***	0.355 ***	1.000
8 雇用満足度	3.84	0.643	0.064	0.167	0.038	0.311 **	0.397 ***	0.394 ***	0.345 ***

出所：筆者作成

に重点的に取り組んでいる」等、新事業の創出や戦略のリニューアルにつながる企業活動に関する項目が高い因子負荷量を示していたため、「新規創発」と命名した。「企業活動」に関しては、「既存強化」「新規創発」に相当する各項目の単純平均得点を尺度とした。「問題に直面しても、感情的にならず合理的な解決方法を見つけることを従業員に奨励している」「従業員一人ひとりの個性等に配慮しながら、助言・指導するようにしている」等の「経営者行動」に関する項目は、「変革型リーダーシップ」の下位概念である「個別配慮」と「知的刺激」とに分離されず1因子構造であると解釈されたため、「変革型リーダーシップ」と命名し、全項目の単純平均得点を尺度とした。

「日本人と外国人の従業員同士で、仕事上だけでなく、仕事以外でも積極的にコミュニケーションをとっている」等、外国人労働者が安心して働けるように配慮する項目から構成される「外国人受容風土」に関する項目は、1因子構造であると解釈されたため、「心理的安全性」と命名し、全項目の単純平均得点を尺度とした。

外国人労働者雇用後の「組織風土の変化」に関する項目は3因子構造であると解釈され、第1因子は「新しい事業に取り組む機運が高まった」「新たな販路の開拓や事業運営面に良い影響が生じている」等、イノベーション実現につながる項目が高い因子負荷量を示していたため、「イノベーション風土」と命名した。第2因子は、「社内に活気が生まれた」「外国人従業員の活躍により、経営上の成果が出始めた」等、業務に対する熱意や活力がある状態を示す項目が高い因子負荷量を示していたため、「エンゲイジメント」と命名した。第3因子は、「相手の考えや価値観を尊重しようとする雰囲気生まれた」「助け合いの職場風土生まれた」等、対等の立場で協力して業務を進めようとする項目が高い因子負荷量を示していたため、「協働」と命名した。因子負荷量0.4未満の項目1つ（誰もが働きやすいよう、作業工程やマニュアルの見直しが進んだ）を除外した上で、「イノベーション風土」「エンゲイジメント」「協働」に相当する各項目の単純平均得点をそれぞれの尺度とした。

「協調性」や「業務遂行能力」等、雇用する外国人労働者に対して経営者が感じる「雇用満足度」に関する項目は1因子構造であると解釈されたため、「雇用満足度」と命名し、全項目の単純平均得点を尺度とした。各因子の因子間相関を確認したところ、「協働」は他のすべての因子との間に正の相関がみられた（表4）。

因子分析で得られた企業ごとの各因子の平均得点の階層クラスター分析（ユークリッド平

方距離、Ward法)を行い、得られたデンドログラム(図3)の形状からクラスター数を3に設定するのが妥当であると判断でき、それぞれクラスターA(n=23)、B(n=37)、C(n=23)と命名した。各クラスターの平均得点をレーダーチャートに示す(図4)。

各クラスターにおける企業ごとの各因子の平均得点の正規性を検定したところ正規分布を確認できなかったため、Kruskal-Wallis検定を行った。その結果、いずれの因子においても平均得点間に有意差があることが確認されたため、さらにSteel-Dwass法にて3クラスター間の多重比較を行い、表5に示す結果を得た。「変革型リーダーシップ」・「既存強化」・「新規創発」における平均得点は、クラスターCがクラスターA・Bよりも有意に低かった。「イノベーション風土」・「エンゲイジメント」・「心理的安全性」・「雇用満足度」における平均得点は、クラスターAがクラスターB・Cよりも有意に高かった。「協働」における平均得点は、クラスターAはクラスターBよりも有意に高く、クラスターCはクラスターBよりも有意に低かった。

これらを総括すると、ダイバーシティ・マネジメントの差異は、「経営者行動」・「企業活動」と、「外国人受容風土」・「組織風土の変化」・「雇用満足度」の大きく2つの分野の値の違いとして抽出されたため、前者を「経営者行動・企業活動スコア」、後者を「組織変革スコア」としてそれぞれの平均得点の合計値をバブルチャートに示したところ、図5のようになった。クラスターAは「企業活動」・「経営者行動」・「外国人受容風土」・「組織風土の変化」・「雇用満足度」の5つのカテゴリーに属するすべての項目が高い値を示し、クラスターCは低い値を示している。また、クラスターBは「経営者行動」・「企業活動」の2つのカテゴリーに属する項目の値はクラスターAと遜色ないものであるが、「外国人受容風土」・「組

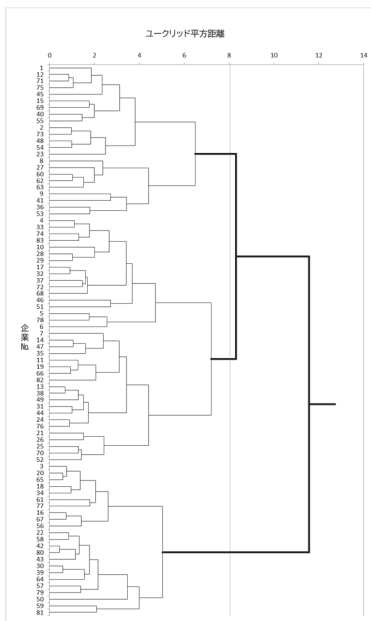


図3 デンドログラム  
出所：筆者作成

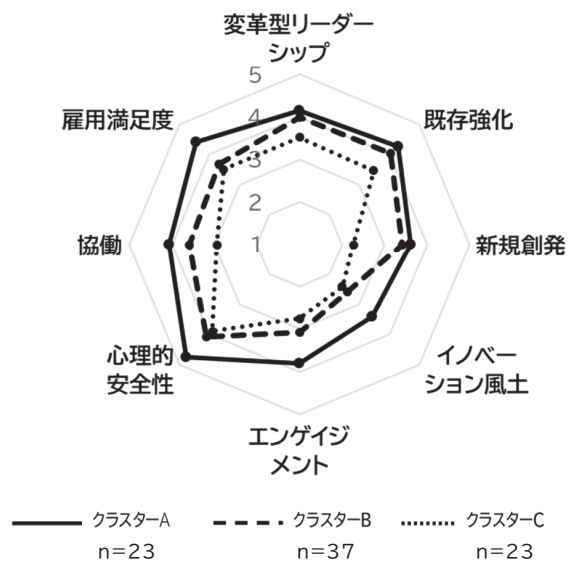


図4 クラスターの特徴  
出所：筆者作成

表5 クラスター間の多重比較結果

変革型リーダーシップ

クラスカル=ウォリス検定			
カイニ乗値	自由度	P 値	
18.1553	2	P < 0.001**	
多重比較:Steel-Dwass			
水準1	水準2	統計量	P 値
クラスターA	クラスターC	3.9215	P < 0.001**
クラスターB	クラスターC	3.3283	0.0025**
クラスターA	クラスターB	1.4576	0.3096

エンゲイジメント

クラスカル=ウォリス検定			
カイニ乗値	自由度	P 値	
29.9846	2	P < 0.001**	
多重比較:Steel-Dwass			
水準1	水準2	統計量	P 値
クラスターA	クラスターC	4.7348	P < 0.001**
クラスターB	クラスターC	1.6966	0.2049
クラスターA	クラスターB	4.6304	P < 0.001**

既存強化

クラスカル=ウォリス検定			
カイニ乗値	自由度	P 値	
25.6042	2	P < 0.001**	
多重比較:Steel-Dwass			
水準1	水準2	統計量	P 値
クラスターA	クラスターC	4.3988	P < 0.001**
クラスターB	クラスターC	3.9447	P < 0.001**
クラスターA	クラスターB	2.3280	0.0514

心理的安全性

クラスカル=ウォリス検定			
カイニ乗値	自由度	P 値	
25.0984	2	P < 0.001**	
多重比較:Steel-Dwass			
水準1	水準2	統計量	P 値
クラスターA	クラスターC	4.7635	P < 0.001**
クラスターB	クラスターC	0.9647	0.5974
クラスターA	クラスターB	4.0792	P < 0.001**

新規創発

クラスカル=ウォリス検定			
カイニ乗値	自由度	P 値	
28.0238	2	P < 0.001**	
多重比較:Steel-Dwass			
水準1	水準2	統計量	P 値
クラスターA	クラスターC	4.5722	P < 0.001**
クラスターB	クラスターC	4.6330	P < 0.001**
クラスターA	クラスターB	1.0608	0.5365

協働

クラスカル=ウォリス検定			
カイニ乗値	自由度	P 値	
30.6448	2	P < 0.001**	
多重比較:Steel-Dwass			
水準1	水準2	統計量	P 値
クラスターA	クラスターC	5.2694	P < 0.001**
クラスターB	クラスターC	3.2295	0.0035**
クラスターA	クラスターB	3.3006	0.0027**

イノベーション風土

クラスカル=ウォリス検定			
カイニ乗値	自由度	P 値	
18.8656	2	P < 0.001**	
多重比較:Steel-Dwass			
水準1	水準2	統計量	P 値
クラスターA	クラスターC	3.9966	P < 0.001**
クラスターB	クラスターC	0.6380	0.7980
クラスターA	クラスターB	3.6453	P < 0.001**

雇用満足度

クラスカル=ウォリス検定			
カイニ乗値	自由度	P 値	
28.6114	2	P < 0.001**	
多重比較:Steel-Dwass			
水準1	水準2	統計量	P 値
クラスターA	クラスターC	4.7140	P < 0.001**
クラスターB	クラスターC	1.1320	0.4923
クラスターA	クラスターB	4.5927	P < 0.001**

\*\*：P<0.05 \*\*：P<0.01

出所：筆者作成

織風土の変化」・「雇用満足度」の3つのカテゴリーに属する項目がクラスター A よりも低い値を示した。

## 5 事例研究

因子分析及びクラスター分析により、ダイバーシティ・マネジメントの類似性と相似性について、各企業を3つのクラスターに類型化することができた。

さらにこの類型化の妥当性を検証し、企業分類と実態が整合性の取れたものとなっているかを確認するために事例研究を行った。調査期間は2021年10月～11月、各クラスターに分類された尼崎市内の企業を訪問し、ヒアリング調査を実施した<sup>8)</sup>。

8) インタビュー調査においては、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方法等について説明し、同意を得た。その上で、他の従業員等のいない部屋において半構造化インタビューの方法により行った。



### 5.1 クラスターAの企業

クラスターAに分類される企業は、「経営者行動・企業活動スコア」「組織変革スコア」が、共に高い値を示す企業である。クラスターAに分類された企業のうち、ヒアリング調査への協力が得られたX社を訪問し、事例研究を行った。

X社は尼崎市内に本社を置く製造業の企業であり、各種産業機械部品製作及び製缶・機械加工を行っている。自動車関連のライン工場設備の部品加工をメイン事業としており、現社長（50歳代）は創業3代目である。調査時点における資本金は1千万円、従業員数は15名（男性12名、女性3名）であり、従業員の年齢層は20歳代から80歳代まで幅広い。従業員のうち外国人労働者はベトナム国籍を有する2名（男性）である。

外国人労働者雇用のきっかけは人手不足であり、同社の日本人従業員からの紹介による雇用である。同社にとって初めての外国人労働者雇用であったため、社長自らきめ細かに外国人労働者雇用の意味を日本人従業員一人ひとりに毎日のように話し、差別的態度や人格を否定するような言動は絶対に許さないという揺るぎない信念を伝え続けた。その甲斐があり、日本人従業員も徐々に積極的に外国人労働者とコミュニケーションをとるようになり、彼の生い立ちや母国とのつながり、思想・信条などの内面的な部分についても少しずつ理解することで、職場全体に助け合う雰囲気が芽生えていった。溶接関連業務の経験を有するとのこと彼を採用したが、当初はほとんど業務ができず、日本語も理解できなかった。しかし、指示したことについて真面目かつ真摯に取り組む姿勢は日本人従業員にも良い影響を与え、外国人労働者に対する認識が変化していった。

2人目の外国人労働者は、1人目の外国人労働者の紹介で入社した。前職のアパレル会社をいじめが原因で退職した経験から当初は不安そうであったが、社長をはじめとして従業員

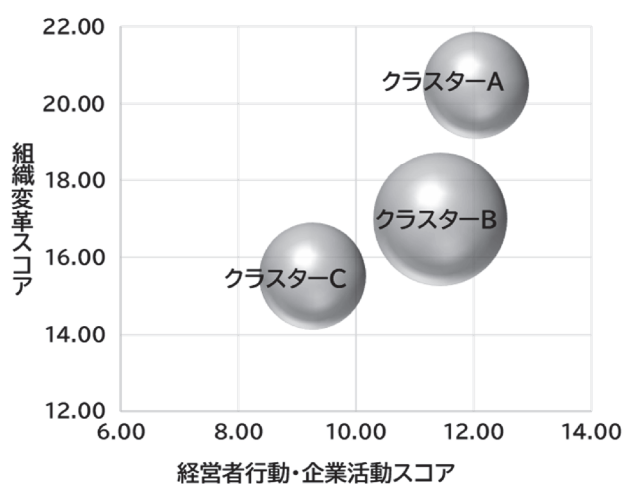


図5 クラスターごとのダイバーシティ・マネジメントの違い

出所：筆者作成 円の大きさはn数を表している。

全体で彼が安心して働けるよう、きめ細かなコミュニケーションをとることで彼は「受け入れられている」という安心感から徐々に明るさを取り戻した。現在、彼は技術を身につけ、現場リーダーとして活躍するまでに成長した。1人目の外国人労働者の雇用で多様性を受け入れる雰囲気が醸成されていたため、2人目の外国人労働者に対する不安は少なかっただけでなく、仲間意識やモチベーションの向上が見られ、職場に活気が生まれたという。日本人の若手従業員達は、外国人従業員に仕事を教えるという役割と経験を積むことで、自分自身の業務への理解が深まりスキルアップしただけでなく、仕事に対する責任感が育ったと社長は感じている。

外国人労働者を雇用することで、同社の組織構造や組織風土は大きく変化した。日本語が十分に理解できない外国人労働者と安全かつ適切に業務を進めるためには、口頭での伝達や省略された指示だけでは不十分である。そこで社長自ら職場で先頭に立ち、「どうしたら円滑に業務を進めることが可能になるか」について、業務を一から見直した。例えば、業務の前に見本となる完成品を作成し、それを外国人労働者に見せ、手順を確認させた上で業務に取り組むように変更した。その結果、外国人労働者が業務に取り組みやすくなっただけでなく、日本人従業員にとっても確認不足や行き違いが格段に減少することで作業効率が上昇し、生産性向上につながっていった。

このように、従来では当たり前だった業務の進め方をゼロベースで見直さざるを得ない状況に何度となく直面することで、業務の進め方やコスト管理、製品管理の方法等について知恵を出し合う雰囲気が醸成され、「やらされ仕事」ではなく、従業員全員で考える習慣が形成された。外国人労働者の雇用を契機として、全従業員の意識が向上し、いわゆる「組織学習」が進んだことを社長は強く感じている。また、業務システムを見直し、各人の役割を明確にするよう組織構造を変革したことで、それまで指示待ち姿勢だった若手従業員が自主的に効率を意識しながら行動するという成長を見せるようになり、従業員モラルの向上が見られ、職場の士気が向上した。

外国人労働者がいる職場のマネジメントとして、社長は「トラブルの解決を部下まかせにせず、共に考える」ことを心掛けている。元来、年齢だけでなく学歴も職歴も様々な属性の多様な従業員を雇用している同社の社長であるが、その社長にあっても「外国人雇用は一筋縄ではいかない」と感じる事が多々あったという。しかし、些細なトラブルでも従業員それぞれの声に耳を傾け、解決していくように努力している。「文化の異なる外国人は当然のこと、日本人であっても、私の背中を見ればわかるだろう、では伝わらない」ことを社長自身が学び、判断や行動の趣旨を言葉で伝えようとする努力を重ねるように変化したという。さらに外国人労働者の雇用をきっかけにして、安心して働いてもらえる環境づくりが何より大切だと感じるようになり、給与だけでなく従業員に対する精神的な支援を重要視するようになったと社長は話す。

このように、同社では外国人労働者を雇用することで人手不足が緩和されるという量的な効果が得られただけでなく、外国人労働者の雇用を契機として、従業員の役割や権限などの組織構造の変革や従業員の行動規範などの組織風土の変革が行われた。それと同時に、組織全体にコスト意識や生産ラインの効率化・品質向上に取り組む意識が生まれた。同社では従業員のパフォーマンスの向上を背景として新規顧客の開拓や新規事業の展開にも積極的に

取り組むようになっており、現工場への新規設備の導入とともに、新たに子会社の設立を進めている。社長は今後も外国人労働者を含め、新たな従業員を採用したいと考えている。

## 5.2 クラスタ-Bの企業

クラスタ-Bは、「経営者行動・企業活動スコア」はクラスタ-Aと遜色ないものであるが、「組織変革スコア」がクラスタ-Aよりも低い値を示す企業である。クラスタ-Bに分類された企業のうち、ヒアリング調査への協力が得られたY社を訪問し、事例研究を行った。

Y社は尼崎市内に本社を置く製造業の企業であり、めっき処理加工をメイン事業としている。現社長（50歳代）は創業2代目であり、調査時点における資本金は1千万円、従業員数は20名（男性13名、女性7名）である。これまでに累計4名の外国人労働者の雇用経験（いずれもベトナム人）があり、現在雇用しているのは外国人労働者はベトナム国籍を有する2名（男性）である。外国人労働者の雇用については近隣の業界ネットワークを通じて様々な情報を得ていた中、日本人従業員が採用できず、人手不足解消を目的として外国人労働者を雇用するようになった。会社が賃貸アパートを契約し、住居として斡旋している。

採用にあたっては、コロナ禍前は社長自らベトナムに行き面接しており、その時点で何ができるかではなく、協調性の有無など同社の一員として他の仲間と仕事ができるかどうかという人物本位で採用している。社長は、語学力や専門知識などは採用時には大きな要素ではないと考えている。これまで採用したベトナム人は日本語はあまり出来ないものの業務上問題はなく、いずれも真面目で仕事熱心である。人手不足の中、非常に助かっているため、外国人労働者の増員を検討中である。

外国人労働者雇用の際し、日本人従業員の抵抗は特になかったと社長は感じており、特段ダイバーシティ・マネジメントに意識的に取り組んでいないと言う。同社では、外国人労働者だけでなく、日本人従業員に対しても一定のレベルに達するまではマンツーマンでOJTを実施する体制が既に構築されており、社風として根付いている。少人数の組織なので、社長は日本人・外国人を問わず、自分（社長）の考えを各従業員に理解してもらい、失敗を恐れず何事も積極的に行動してもらうように日々のコミュニケーションを心掛けている。

同社においては、外国人労働者雇用をきっかけとした組織構造や組織風土の変化はなかったと社長は言う。外国人労働者雇用後に、業務の見直しや役割の変更は特に見られない。そのため、社長が率先して外国人労働者とコミュニケーションをとるなどは特にしていない。ただし、世話好きの高齢の従業員1名が、手取り足取り親身になって外国人労働者の世話を焼いてくれたおかげでこれまで円滑に運営ができており、と社長は感じている。およそ3年前と比較した売上高はほとんど変わらないものの、残業なしでは生産が追いつかない状況であり、日本人・外国人問わず、従業員がワンチームとなって仕事に打ち込んでくれている、と社長は言う。

同社の課題として、生産性の向上や収益性の向上を社長は挙げている。自らが先頭に立つて職場で新しいアイデアや視点を提案することはないものの、新規顧客の獲得については営業コンサルタントと連携し、新技術の開発に関しても、公設試験場などに社長が自ら出向き、専門家の指導を仰ぐなどして、積極的に取り組んでいる。

### 5.3 クラスタ C の企業

クラスタ C に分類される企業は、「経営者行動及・企業活動スコア」「組織変革スコア」が共に低い値を示す企業である。クラスタ C に分類された企業のうち、ヒアリング調査への協力が得られた Z 社を訪問し、事例研究を行った。

Z 社は尼崎市内に本社を置く製造業の企業であり、産業機械部品の製作を行っている。製管工事や溶接工事をメイン事業とし、現社長（50 歳代）は創業 2 代目である。調査時点における資本金は 1 千万円、従業員数は 6 名（男性 6 名、女性 0 名）である。従業員のうち外国人労働者は中国国籍の 1 名（男性）である。

これまでの外国人労働者の雇用経験は現在の 1 名のみであり、日本人従業員が採用できないため、人手不足解消を目的として外国人労働者を雇用するようになった。会社が賃貸アパートを契約し、住居として斡旋しているが、これについては「零細企業であるため責任が重い」と感じている。会社として住居以外の支援は、特にしておらず、仕事以外の付き合いはないという。

現在雇用している外国人労働者は、日本語は 5 割程度理解できるが、細かなニュアンスが伝わらないためコミュニケーションが難しく言葉の壁があると、社長も日本人従業員も感じている。また、現在の業務は未経験で入社したため、教育に時間がかかることを日本人従業員は負担に感じている。そのため、外国人労働者雇用後、会社全体として生産性が低下し、日本人従業員の意欲も下降したと社長は感じている。新規取引先が欲しいと思っているが、人手不足のため新規を増やすと生産が間に合わず、他社に迷惑がかかるため受注を増やさないようにしている。

## 6 考察

本稿の目的は、国籍多様性を活かす経営者行動と企業活動及び組織変革の観点から中小企業のダイバーシティ・マネジメントを類型化し、事例調査によってその整合性を検証することである。分析の結果、中小企業のダイバーシティ・マネジメントは 3 つに類型化され、そこで得られた経営者行動・企業活動や組織変革の特徴が、実際の企業の事例に適合していることが明らかになった。この結果から、以下の 3 点が示された。

第 1 に、ダイバーシティ・マネジメントの差異は、「経営者行動」「企業活動」と、「外国人受容風土」「組織風土の変化」「雇用満足度」の大きく 2 つの分野の値の違いとして現われた。3 つのタイプのうち 1 つは両者ともに高い値を示す群（クラスタ A）、1 つは両者ともに低い値を示す群（クラスタ C）である。しかしながら、もう 1 つはクラスタ A と C の単なる中間的な値を示すのではなく、「外国人受容風土」「組織風土の変化」「雇用満足度」の分野だけが低い値を示す 3 つ目の群（クラスタ B）であった（図 3、4）。このように、クラスタ B が存在することから、ダイバーシティ・マネジメントの違いは、国籍多様性を活かす経営者行動と企業活動及び組織変革の単なる「程度の違い」ではなく、それらの項目の「バランスの違い」として見出されることが明らかになった。

また、クラスタ A と B において「既存強化」「新規創発」に有意差は認められなかった

が、「イノベーション風土」には有意差が認められた。すなわち、イノベーション実現につながる企業活動への取り組みについて、クラスターBの経営者もクラスターAの経営者と遜色ないものの、その取り組みが組織全体で成されているか否か、という点に両者の質的な違いがあると言える。

第2に、クラスター分析により抽出された各類型の特徴は、それぞれの類型に分類された企業において実際に行われているダイバーシティ・マネジメントと一定の整合性を有していた(表6)。本稿の調査事例は、いずれも同一市内の同一時期に調査した製造業の中小企業であり、人手不足の解消を理由に外国人労働者の雇用を開始した点は共通している。しかしながら、そのダイバーシティ・マネジメントのプロセスは様々で、各類型に応じた特徴がそれぞれの企業においても実際に確認された。このことから、「どのような企業が外国人労働者を雇用するのか」といった従来の視角からは得られない企業間の相違点が明らかになった。このことはすなわち、ダイバーシティ・マネジメントが企業に与える影響は、ダイバーシティを「どう活かすか」により結果が異なる、ということを表しており、まさに「両刃の剣」であることに他ならない。

第3に、経営者行動・企業活動や組織変革の特徴という観点から外国人労働者雇用中小企業を分類した結果を、ダイバーシティ・マネジメントの各パラダイムの分類と照らし合わせると、相似であると考えられた。これまで我が国の中小企業において、ダイバーシティ・マネジメントのプロセスに関する定量的研究は行われておらず、欧米諸国において研究されてきたダイバーシティ・マネジメントのパラダイムが我が国の中小企業にも適用できるのかどうかは不明であった。

しかしながら、本稿において、経営者行動と企業活動及び組織変革の特徴という観点から分析した結果、「同化」「分離」「統合」に当てはまる企業それぞれの特徴を定量的に捉えることが可能であることが示された。このことから、組織を多様化するプロセスにおいて企業が取り得る行動は、我が国の中小企業においても欧米の企業と同様のパラダイムで説明されることが示唆された。本稿の分析ではクラスターAに分類された企業は全体の27.7%を占め、国籍多様性を活かす組織変革が成されている中小企業が一定数存在することを確認することができた。

## 7 まとめと今後の課題

本稿の貢献の1点目は、クラスター分析を用いた類型化により、ダイバーシティ・マネジメントの特徴を捉えることが可能であることを明らかにした点である。これまでダイバーシティを取り入れた企業がどのようなプロセスで組織構造や組織風土を変革していくのかについて、我が国においては大企業での女性登用に関する事例研究が見られるが(谷口、2013)、同様の研究で国籍多様性に着目したものは成されていなかった。我が国の中小企業における外国人労働者雇用に着目して定量的に分析を行い、ダイバーシティ・マネジメントの類型を示したところに本稿の意義がある。2点目は、従業員の行動規範の向上や業務の見直し等の企業の質的成長が、国籍多様性が増加した我が国の中小企業において存在すること

表6 事例分析まとめ

	企業名	X社	Y社	Z社
クラ スタ ー 分 析	クラスター	A	B	C
	経営者行動・企業活動スコア	高	高	低
	組織風土変革スコア	高	中	低
事 例 分 析	経営者行動 企業活動	既存強化・新規創 発活動に経営者 が率先して取り組 むだけでなく、組 織全体で取り組 んでいる	経営者が率先し て新規創発活動 に取り組んでいる	経営者は新規創 発活動に取り組 みたいと考えて いる
	組織変革	あり	なし	なし
	エンゲイジメント	高まった	変化なし	低下した
	イノベーション風土	高まった	変化なし	変化なし
	心理的安全性	経営者が率先	一部の従業員のみ	なし
	協働	高まった	変化なし	変化なし
	雇用満足度	期待以上	期待通り	期待以下

出所：筆者作成

を、調査データを元の実証したことである。

これまで中小企業における外国人労働者雇用については、人手不足の緩和という補完的な役割が産業基盤維持に貢献している（山田、2019）といった、その量的効果に関する議論が中心であったが、ダイバーシティの増加が企業の質的成長をもたらし得ることを定量的に示し、我が国独自のダイバーシティ・マネジメント研究の可能性を見出した。

最後に今後の課題について述べる。第1に、様々なダイバーシティのうち、本稿では国籍多様性のみ注目しており、他のダイバーシティにおいても同様のマネジメントや類型が見られるのかどうかについては分析していない。本稿で明らかになった外国人労働者雇用中小企業における「経営者行動・企業活動スコア」及び「組織変革スコア」が、性別など他のダイバーシティの増加に対しても見られるのかどうかなど、対象を拡大した研究も必要であろう。

第2に、クラスター間の動的な成長プロセスについては検証を行っていない。外国人労働者を雇用した企業がクラスターCからクラスターB、さらにクラスターAへと成長するのか、あるいはクラスターAとBではダイバーシティ・マネジメントの取り組み方法自体が異なるため、クラスター間の成長は見られないのか等、時間軸に関連させた分析が求められる。

第3に、経営者行動と企業活動及び組織変革の観点から得た項目間の因果関係には触れていない。先行研究や事例分析からは、経営者行動の企業活動や組織変革への影響が大きいことが示されているが、それらの項目間がどのように影響し、企業パフォーマンスにつながっていくかについては踏み込んでおらず、今後検討すべき課題である。

## 参考文献

1. 安藤史江、上野正樹 (2013) 「両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム—焼津水産化学工業株式会社の事例から—」『赤門マネジメント・レビュー』12巻 6号、pp.429-456
2. 池田潔 (2011) 「地域中小企業の競争優位の源泉」『奈良県立大学研究季報 地域創造学研究 2011年』pp.71-89
3. 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
4. 三宮直樹 (2021) 「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—」『大阪商業大学論集』Vol.17, No.3, pp.51-72
5. 志甫啓 (2006) 「企業の雇用管理と外国人労働の活用—多様性のある人材活用の観点から—」『関西学院大学経済学研究』Vol.37、pp.47-63
6. 塩谷剛 (2020) 「経営者による探索と活用が企業パフォーマンスへ及ぼす影響」『組織科学』Vol.50, No.1, pp.46-59
7. 下田裕介 (2019) 「人手不足と外国人採用に関するアンケート調査結果」『JRI レビュー』Vol.10, No.71, pp.20-45
8. 関智宏 (2017) 「ものづくり中小企業とインターナショナルライゼーション—日本の中小企業における『ヒト』の国際化」『商工金融』2017年11月号、pp.28-42
9. 竹内英二 (2019) 「外国人材の活用と中小企業の成長」『日本中小企業学会論集』Vol.38、pp.31-44
10. 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」日本労働研究雑誌 No.574、pp.69-84
11. 谷口真美 (2013) 『ダイバーシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』白桃書房
12. 坂東奈穂美 (2018) 「組織変革モデルにおけるダイバーシティ・マネジメントの位置付け—包括的な組織変革モデルのレビューからの考察—」『北海学園大学大学院経営学研究科 研究論集』第16号、pp.1-18
13. 文能照之 (2012) 「中小・ベンチャー企業のイノベーション戦略—戦略適合性と競争優位性の観点から—」『関西ベンチャー学会』Vol.4、pp.29-38
14. 守屋貴司 (2019) 「日本の中小企業における外国人材による『働き方改革』の現状と改善策」『商工金融』2019年4月号、pp.18-33
15. 山田久 (2019) 「第4章 外国人雇用増加の産業面への影響」『JRI レビュー 特集 外国人材の望ましい受け入れについて』Vol.10, No.71, pp.77-89
16. 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
17. Cao, Q., Gedajlovic, E.R. and Zhang, H. (2009) "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects." *Organization Science*, Vol.20, No.4, pp.781-796
18. Chrobot-Mason, D. and Aramovich N.P. (2013) "The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity." *Group & Organization Management*, Vol.38, No.6, pp.659-689
19. Cox, T.Jr. (1993) *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*,

- Berrett-Koehler Publishers, Inc., pp.23-36
20. Dass, P. and Parker, B. (1999) "Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning", *Academy of management Executive*, Vol.13, No.2, pp.68-80
  21. Edmondson, A. (1999) "Psychological safety and learning behavior in work teams." *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-383
  22. Ely, R.J. and Thomas, D.A. (2001) "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes" *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, No.2, pp.229-273
  23. Field, R.H.G. and Abelson, M.A. "Climate: A Reconceptualization and Proposed Model" *Human Relations*, Vol.35, No.3 (1982), p.195
  24. Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. and Veiga, J.F. (2006) "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration" *Journal of Management*, Vol.32, No.5, October 2006, pp.646-672
  25. March, J.G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" *Organization Science*, Vol.2, pp.71-81
  26. Thomas, R.R., Jr (1992) "Managing diversity: Aconceptual framework", In Jackson, S. and Ruderman, M. (eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for changing workplace*, pp.306-318, American Psychological Association
  27. Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm* Oxford, UK: Basil Blackwell. Oxford University Press(末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1980年)
  28. Singh, V. and Point, S. (2004) "Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison" *Long Range Planning*, Vol.37, pp.295-318