

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競争優位性確立の規定 要因

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2023-03-28 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	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/1655

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 競争優位性確立の規定要因

三 宮 直 樹

- 1 はじめに
- 2 先行研究レビュー及び仮説
- 3 アンケート調査の概要及び分析方法
- 4 分析結果
- 5 考察
- 6 まとめと今後の課題

1 はじめに

産業のグローバル化や情報技術の進展により、世界規模での経済活動の相互依存が進み、市場の多様化と同時に労働力の多様化が急速に進展している。企業はこれらの変化を察知し、それに適応した新たな戦略を即座に実行しなければ、持続的な競争優位性を構築することはできない。

労働力不足の深刻化を背景として、我が国は1989年に出入国管理及び難民認定法を改正し、外国人¹⁾の受け入れ拡大に舵を切った。2019年には新たな在留資格「特定技能」を創設し、一定の技能及び日本語能力を有する外国人労働者の受け入れが本格的に進んでいる。「特定技能」については、出入国在留管理庁が2022年度にも事実上、在留期限をなくす方向で調整していると報じられている²⁾。少子高齢化に伴い、今後、生産年齢人口が減少する中で、国内労働市場における外国人の割合が相対的に高まっていくことが予想され、厚生労働省は外国人労働者統計を新設する方針を固めている³⁾。厚生労働省の「外国人雇用状況の届出状況まとめ」(2021年10月末現在)によれば、外国人を雇用している事業所数は285,080か所、外国人労働者数は1,727,221人であり、ともに2007年に届出が義務化されて以降、過去最高の数値

1) 本稿においては、「外国人」を、出入国管理及び難民認定法第2条2号に定める「日本の国籍を有しないもの」(ただし、特別永住者並びに在留資格が「外交」及び「公用」の者を除く)と定義する。また、労働者としての外国人を包括的に捉え、在留資格及び雇用形態別の分類は行わない。

2) 日本経済新聞2021年11月17日朝刊

3) 総務省 HP (https://www.soumu.go.jp/main_content/000826756.pdf) 「外国人の雇用に係る統計調査について①」2022年9月10日閲覧。報告書としては、厚生労働省委託事業「外国人の雇用・労働に係る統計整備に関する研究会報告書(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)」(令和4年3月)がある。

を更新している⁴⁾。事業所規模別の割合をみると、「30人未満」規模の事業所が最も多く、外国人雇用事業所数全体の61.1%を占めており、我が国の中小企業においては、外国人雇用の進展に伴う人材の多様性（ダイバーシティ）が増加している。

しかしながら、国の急激な制度改正の影響もあり、現状では、国や基礎自治体における外国人労働者の活用促進に係る取組について、中小企業を支援する十分な体制が構築されているとは言い難い。また、地域社会の当事者であるとともに地域経済を支えている中小企業においても、外国人労働者の活用にあたって様々な課題があり、戸惑いや不安を抱える経営者も多く存在する。

このような中、組織におけるダイバーシティの増加を変革の契機と捉え、企業業績の向上に結びつけるにはどうすれば良いの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。職場のダイバーシティに関する研究は、国内外を問わず大企業または研究開発部門等の特定の職域を対象としたもの、あるいは属性の対象を女性とする研究が多数であり、外国人の雇用が拡大している中小企業を対象とした汎用性の高いダイバーシティ研究の進展が求められる。企業業績との関連を考える上では、そのマネジメントが企業の成長に結びつき、競争優位性の確立につながるのかどうかという視点が不可欠である。

こうした問題意識を踏まえ、本稿では、外国人を雇用した兵庫県尼崎市の中小企業を対象に、当該中小企業におけるダイバーシティの増加とイノベーションに結びつく企業活動との関連性に着目した上で、どのような経営者行動が企業業績に影響を与えるのかを分析し、競争優位性の確立にかかる規定要因について明らかにすることを目的とする。

2 先行研究レビュー及び仮説

2.1 ダイバーシティの定義

谷口（2008）によれば、ダイバーシティの伝統的な定義は、米国雇用機会均等委員会が示した「ジェンダー、人種、民族、年齢における違いのこと」である（谷口真美，2008，p.70）。ダイバーシティ研究の拡がりや社会の変化とともに、ダイバーシティの定義も変遷しており、個人のもつ表層的次元（性別・年齢等）だけでなく、深層的な次元（考え方・習慣等）も注目されるようになってきた。

しかしながら、昨今の我が国の社会経済的状況を鑑みると、性別や国籍、人種といった表層的次元における職場のダイバーシティの増加において格差や不平等を伴うことが多く、このような人口統計学的属性に再注目することが重要である（谷川智彦，2020，pp.59-73）。そこで本稿においては米国雇用機会均等委員会の定義に則り、人口統計学的な個人的属性、すなわち性別や国籍等の違いのみを対象とする。

4) 厚生労働省 HP (https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23495.html)「外国人雇用状況の届出状況まとめ」(2021年10月末現在) 2022年9月10日閲覧。

2.2 中小企業と競争優位性

競争優位性について、Barney, J.B. et al. (2020) は、「競争優位とはライバルよりも多くの経済的価値を生み出している状態である」と指摘した上で、財務諸表等の会計指標や資本コスト等の経済的指標により競争優位性を測定するアプローチが可能であると述べている (Barney, J.B. et al., 2020, pp.32-39)。しかしながら、大企業とは異なり、非上場で家族経営の場合も多い中小企業から業績に関する正確なデータを得ることは難しい。この点について、地域中小企業が競争優位にあるということは、その企業の成果としての売上高や利益率が他の企業よりも上回っていることで示され (池田潔, 2011, pp.71-89)、ダイバーシティの増加した中小企業の競争優位性の指標としては、売上高の増加率や利益率等を用いることが妥当であると考えられる。

このような指標によりダイバーシティの増加した企業を測定・比較した場合、どのような結果が得られるだろうか。「職場におけるダイバーシティの増加は両刃の剣 (a double-edged sword) である」と言われている (Chrobot-Mason, D. et al., 2013, pp.659-689) ように、職場におけるダイバーシティの増加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有している。組織におけるダイバーシティの増加は、メンバー間のコミュニケーションの齟齬やコンフリクトの発生という集団のプロセスにつながり、一般に性別や人種・民族といった目に見える人口統計学上の特性は、外観では識別しにくい特性よりもマイナスの影響を持つ (谷口真美, 2013, pp.93-95) と考えられている。したがって、ダイバーシティの増加による組織へのマイナスの影響を乗り越え、プラスに結びつけるようなマネジメントが成されている企業とそうでない企業では、売上高の増加率や利益率に差異が生じていることが想定される。

2.3 我が国におけるダイバーシティ・マネジメント研究

Yang, Y. et al. (2011) は、ダイバーシティ・マネジメントに関する既存研究をレビューし、それらを制度論的アプローチと資源ベース論的アプローチの2つに大別している (Yang, Y. et al., 2011, pp.6-38)。資源ベース論的アプローチは、個々の企業が有する模倣困難な経営資源やケイパビリティが持続的な競争優位性の源泉になる (Barney, J., 1991, pp.99-120) と考え、ダイバーシティ・マネジメントを、企業パフォーマンスや競争優位性といった関係性から論じるアプローチである。

しかしながら、我が国におけるダイバーシティ・マネジメント研究については、制度論的アプローチによるダイバーシティ・マネジメント研究がほとんどを占め、主に女性の活躍推進や男女共同参画の分野における理論中心の研究に偏っている (堀田彩, 2015, pp.17-29)。今後、我が国のダイバーシティ・マネジメント研究の進展のためには、資源ベース論的アプローチを基にする研究の蓄積が求められると考えられる。

日本においてダイバーシティが注目されるようになったのは、日経連 (旧経団連) がダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を発足した2000年頃からである (谷口真美, 2008, pp.69-84)。有村 (2008) は、日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究に関する議論を①雇用形態別の多様化、②ワーク・ライフ・バランス、③CSR、④異文化経営、⑤リターンを得るための経営戦略、⑥組織パフォーマンスの向上、⑦個を活かす、⑧フェアとケアの両立、

の8つに分類している(有村貞則, 2008, pp.55-70)。

我が国の中小企業における外国人雇用の主な理由は、「日本人が採用できないから」あるいは「日本人だけでは人手が足りないから」といった労働力の不足を補うための雇用である場合が多い⁵⁾。このような場合、企業イメージの向上や新規顧客の獲得等企業業績へのプラスの影響を期待して、職場のダイバーシティを増加させているわけではなく、ダイバーシティの増加は消極的理由によるケースが多くを占めているものと考えられる。一方、ダイバーシティの増加に直面する中で、組織のパフォーマンスを向上させるため、試行錯誤を繰り返しながら組織変革に取り組む中小企業経営者も数多く存在する(三宮直樹, 2022, pp.51-72)。したがって、このような中小企業の状況を分析するには、資源ベース論的アプローチにより、上記「⑥組織パフォーマンスの向上」、すなわちダイバーシティの増加を契機に組織構造や組織文化を変革するにはどのようなマネジメントが必要か、という視点に立った分析が求められると言えよう。

谷口(2013)は、「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マネジメント手法である」と定義し、企業はそのために戦略的な組織変革を行う必要があると述べている(谷口真美, 2013, p.257)。また、Singh, V. et al. (2004)は、ダイバーシティ・マネジメントに対する企業行動の6つのステージのうち、競争優位性を最上位に位置付けており(Singh, V. et al., 2004, pp.295-318)、企業の持続的発展のためには、ダイバーシティをどのようにして競争優位性に結びつけるかという分析視角が重要であると考えられる。

2.4 仮説

以下では、先行研究の議論を踏まえ、外国人雇用中小企業の競争優位性の確立要因に関する仮説を提示する。分析のフレームワークは、①経営者のリーダーシップ、②企業活動、③外国人雇用後の組織風土の変化、④外国人受容性、といった4つの方向性から競争優位性の確立要因を探るものである。

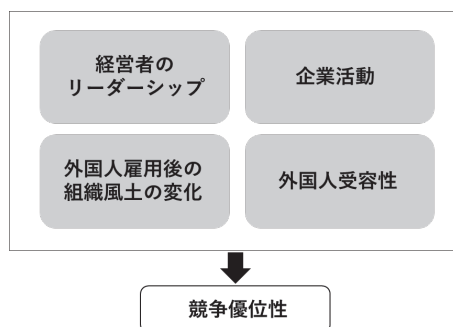


図1 分析のフレームワーク

5) 日本政策金融公庫総合研究所 HP (https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings161214.pdf) 「中小企業における外国人労働者の役割～「外国人材の活用に関するアンケート」から～」(平成28年12月14日) 2022年9月10日閲覧。

2.4.1 経営者のリーダーシップ

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（Penrose, 1959, p.70）。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おり（Lubatkin et al., 2006, pp.646-672）、経営者行動がダイバーシティの増大した組織に与える影響も、大企業よりも中小企業の方が大きくなると考えられる。

Guillaume, Y.R.F 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経営者のリーダーシップが重要な役割を果たす可能性が高いと述べている（Guillaume, Y.R.F et al., 2017, pp.276-303）。また、Ling, Y. et al. (2008) は、企業の規模が小さい場合、経営者の変革型リーダーシップが企業業績に大きな正の影響を与えることを指摘しており（Ling, Y. et al., 2008, pp.557-576）、変革型リーダーシップを構成する下位概念のうち、「知的刺激」と「個別配慮」のみが業績評価に有意な正の影響を与えるということが、大企業のマネージャーを対象とした調査により立証されている（David, A.W. et al., 1987, pp.177-186）。

こうした議論を踏まえると、ダイバーシティの増加した中小企業においても、経営者のリーダーシップ、特に、変革型リーダーシップが企業業績に正の影響を与え、競争優位性の確立に結びつくことが想定され、以下の仮説が導出される。

仮説1：ダイバーシティの増加した企業における経営者の変革型リーダーシップは、企業業績に正の影響を与える。

2.4.2 企業活動

文能 (2012) は、「中小企業の経営は、属人的な要素が強く、経営者の思考により影響を受ける可能性が大きい。したがって、経営者が自社の置かれた状況を正しく判断し、イノベティブな活動ができたならば、優れた製品・サービス・技術等が生まれ出され、イノベーションが生起する確率は高まる。」と述べている（文能照之, 2012, p.30）。

イノベーションの実現に結びつく企業組織に関する研究では、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, pp.71-81）。この概念を我が国の企業に適用した研究としては、安藤ら (2013) が、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（安藤史江ら, 2013, pp.429-456）。このような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, pp.781-796）、中小企業においても、探索及び活用に関する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。

また、ダイバーシティとの関連においては、Richard O.C. et al. (2004) が、経営陣の人種的なダイバーシティの増加に対し、イノベーション風土の低い企業ではその生産性はほとんど変化しなかったが、イノベーション風土の高い企業では生産性が高まることを示している

(Richard O. C. et al., 2004, pp.255-266)。また、谷口 (2013) は、「ダイバーシティ・マネジメントを実施するには、革新的なビジネス戦略に変えることが必要である。」と述べており(谷口真美, 2013, p.265)、ダイバーシティの増加とイノベーションの促進を同時に進めることにより企業業績にプラスの効果を得る可能性が高まることが示唆される。

以上の議論から、ダイバーシティの増加を変革の契機と捉えて経営者がイノベーションにつながる企業活動に取り組むことで、企業業績の向上につながり、競争優位性の確立に結びつくことが想定され、以下の仮説が導出される。

仮説2：ダイバーシティの増加した企業における企業活動への注力は、企業業績に正の影響を与える。

2.4.3 外国人雇用後の組織風土の変化

ダイバーシティの増加した企業における組織変革プロセスの概念化を試みた脇 (2010) は、組織成員の価値観と組織制度を関連づけた組織文化が新しい組織ビジョンの変革に影響することを指摘している(脇夕希子, 2010, pp.61-80)。また、正木ら (2017) はダイバーシティに関する組織風土を類型化し、それらが従業員の離職意図やモチベーションにつながることを実証している(正木郁太郎ら, 2017, pp.12-28)。このように、企業業績との関連を研究する上で、組織風土⁶⁾の変容は重要な要素であり、近年の研究としては組織において多様な属性を受け入れようとする多様性風土や包摂的な風土に関する研究が進展している(堀田彩, 2015, pp.17-29)。

事例研究に基づいた知見としては、竹内 (2019) は、外国人雇用の副次的効果として、外国人が能力を発揮しやすい職場づくりに企業が取り組むことで、日本人にとっても働きやすい職場となってスキルや意欲の向上につながる例があると述べている(竹内英二, 2019, pp.31-44)。また、関 (2017) は、外国人の雇用が日本人従業員のモチベーションや責任感の向上につながった事例を報告している(関智宏, 2017, pp.28-42)。この点について、三宮 (2022) は、外国人を雇用する中小企業を対象として、経営者の意識や行動に焦点をあてた質的研究手法により、外国人採用後における組織内の葛藤から従業員の認識・態度等の変容をもたらす組織学習フェーズへの進展、そして外国人の戦力化に至る組織の成長プロセスを明らかにしている(三宮直樹, 2022, pp.51-72)。組織風土は職務満足度とパフォーマンスに影響を与える(吉田佳絵ら, 2018, p.18)ことから、企業業績と組織風土との間には高い関連があると考えられる。

以上の議論から、ダイバーシティが増加した中小企業においては、組織学習が進んで従業員の認識や態度が変容し、従業員のスキルやモチベーションが高まる可能性が想定される。こうした組織風土の醸成が企業業績に正の影響を与え、競争優位性の確立につながることを考えられ、以下の仮説が導出される。

6) 狩俣 (1994) は「組織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、成員間でコンセンサスあるいは共通性があるときに生じるものである」と述べており(狩俣正雄, 1994, p.198)、本稿においてもこの定義を採用する。

仮説3：ダイバーシティの増加した企業における組織風土の変化は、企業業績に正の影響を与える。

2.4.4 経営者及び従業員の外国人受容性

経営者や従業員における外国人を受容する態度や意識等に関する先行研究をレビューする。ダイバーシティ・マネジメントにおける組織変革の課題について、坂東（2018）は「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（坂東奈穂美，2018，pp.1-18）。同様の視点をもつ研究として、Brown et al.（1996）は、心理的風土が従業員の仕事への取組や努力を介して売上目標の達成等に影響を与えているとしている（Brown et al., 1996, pp.358-368）。また、2009年版の中小企業白書では、中小企業において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く、経営者がコミュニケーションに意識的・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、その意欲を引き出すことが重要であると述べられている⁷⁾。

このような中、近年注目されている組織における心理的風土の概念のひとつとして「心理的安全性」がある。Edmondson（1999）は、心理的安全性を「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」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可能性を指摘している（Edmondson, 1999, pp.350-383）。Kostopoulos, K.C. et al.（2011）は、心理的安全性が探索的（exploratory）学習と活用的（exploitative）学習に影響を与えることでチームのパフォーマンスを向上させることを明らかにした上で、「心理的安全性はチームの探索的学習に取り組むモチベーションを迅速に高める効果的な手段である。」と述べている（Kostopoulos, K.C. et al., 2011, pp.385-415）。

以上の議論から、外国人が安心して働けるような職場意識の醸成につながる外国人受容性は、企業業績に正の影響を与え、競争優位性の確立につながる事が想定され、以下の仮説が導出される。

仮説4：ダイバーシティの増加した企業における外国人受容性は、企業業績に正の影響を与える。

3 アンケート調査の概要及び分析方法

3.1 分析対象企業の概要

本節の分析には、尼崎市が令和3年6月から7月にかけて実施した「市内事業所の外国人

7) 中小企業庁（2009）『中小企業白書2009年版』日経印刷、第3章「中小企業の雇用動向と人材の確保・育成」p.227

表1 外国人雇用の有無

群	回答	件数	(%)
外国人雇用群	現在、雇用している	92	18.3
外国人非雇用群	現在雇用していないが、新たに雇用することを検討中	58	81.7
	現在、雇用しておらず、今後も雇用を考えていない	354	
	無回答	49	
合計		553	100

出所：筆者作成

表2 変数の記述統計量 (外国人雇用群 n=91)

カテゴリー	変数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
企業活動	新規取引先の獲得等	3.475	0.993	2	5
	新製品・新技術等の開発等	3.088	1.234	1	5
	人材確保の取組み	2.838	1.247	1	5
	コスト削減等の取組み	3.363	0.903	2	5
	品質向上等の取組み	4.063	0.847	2	5
	連携強化・取引量拡大等	4.075	0.792	2	5
経営者行動	従業員の能力向上への取組み	4.150	0.748	2	5
	従業員のニーズ等把握	3.988	0.720	2	5
	従業員への権限委譲	3.763	0.846	1	5
	経営者が率先して提案	3.888	0.827	2	5
	従業員からの提案を奨励	3.950	0.810	2	5
	合理的な問題解決の奨励	3.913	0.732	2	5
外国人受容性	個性に配慮した指導等	4.050	0.692	1	5
	異なる考え方を尊重	3.638	0.680	1	5
	外国人従業員とのコミュニケーション	4.188	0.828	3	5
組織風土の変化	外国人従業員を受容する意識	4.438	0.726	2	5
	従業員同士のコミュニケーション	4.013	0.907	3	5
	新しいアイデアの湧出	2.888	0.886	1	5
	相手の価値観等を尊重する雰囲気	3.500	0.796	1	5
	助け合いの職場風土	3.575	0.792	1	5
	事業面への好影響	2.800	0.947	1	4
	新事業に取組む機運	2.725	0.927	1	5
	作業工程等の見直し	3.163	0.878	1	5
	モチベーション向上	3.163	0.770	1	4
	活気が生まれた	3.363	0.799	2	5
成果が出始めた	3.100	0.963	1	5	

出所：筆者作成

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⁸⁾。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%

8) 尼崎市 HP (https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/sangyo/yusi_josei/keiei_sien/1020090/1020093.html) 「令和3年度尼崎市内事業所の外国人材の活用等に関する意識調査【報告書】」2022年9月10日閲覧。

表3 基本的属性

項目	外国人雇用群		外国人非雇用群		計		χ ² 値
	n	%	n	%	n	%	
業種							12.958 *
製造業	41	45.1%	149	36.2%	190	37.8%	
建設業	36	39.6%	126	30.6%	162	32.2%	
卸売小売業	4	4.4%	30	7.3%	34	6.8%	
運輸業	4	4.4%	29	7.0%	33	6.6%	
サービス業	6	6.6%	56	13.6%	62	12.3%	
福祉	0	0.0%	22	5.3%	22	4.4%	*
計	91	100.0%	412	100.0%	503	100.0%	
従業員数							37.232 **
0-9人	23	25.3%	245	59.5%	268	53.3%	***
10-29人	44	48.4%	120	29.1%	164	32.6%	***
30-49人	14	15.4%	31	7.5%	45	8.9%	*
50人以上	10	11.0%	16	3.9%	26	5.2%	**
計	91	100.0%	412	100.0%	503	100.0%	
売上高の増加率							24.510 ***
増加（50%以上）	5	5.6%	4	1.0%	9	1.8%	**
増加（20～49%）	9	10.1%	34	8.5%	43	8.8%	
増加（20%未満）	23	25.8%	52	13.0%	75	15.3%	**
変わらない	13	14.6%	106	26.4%	119	24.3%	*
減少（20%未満）	25	28.1%	106	26.4%	131	26.7%	
減少（20～49%）	13	14.6%	78	19.5%	91	18.6%	
減少（50%以上）	1	1.1%	21	5.2%	22	4.5%	*
計	89	100.0%	401	100.0%	490	100.0%	

※無回答項目があるため、合計は必ずしも一致しない。

出所：筆者作成

である。

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（92社）を「外国人雇用群」、「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（58社）及び「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（354社）の合計412社を「外国人非雇用群」として、分析に使用した（表1）。

3.2 変数

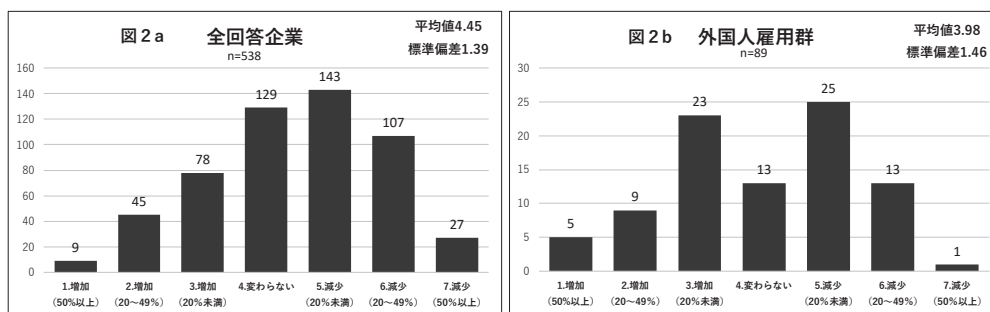
本稿で使用する変数の記述統計量を、表2に示す。質問項目によっては無回答のものもあるため、各表の合計は必ずしも一致しない。分析に先立ち、外国人の雇用の有無と企業の基本的属性である業種・従業員数・売上高の増加率との間に関連性があるかどうかを確かめるためにカイ二乗検定（独立性の検定）を行ったところ、いずれにおいても有意な差が見られた（表3）。そこで、それぞれどの層に有意差があるのかを残差分析により検証したところ、業種では建設業で外国人雇用群における割合が有意に多く、サービス業と福祉では有意に少なかった。また、従業員数では従業員数が10人未満の層で外国人雇用群における割合が有意に少なく、10人以上の層ではいずれも有意に多かった。そこで、後述する二項ロジスティック回帰分析においては業種及び従業員数の影響をコントロールした上で分析を行うこととした。

当該アンケートでは、およそ3年前と比較した現在の売上高の増加率を、「1. 増加 (50%以上)」「2. 増加 (20~49%)」「3. 増加 (20%未満)」「4. 変わらない」「5. 減少 (20%未満)」「6. 減少 (20~49%)」「7. 減少 (50%以上)」で測定している。当該アンケートにおける「およそ3年前と比較した売上高」の全回答企業平均値は4.45 (標準偏差1.39) であり、「減少」の回答が最も多かった (図2a)。また、外国人雇用群の平均値は3.98 (標準偏差1.45) であり、「3. 増加 (20%未満)」と「5. 減少 (20%未満)」の2つのピークが存在した (図2b)。

全回答企業のグラフの形状及び平均値から、本稿の分析においては、競争優位性の有無を判断する基準としては、売上高の増加率に対する回答が「増加」または「変わらない」であることが妥当であると考えられた。これに基づき、売上高の増加率に対する「増加」または「変わらない」との回答を「競争優位性あり」として「1」を、「減少」の回答には「競争優位性なし」として「0」のダミー変数をそれぞれ割り当てた。外国人雇用群では売上高の増加率の2極化が生じ、競争優位性を確立している企業とそうでない企業が存在している可能性が想定され (図2b)、当該アンケートの回答に基づく売上高の増加率を指標とすることで競争優位性の確立に影響を与える要因を抽出できる可能性がある判断した。

ダイバーシティ・マネジメントの状況を示す変数としては、本稿の分析趣旨に照らし合わせ、「企業活動」・「経営者リーダーシップ」・「外国人受容性」・「外国人雇用後の組織風土の変化」の4つのカテゴリー計26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)」で測定されている。

「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 (塩谷剛, 2020, pp.46-59)。「経営者リーダーシップ」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 (労働政策研究・研修機構, 2003, pp.287-438) から構成されている。



出所：筆者作成

図2 売上高の増加率

「外国人受容性」は、経営者及び従業員が外国人を職場の仲間として受け入れようとする意識や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。「外国人雇用後の組織風土の変化」に関する9項目は、尼崎市において令和元年度に外国人雇用企業に対して実施された調査結果⁹⁾をもとに構成されている。「外国人受容性」「外国人雇用後の組織風土の変化」に関する設問には外国人雇用企業のみが回答している。これらの変数の記述統計量は表2に示した通りである。これらの変数全26項目は、いずれもCronbachの α 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た。

3.3 分析方法

業種と従業員数を統制変数とした上で、表2に示した変数を用いて二項ロジスティック回帰分析を行い、企業の競争優位性に対する影響要因の寄与順位を検討した。オッズ比が大きい値を示すほど、その要因は競争優位性との関連が強いと考えられる。使用した統計ソフトは「エクセル統計 ver.3.22」（株式会社社会情報サービス製）であり、欠損値がある場合はそのデータを除いて分析を行った。なお、「従業員数」については、他と比較して極端に従業員数の多い企業が少数存在するため、外れ値への対応としてアンケート回答従業員数を自然対数に変換したものを分析に使用し、変数の選択に関する恣意性を極力排除するために変数増減法を採用した。なお、多重共線性は認められなかった。

4 分析結果

本節では、外国人雇用群の競争優位性の規定要因とその要因の影響の大きさを明らかにする。これに先立ち、外国人雇用群と非雇用群では、競争優位性の規定要因がどのように異なるのかを確認しておく必要がある。そこで、「企業活動」に関する変数と「経営者リーダーシップ」に関する変数及び統制変数を投入し、競争優位性の有無を被説明変数とする二項ロジスティック回帰分析を行い、統計的に有意な変数として最終的に選択された結果を表4a, bに示す。

その結果、外国人非雇用群では、建設業であることや従業員数が多いこと、また「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」という「企業活動」、さらに「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」という「経営者リーダーシップ」が、企業業績に正の影響を与えていた。一方、外国人雇用群では、「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」という「経営者リーダーシップ」のみが、企業業績に正の影響を与えていた。

これらの結果をもとに、外国人雇用群において「外国人受容性」及び「外国人雇用後の組織風土の変化」に関する変数を追加投入した上で、競争優位性の規定要因について二項ロジスティック回帰分析を行い、統計的に有意な変数として最終的に選択された結果を表5に示

9) 尼崎市 HP (https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/sangyo/yusi_josei/keiei_sien/1020090/1020093.html)
令和元年度尼崎市市内事業所の外国人労働者の活用に関する意識調査〔報告書〕2022年9月10日閲覧。

表4a 二項ロジスティック回帰分析の結果 I : 外国人非雇用群 (n=384)

変数	オッズ比	95%信頼区間		Wald	p値	
		下限値	上限値			
統制変数	建設業ダミー	1.8816	1.1567	3.0608	6.4837	0.0109 *
	従業員数	1.4448	1.1763	1.7746	12.3069	P < 0.001 ***
企業活動	新たな取引先の獲得に重点的に取り組んでいる	0.7776	0.6123	0.9877	4.2504	0.0392 *
	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	1.3517	1.0666	1.7130	6.2179	0.0126 *
経営者 リーダーシップ	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	1.3383	1.0096	1.7741	4.1056	0.0427 *
	定数項	0.1231	0.0338	0.4476	10.1135	0.0015 **
	-2対数尤度	499.9372				
	R2乗	0.0597				
	Nagelkerke	0.1058				
	尤度比	31.7329				
	p値	P < 0.001 ***				

† : p < 0.1 * : p < 0.05 ** : p < 0.01 *** : p < 0.001

出所：筆者作成

表4b 二項ロジスティック回帰分析の結果 I : 外国人雇用群 (n=88)

変数	オッズ比	95%信頼区間		Wald	p値	
		下限値	上限値			
企業活動	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	0.4915	0.2720	0.8879	5.5417	0.0186 *
経営者 リーダーシップ	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	2.0509	1.1237	3.7432	5.4744	0.0193 *
	定数項	1.4104	0.1079	18.4296	0.0688	0.7932
	-2対数尤度	111.8311				
	R2乗	0.0747				
	Nagelkerke	0.1305				
	尤度比	9.0240				
	p値	0.0110 *				

† : p < 0.1 * : p < 0.05 ** : p < 0.01 *** : p < 0.001

出所：筆者作成

す。モデルの適切さを検証するために、全観測値数に占める観測値とモデルの予測結果が一致した数の割合である判別的中率を確認したところ、83.75%と十分に高い値を示しており、実態を反映していると考えられる。

分析の結果、「経営者リーダーシップ」の変数である「経営者が自ら先頭に立って、新しいアイデアや視点を提案するようにしている」が最も大きなオッズ比を示し、「仮説1：ダイバーシティの増加した企業における経営者の変革型リーダーシップは、企業業績に正の影響を与える。」は支持された。「企業活動」の変数としては「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」が大きなオッズ比を示し、「仮説2：ダイバーシティの増加した企業における企業活動への注力は、企業業績に正の影響を与える。」は支持された。「外国人雇用後の組織風土の変化」の変数である「新しい事業に取り組む機運が高まった」と「従業員のモチベーションが高まった」は大きなオッズ比をそれぞれ示し、「仮説3：ダイバーシティの増加した企業における組織風土の変化は、企業業績に正の影響を与える。」は支持された。他方、「外国人受容性」の変数においては、企業業績に有意な正の影響を与える変数は検出されず、「仮説4：ダイバーシティの増加した企業における外国人受容性は、企業業績に正の影響を与える。」は支持されなかった。

表5 二項ロジスティック回帰分析の結果Ⅱ：外国人雇用群（n=80）

変数	変数	95%信頼区間			Wald	P 値
		オッズ比	下限値	上限値		
統制変数	従業員数	4.4015	1.4450	13.4072	6.7999	0.0091 **
	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	0.3383	0.1405	0.8148	5.8405	0.0157 *
企業活動	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	0.2232	0.0825	0.6040	8.7171	0.0032 **
	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	4.6063	1.4277	14.8611	6.5322	0.0106 *
	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	0.3547	0.1325	0.9497	4.2544	0.0391 *
経営者	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	0.1688	0.0366	0.7783	5.2049	0.0225 *
リーダーシップ	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	49.5709	5.9733	411.3800	13.0709	P < 0.001 ***
外国人受容性	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	0.1238	0.0276	0.5554	7.4429	0.0064 **
外国人雇用後の組織風土の変化	新しい事業に取り組む機会が高まった	9.8219	2.5733	37.4892	11.1757	P < 0.001 ***
	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	0.2762	0.0907	0.8415	5.1236	0.0236 *
	従業員のモチベーションが高まった	4.3192	0.9952	18.7452	3.8163	0.0508 †
	定数項	0.0760	0.0000	170.6817	0.4285	0.5127
	-2対数尤度	57.5984				
	R2乗	0.4747				
	Nagelkerke	0.6411				
	尤度比	52.0518				
	p 値	0.000	***			

† : p < 0.1 * : p < 0.05 ** : p < 0.01 *** : p < 0.001

出所：筆者作成

5 考察

図2bのように外国人雇用群の売上高の増加率のグラフは二峰性を呈しており、外国人非雇用群とはほぼ同程度の売上高の増加率を示す集団と、外国人非雇用群よりも高い売上高の増加率を示す集団の、少なくとも2つのタイプが存在していることが明らかになり、「職場におけるダイバーシティの増加は両刃の剣である」と評される状況が浮き彫りになった。

本稿の分析により抽出された競争優位性の有無の規定要因が、外国人雇用群と非雇用群双方に共通するものであった場合には、それはダイバーシティの増加とは無関係に企業業績に正の影響を与える要因である可能性が否めない。そこで、まず、外国人雇用群と非雇用群とでは、競争優位性の規定要因に何らかの差異があるのかどうかを確認した。その結果、外国人雇用群では非雇用群とは異なり、「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」という「経営者リーダーシップ」の項目のみが、企業業績に正の影響を与えていることが見出された。

このように、外国人雇用群と非雇用群とで、競争優位性の規定要因が異なる理由は何処にあるのであろうか。同質性の高い我が国の中小企業において外国人を雇用することは、従業員の心理的な抵抗や葛藤を生む（三宮直樹, 2022, pp.51-72）。言葉の壁によるコミュニケーションの困難さから現場の負担感が増して職場の雰囲気悪化につながる可能性があるため、経営者の強い意志とリーダーシップによる価値観の共有化や組織学習が外国人の戦力化を可能とする鍵であることが、その一因であると考えられる。

これらの知見を踏まえた上で、外国人雇用群の中でも、競争優位性を有している企業とそうでない企業が存在しているのはどのような要因の差異によるのかについて、さらに比較検討を行うため、「外国人受容性」及び「外国人雇用後の組織風土の変化」に関する変数を追加投入した上で、競争優位性の有無を被説明変数とした二項ロジスティック回帰分析を行った。その結果、外国人雇用群の企業業績に大きな正の影響を与える要因として、「経営者自ら

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」という経営者の率先行動が抽出された。このことから、この経営者の率先行動は、競争優位性の確立に資するダイバーシティ・マネジメントのキーストーンであると考えられた。

また、「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」という企業活動への注力も、企業業績に正の影響を与えており、コスト削減による社内業務プロセスの見直し、生産性の向上に結びつき、売上高の増加につながっていると推察される。

さらに、「外国人雇用後の組織風土の変化」として「新しい事業に取り組む機運が高まった」ことは、企業業績に正の影響を与えており、外国人雇用を契機として従業員の認識や態度が変容し、スキルやモチベーションが高まることで、企業業績の向上につながっていることが示唆された。

すなわち、外国人の雇用を変革の契機と捉え、経営者がその率先行動によって企業活動への注力とともに、組織全体のモチベーションや新しいことに取り組もうとする機運を高めることにより、外国人を雇用した企業における競争優位性の確立が可能になると言えよう。

他方、仮説4は支持されなかった。このことは、何を意味しているのであろうか。「外国人受容性」が高まることと、企業業績との間に関連がある企業ばかりではないことを示している。つまり、外国人を受容する風土の醸成が成されていなくても、外国人を雇用することで労働力不足を代替・補完したことにより一時的に事業運営をカバーし売上高の増加につなげることができた企業も存在することが推察される。このことから、外国人を雇用する企業における外国人活用姿勢の類型化を行うことで、より現実に即した分析が可能になると考えられる。

6 まとめと今後の課題

本稿では、外国人を雇用した中小企業を対象に、当該中小企業におけるダイバーシティの増加とイノベーションに結びつく企業活動との関連性に着目した上で、競争優位性の確立にかかる規定要因について実証的に分析した。

本稿の分析データは、同一市内の中小企業から同一時期に得られたものであるが、外国人を雇用しているという点は同じでも、企業によって経営方針や経営状態、外国人の活用方針等は多種多様である。そのような中でも競争優位性を有している外国人雇用中小企業に共通する成功要因として抽出された「経営者リーダーシップ」の項目である「経営者自ら先頭に立って、新しいアイデアや視点を提案するようにしている」及び「外国人雇用後の組織風土の変化」の項目である「新しい事業に取り組む機運が高まった」「従業員のモチベーションが高まった」は、競争優位性を確立するダイバーシティ・マネジメントのあり方そのものを示していると言えよう。

世界規模で労働力の多様化が進む中、組織における人種や性別の多様性が高まるという不可逆的な傾向を考えると、経営者は多様性のある人的資本のメリットを最大化するケイパビリティを開発し、最終的に「持続可能な多様性の利点」を追求する必要性が指摘されている(Richard, O.C. et al., 2004, pp.255-266)。このように、労働力の多様化に素早く適応してダイ

バーシティの増加をイノベーション実現に結びつけ、企業業績を高め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。Barney, J.B. et al. (2020) は、「ある経営資源やケイパビリティが、価値を有し、希少であり、模倣コストが高い場合、それを活用することで持続的競争優位性をもたらす」(Barney, J.B. et al., 2020, p.149) と述べており、時代環境に適合したケイパビリティとして、ダイバーシティ・マネジメントの重要性はさらに高まることが予想される。

本稿のダイバーシティ・マネジメント研究に対する貢献は、「経営者自ら先頭に立って、新しいアイデアや視点を提案するようにしている」という経営者の率先行動が企業業績に正の影響を及ぼすことを定量的に立証したことである。既存研究では、「ダイバーシティが組織や集団に対してどのような効果を及ぼすのかを実証的に検証するような研究は定量的にも、定性的にもほとんど行われていないのが現状である」(谷川智彦, 2012, p.147) と言われてきた中で、本稿では経営者のリーダーシップ行動が競争優位性の確立の規定要因となっていることを立証した。適切なダイバーシティ・マネジメントにおいて欠かすことのできない要素となる経営者の行動を具体的に明示したことは、実務的な貢献度も高いと考えられる。

「経営者自ら先頭に立って、新しいアイデアや視点を提案するようにしている」という項目にあてはまる経営者の行動は、失敗を容認し、チャレンジしやすい風土づくりに取り組むことで職場の心理的安全性が高まるという組織風土醸成の側面と、前述したように企業活動の成果が高まるという側面の双方にプラスの効果を与えるため、際だって大きな影響を与えるものと考えられる。また、企業業績に対しては、外国人雇用後に新事業に取り組む機運が醸成されることも経営者の率先行動に次いで大きな正の影響を及ぼしており、外国人雇用後の組織風土の醸成の重要性が改めて示される結果となった。

最後に、本稿の限界及び今後の課題について述べる。本稿の限界の1点目は、中小企業の競争優位性を評価する指標について、複数の項目の比較検討を行っていないことである。企業の持続的な競争優位性の確立を考える場合は、短期間の売上高の増加率だけでなく、従業員数や離職率の推移などを指標とすることも検討することが必要であろう。2点目は、本稿で使用した調査は静的な調査結果であり、売上高の変化はおよそ3年前と比較した現時点の状態のみを指標としており、外国人雇用後の経年変化については分析していない点である。3点目としては、ダイバーシティが増加した結果としての企業業績への正の影響において、量的効果と質的效果が分離されていないことが挙げられる。短期的には、当面の人手不足を乗り切るためだけに外国人を雇用し、一定の成果を上げている企業も多い。しかしながら、我が国の労働力人口は減少の一途を辿ることが予測される社会状況にある中、政府は、産業界の要請を踏まえ、在留期間延長など外国人材の活用促進を図る方針を示している。そうしたことから、長期的に見れば、競争優位性の確立に求められるのは、雇用した外国人を戦力化し、企業活動に適合させながらイノベーション実現につなげるようなダイバーシティ・マネジメントであると言えるだろう。今後は、尼崎市以外の地域の中小企業との比較など、幅広いケーススタディを積み重ねる中で、ダイバーシティの増加と企業業績との関係性の更なる解明に向け、研究を進めていきたい。

参考文献

1. 有村貞則 (2008年)「日本のダイバーシティ・マネジメント論」『異文化経営研究』Vol.5, pp.55-70
2. 安藤史江、上野正樹 (2013年)「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
3. 池田潔 (2011年)「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
4. 狩俣正雄 (1994年)『組織のリーダーシップ』中央経済社
5. 三宮直樹 (2022年)「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
6. 塩谷剛 (2020年)「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. 関智宏 (2017年)「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
8. 竹内英二 (2019年)「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
9. 谷川智彦 (2012年)「日本におけるダイバーシティに関する議論についての一考察」経営学研究論集 No.37, pp.137-154
10. 谷川智彦 (2020年)「職場におけるダイバーシティとパフォーマンス」日本労働研究雑誌 No.720, pp.59-73
11. 谷口真美 (2008年)『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
12. 谷口真美 (2013年)『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
13. 谷口真美 (2014年)「組織成果につながる多様性の取り組みと風土」REITI Discussion Paper Series, 14-J-042
14. 坂東奈穂美 (2018年)「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
15. 文能照之 (2012年)「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
16. 堀田彩 (2015年)「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』No.16, pp.17-29
17. 正木郁太郎、村本由紀子 (2017年)「多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能ならびに風土と組織制度との関係」『実験社会心理学研究』Vol.57, No.1, pp.12-28
18. (独) 労働政策研究・研修機構 (2003年)「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
19. 脇夕希子 (2010年)「ダイバーシティ・マネジメントと組織変革」『経営研究』Vol.61, No.1, pp.61-80

20. 吉田佳絵、高野研一（2018年）「現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究」『日本経営工学会論文誌』 Vol.69, pp.1-20
21. Barney, J.(1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120
22. Barney, J. B., Hesterly W.S. (2020) "Gaining and sustaining competitive advantage" (岡田正大訳『新版企業戦略論上・中・下』ダイヤモンド社、2021)
23. Brown, S.P. and Leigh, T.W.(1996) "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance" *Journal of applied psychology*, Vol.81, No.4, pp.358-368
24. 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
25. 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
26. David, A.W., Bass, B.M., Einstein, W.O. (1987) "Leadership and outcomes of performance appraisal processes" *Journal of Occupational Psychology*, Vol.60, No.3, pp.177-186
27. Edmondson, A. (1999) "Psychological safety and learning behavior in work teams." *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-383
28. Guillaume, Y.R.F., Dawson, J.F., Otake-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* Vol.38, No.2, pp.276-303
29. Kostopoulos, K.C., and Bozionelos, N. (2011) "Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance." *Group & Organization Management*, Vol.36, No.3, pp.385-415
30. Ling Y., Simsek Z., Lubakin M.H. and Veiga J.F.(2008) "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining The CEO-TMT Interface" *Academy of Management Journal*, Vol.51, No.3, pp.557-576
31. 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
32. March, J.G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" *Organization Science*, Vol.2, pp.71-81
33. 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)
34. Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K.(2004) "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions" *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.2, pp.255-266
35. 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
36. Yang, Y. and Konrsd, A.A. (2011) “Understandiog Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory” *Group & Organization Management* Vol.36, No.1, pp.6-38