

<ディスカッション・ペーパー（滋賀大学経済経営研究所）>

外国人材活用とウェルビーイング経営による中小企業の価値創造

— ダイバーシティ・マネジメントにおける

組織適応力の媒介メカニズムに関する理論的検討 —

小坂拓也（常葉大学経営学部 講師）

要旨

本稿は、ダイバーシティ・マネジメントと外国人材活用、ウェルビーイング経営を統合的に捉え、中小企業における価値創造の理論的枠組みを提示するものである。従来、ダイバーシティ・マネジメント、外国人材活用、ウェルビーイングはそれぞれ個別に論じられてきたが、本稿はこれらを統合し、ウェルビーイングが組織内の相互作用を媒介して組織適応力を高め、価値創造に結びつくメカニズムを明らかにした。さらに、本統合モデルに基づきダイバーシティ・マネジメント研究に対する理論的意義、中小企業の経営に対する実務的示唆、外国人材受け入れ政策に対する政策的示唆をそれぞれ提示した。

1. はじめに

近年、日本企業は深刻化する人手不足と急速な環境の変化の双方に直面しており、多くの日本の中小企業もまた、経営の岐路に立たされている。国内の少子高齢化の進展によって日本の生産年齢人口は減少傾向にあり、従来の日本人男性を中心とした国内労働力に依存した経営手法は持続可能性を失いつつある。特に中小企業においては、人材確保の困難さが企業の事業継続に直結する深刻かつ重要な経営課題となっている。

さらに、ICTやAIの発達に伴う急激な社会のデジタル化や国境を越えたグローバルな商取引が進展したことによって、顧客のニーズは多様化し、長年にわたり継続されてきた事業を営む中小企業においても柔軟かつ創造的な対応が求められるようになってきている。このような環境においては、従来の日本人男性を中心とした同質的な人材構成に基づく組織運営では限界があり、新たに多様な知識や経験を持つ人材を活用することが不可欠となっている。

こうした背景の下、外国人材を有効活用することは日本の中小企業にとって重要な経営課題として位置づけられるようになってきている。外国人材は、従来は単なる労働力として捉えられ、主に企業の現場で活用されてきたが、近年は、異文化理解や国際的視点といった特性を通じて、企業の価値創造に寄与する可能性を有する存在として再評価されるようになってきている。

しかしながら、日本の中小企業における外国人材の活用は容易とは言えない。日本の中小企業が外国人材を活用するためには、言語や文化の違いに起因するコミュニケーション

の困難や価値観の相違による摩擦などが存在し、特に企業規模の小さな中小企業においてはこれらの課題が非常に顕在化しやすい。このことは、外国人材の活用が単なる人材確保の問題だけではなく、中小企業の組織マネジメント全体に関わる課題となっていることを示している。

一方で、これまでの外国人材の活用に係る既存研究にはいくつかの限界が認められる。従来のダイバーシティ・マネジメント研究は多様な人材の活用の重要性を指摘してきたが、ダイバーシティ・マネジメントが組織成果に至るプロセスの解明は十分であるとはいえない。

また、ウェルビーイング研究についても既存研究は全体的に個人の幸福に焦点を当てた研究が多く、企業経営と接続した研究の蓄積は限定的な状況にある。さらに、外国人材研究も外国人労働者受け入れ政策や労働市場の分析に偏っており、外国人材の活用と企業の価値創造との関係については十分に理論化されていない。

以上のように、ダイバーシティ・マネジメント、ウェルビーイング、外国人材活用に関する研究はそれぞれ一定程度の蓄積があるものの、これらを統合的に捉えた研究は十分とはいえない状況にある。そこで、本稿では、外国人材活用とウェルビーイング経営を統合的に捉え、ダイバーシティ・マネジメントの新たな理論枠組みを提示することを目的とする。具体的には、ウェルビーイングを媒介として、多様な人材の活用が組織の適応力および価値創造にどのように結びつくのかを理論的に検討することを目的とする。

さらに、本稿では、ダイバーシティ・マネジメントを多様な人材を統合する組織的手法として位置づける一方、ウェルビーイング経営をその前提となる組織環境として捉え、両者を階層的な関係として整理する。

本稿の構成は以下の通りである。第2章では先行研究を整理し、第3章ではダイバーシティ・マネジメントの再整理を行う。第4章ではウェルビーイングの役割を検討し、第5章で統合モデルを提示する。最後に第6章および第7章においてそれぞれ考察と結論を示すものとする。

2. 先行研究の整理

本章では、ダイバーシティ・マネジメント、外国人材活用、ウェルビーイングに関するこれまでの先行研究を整理し、それぞれの到達点と今後の課題を明らかにする。

(1) ダイバーシティ・マネジメント研究

ダイバーシティとは、性別、年齢、国籍、文化的背景、価値観などの多様な属性を有する人材の存在を指す概念である。近年では、このような多様な属性を有する人材をいかに企業経営において活用するかが重要な研究テーマとなっている（谷口，2005；経済産業省，2025）。

ダイバーシティ・マネジメント研究の初期段階では、人材の多様性が組織に与える影響について、主として人材の構成面からの分析が行われてきた。先行研究においては、多様な人材の存在が異なる知識や経験の組み合わせを可能とし、意思決定の質の向上やイノベーションの創出に寄与する可能性が指摘されている (Cox and Blake, 1991 ; Williams and O' Reilly, 1998)。一方で、組織内における人材の多様性は組織内の対立や摩擦を生じさせる要因ともなり得ることから、人材の多様性の効果は一様ではなく、正の効果のみに限らず負の効果が生じることもあり得るとされる (Williams and O' Reilly, 1998 ; 正木, 2019)。

こうした議論を踏まえ、近年ではダイバーシティ・マネジメントにおける「多様な人材をいかに統合し、組織成果に結びつけるか」という視点が重視されるようになってきている。言い換えれば、組織における人材の多様性そのものではなく、そのマネジメントのあり方が成果を左右する要因として位置づけられている。

しかし、これまでのダイバーシティ・マネジメント研究にはいくつかの課題も残されている。特に、人材の多様性と組織成果の関係を説明する理論的枠組みが十分に統一されていない点は、今後整理すべき重要な課題である。また、これまでのダイバーシティ・マネジメント研究は、女性や高齢者、外国人といった属性ごとの研究が中心となっており、多様性を統合的に捉える視点が十分とはいえない点も課題である。

以上のように、これまでのダイバーシティ・マネジメント研究は人材の多様性がもたらす効果の分析などにおいて一定の進展を見せてはいるものの、人材の多様性が組織成果に結びつくプロセスについては、なお理論的な整理の余地が残されている。

(2) 外国人材活用に関する研究

日本における外国人材に関する研究は、これまで主として制度・政策、労働市場、企業レベルの三つの観点から展開されてきた。まず、制度・政策の観点からの研究では、外国人労働者の受け入れ制度の変遷や運用上の課題が分析されている。そして、日本の外国人労働者の受け入れ制度の設計と実態が乖離していることが指摘されている (上林, 2018 ; 山口, 2020)。

次に、労働市場の観点からの研究では、外国人労働者と日本人労働者との関係が検討されており、両者が補完的な関係にあることが示されている。また、在留資格や技能水準によって就労実態が異なることも明らかにされている (井口, 2018 ; 神野, 2021)。

加えて、企業レベルの観点からの研究では、外国人材の活用に伴う企業経営の実務上の課題が指摘されている。具体的には、言語や文化の違いに起因するコミュニケーションの困難、教育・育成コスト、定着の難しさなどが課題として挙げられている (湯川, 2019 ; 岡村, 2024)。

一方で、近年では外国人材を労働力にとどまらず、組織に新たな視点や知識をもたらす存在として捉える視点も提示されている (竹内, 2019)。しかしながら、既存研究には課

題が残されている。それは既存研究が、制度・市場分析に偏重し、企業の価値創造との関係が十分に理論化されていない点である。したがって、外国人材活用を組織の価値創造の観点から再整理することが求められる。

(3) ウェルビーイングに関する研究

ウェルビーイングとは、身体的、精神的、社会的に良好な状態を指す概念¹であり、主として医療や心理学の分野において発展してきた。とりわけ、主観的ウェルビーイングの概念においては、個人の生活満足度や感情的状態に基づいて幸福が捉えられることが指摘されている (Diener, 1984) ²。

近年では、このウェルビーイングの概念が企業経営の領域にも拡張され、従業員の満足度や健康、心理的安全性などに関連づけて論じられている。例えば、森永 (2019) は、ウェルビーイング経営を健康経営の概念を拡張したものとして捉え、従業員が前向きに仕事に取り組む状態の創出を重視している。これらの研究においては、従業員のウェルビーイングの向上が生産性や組織コミットメントに影響を与える可能性が指摘されている。また、多様な人材が共存する組織においては、相互理解や信頼関係の形成に関与する可能性が明らかにされている。

一方で、これまでのウェルビーイング研究には課題もまた残されている。第一に、多くのウェルビーイング研究は主として個人レベルの幸福に焦点を当てており、組織レベルの成果との関係は十分に理論化されていない点である。第二に、ウェルビーイングとダイバーシティ・マネジメントや外国人材活用との関係については、体系的な分析が不足している点である。

このため、ウェルビーイングを組織マネジメントの枠組みの中で再び位置づけ、その役割をダイバーシティ・マネジメントや外国人材活用と関係づけて理論的に整理することが必要であると考えられる。

(4) 本稿の位置づけと分析視角

以上の先行研究の検討から、ダイバーシティ・マネジメント、外国人材活用、ウェルビーイングに関する研究はそれぞれ一定の蓄積を有しているものの、これらを統合し、組織成果に至るプロセスを一体的に説明する理論枠組みは十分に提示されていないことが示された。

この点を踏まえ、本稿では、外国人材活用をダイバーシティの具体的形態として捉え、ウェルビーイングをその統合を媒介する概念として導入する。すなわち、ウェルビーイン

¹ 厚生労働省の雇用政策研究会報告書 (2019) では「ウェル・ビーイングとは、個人の権利や自己実現が保障され、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあることを意味する概念」と定義されている。

² 主観的ウェルビーイングは、生活満足度とポジティブ・ネガティブ感情のバランスから構成されるとされる。

グを通じて組織内の相互作用が調整されることにより、企業組織の適応力が高まり、その結果として価値創造へと結びつくという分析視角を提示する。この枠組みは、筆者の先行研究において提示された問題意識を踏まえて提示したものである（小坂，2025）。

本稿は、このような分析視角に基づき、ダイバーシティ・マネジメント研究におけるメカニズム理解の深化に寄与するとともに、中小企業における外国人材活用に関する実践的な示唆を導くことを目的とする。

3. ダイバーシティ・マネジメントの再整理と外国人材活用の位置づけ

（1）ダイバーシティ概念の再整理

前章で整理した先行研究を踏まえ、本章では、ダイバーシティ・マネジメントの概念を再整理するとともに、その中で外国人材をどのように位置づけるべきかを検討する。本稿では、ダイバーシティを多様な属性を有する人材の存在として捉えるだけではなく、それらを企業組織の競争力へと転換し得る経営資源として捉える。

この観点に立つと、ダイバーシティ・マネジメントにおいて重要なのは多様性の存在そのものではなく、それをいかに組織内で統合し、活用するかというプロセスである。従来研究においても、多様性は組織に対して正負両面の影響を及ぼし得ることが指摘されており、その効果はマネジメントのあり方に依存することが示されている。

したがって、ダイバーシティ・マネジメントの本質は、多様な人材を統合し、その潜在的な価値を企業組織の適応力や創造性へと転換する点にあるといえる。

（2）ダイバーシティがもたらす組織効果と課題

ダイバーシティは、組織に対して多様な知識の蓄積や経験の組み合わせをもたらし、意思決定の質の向上や新たな発想の創出につながる可能性を有している。一方で、外国人材と日本人との価値観や行動様式の相違は、企業組織内におけるコミュニケーションの困難や対立を引き起こす要因ともなり得る。

このように組織における異質性の導入は、組織内の相互作用を複雑化させ、調整コストの増大を伴う可能性がある。したがって、ダイバーシティの効果は、その統合のあり方に大きく依存するものであると捉えることができる。

この点を踏まえると、ダイバーシティ・マネジメントにおいては、異なる背景を持つ人材間の相互理解を促進し、協働を可能とする組織的条件を整備することが極めて重要であることがわかる。このようなダイバーシティが正の効果を発揮する条件は、後述するウェルビーイングの役割とも密接に関連する。

（3）外国人材の位置づけ：労働力から経営資源へ

ダイバーシティの具体的な形態の一つとしては、近年日本の中小企業において急増して

いる外国人材の活用が挙げられる。本稿では、外国人を単なる労働力としてではなく、組織に新たな価値をもたらす経営資源として位置づける。従来、日本企業において外国人は、人手不足を補うための労働力として捉えられることが多かった。この場合、外国人は量的な補完要素として位置づけられ、その活用は主として労働集約的な業務に限定される傾向にあった。

これに対し、外国人を「人材」として捉える場合は、その能力や経験、価値観といった質的な側面に着目することになる。異なる文化的背景や知識を有する人材は、企業組織に新たな視点をもたらし、既存の枠組みを超えた発想や意思決定を可能にする。この点において、外国人材はダイバーシティを具体化する中核的な存在の1つといえる。

つまり、「外国人労働者」は量的補完に着目した概念であるのに対し、「外国人材」は価値創造への貢献可能性を含む質的概念として区別される。企業が外国人をどのように位置づけるかによって、外国人材の活用方法および組織への影響は大きく異なる。

したがって、外国人材を経営資源として捉えることは、ダイバーシティを組織成果へと結びつける上での出発点となる。この点は、後述するウェルビーイングの媒介的役割とも密接に関連する。

(4) 中小企業における外国人材活用の特性

中小企業における外国人材活用は、大企業とは異なる特徴を有しており、その影響の現れ方も異なる。第一に、外国人材の影響が組織全体に及びやすい点である。中小企業は組織規模が小さいため、個々の従業員の役割が相対的に大きく、外国人材の活用は組織全体のパフォーマンスに直接的な影響を及ぼす。このため、多様な人材の統合が適切に行われる場合には組織の柔軟性や適応力の向上につながる一方で、統合が不十分な場合にはその影響が顕著に現れる。

次に、企業の人的資源管理の体制が十分に整備されていない場合が多い点である。中小企業においては、教育や評価制度、コミュニケーションの仕組みが体系化されていない場合が多く、外国人材の活用に伴う課題が顕在化しやすい。このことは、多様性の効果がマネジメントに依存するというダイバーシティ・マネジメントの特性をより強く表出させる要因となる。

さらに、企業活動が地域社会と密接に結びついている点である。中小企業においては、外国人材の受け入れは企業内部の問題にとどまらず、地域社会との関係にも影響を及ぼす。このため、多文化共生の視点を含む組織環境の整備が、外国人材の定着や活用において重要な意味を持つ。

このように、中小企業における外国人材活用は、組織規模や制度的制約、地域社会との関係といった要因を通じて、その効果と課題が大企業に比べてより顕在化しやすい特徴を有する。この点は後述するウェルビーイングの役割を検討する上でも重要な前提となる。

(5) 本章のまとめと分析視角

これまでの検討から、ダイバーシティおよび外国人材活用においては、異なる背景を持つ人材間の相互作用を調整し、機能させることが重要な課題となることが示唆される。

このような統合プロセスを踏まえると、多様な人材の活用が組織成果へと結びつくためには、組織内の相互作用の質を規定する要因を明らかにする必要があると考えられる。

そこで本稿では、その媒介概念としてウェルビーイングに着目したい。すなわち、ウェルビーイングを通じて人材間の相互理解や協働が促進されることにより、組織の適応力が高まり、価値創造へと結びつくメカニズムの理論的な整理を行うものとする。

4. ウェルビーイング経営と外国人材活用

(1) ウェルビーイング概念

本章では、前章までの議論を踏まえ、外国人材活用を含んだダイバーシティを組織成果へと結びつける媒介概念として、ウェルビーイングに着目する。本稿におけるウェルビーイングは、従業員の心理的安定や職場における信頼関係を基盤として、組織内の相互作用の質を規定する概念として位置づける。つまり、ウェルビーイングを個人の主観的状态にとどまらず、組織内のコミュニケーションや協働のあり方に影響を及ぼす要因として機能するものとして捉える。

多様な人材が共存する組織においては、価値観や行動様式の差異が対立や摩擦を生じさせる可能性がある。このような状況において、心理的安全性や相互理解が確保される場合には、異質性は対立ではなく協働へと転換される。いわば、ウェルビーイングは多様性に伴う調整コストを低減し、その潜在的な価値を引き出す基盤として機能する。

このため、ウェルビーイングは個人レベルと組織レベルを接続する概念であると同時に、ダイバーシティおよび外国人材活用が組織成果へと結びつく過程を媒介する要因として位置づけることができる。

(2) 組織成果との関係

ウェルビーイングが組織成果に与える影響については、近年の研究において徐々に明らかにされつつある。従業員のウェルビーイングが高い組織では、生産性向上や組織コミットメントの強化が指摘されている。また、心理的安全性に関する研究では、学習行動を媒介として組織パフォーマンスが向上することが示されている (Edmondson, 1999)。

これらの知見は、ウェルビーイングが直接的に成果を生むのではなく、組織内の相互作用を通じて間接的に影響を及ぼす可能性が高いことを示している。より具体的に言えば、信頼関係や心理的安全性が確保された環境においては、情報共有や知識の蓄積が促進され、組織内の学習が活性化するということである。このようなプロセスを通じて、意思決定の質やイノベーションの創出が向上し、組織成果の向上につながる。

さらに、ウェルビーイングは従業員の主体的な行動を引き出す要因としても機能する。心理的に安定した状態にある従業員は、自らの役割に積極的に関与し、組織目標の達成に向けた行動をとりやすくなる。このことは、企業の組織全体のパフォーマンス向上を支える基盤となり得る。このように、ウェルビーイングは組織内の相互作用および行動プロセスを通じて成果に影響を及ぼす要因であって、ダイバーシティの正の効果を発現させる上で重要な媒介的役割を担うものと位置づけられる。

(3) 外国人材活用との関係

前章で示したように、外国人材の活用は組織に新たな価値をもたらす可能性を有する一方で、その効果は外国人材の組織への適応過程に大きく依存する。特に、言語や文化的背景の差異は、企業における業務理解や対人関係の形成において障壁となり得る。

このような外国人材の適応過程において、ウェルビーイングは重要な役割を果たす。いわば、心理的安全性や信頼関係が確保された環境においては、外国人材は疑問や不安を表明しやすくなり、企業組織内における業務理解や相互理解が促進される。その結果、文化的差異に起因する摩擦は調整され、企業組織内での協働が可能となる。また、ウェルビーイングは外国人材の定着にも影響を及ぼす。安心して働くことができる環境は、企業組織内での長期的な能力発揮や人材育成を可能とし、企業の成長を可能とする。

このように、ウェルビーイングは外国人材の適応と定着を通じて、ダイバーシティの正の効果を発現させる媒介要因として位置づけることができる。

(4) 統合的理解

これまで述べてきたように、ダイバーシティとウェルビーイングは、組織における価値創造のプロセスにおいて相補的な関係にある。ダイバーシティは多様な視点や能力をもたらす一方で、その効果は潜在的なものにとどまりやすい。

これに対し、ウェルビーイングは、信頼関係や心理的安全性を通じて組織内の相互作用の質を高めることにより、多様性の潜在的価値を実現された価値へと転換する媒介として機能する。この関係は、以下のようなプロセスとして整理できる。

多様性の存在

- 相互作用の複雑化
- (ウェルビーイングによる媒介)
- 信頼・相互理解の形成
- 協働の促進
- 組織成果の向上

以上のプロセスを通じて、多様性は組織の価値創造に結びつく整理できる。

(5) 本章のまとめ

本章では、ウェルビーイングがダイバーシティおよび外国人材活用と組織成果との関係において果たす役割を検討した。その結果、ウェルビーイングは組織内の相互作用の質を規定し、多様な人材の活用を組織成果へと結びつける媒介的要因として機能することが示された。

以上を踏まえ、本稿では、企業組織におけるダイバーシティ・マネジメントおよび外国人材活用が、ウェルビーイングを通じて組織成果へと結びつく構造を理論的に整理する。次章では、この関係を統合的に示す理論モデルを提示する。

5. 統合モデルの提示

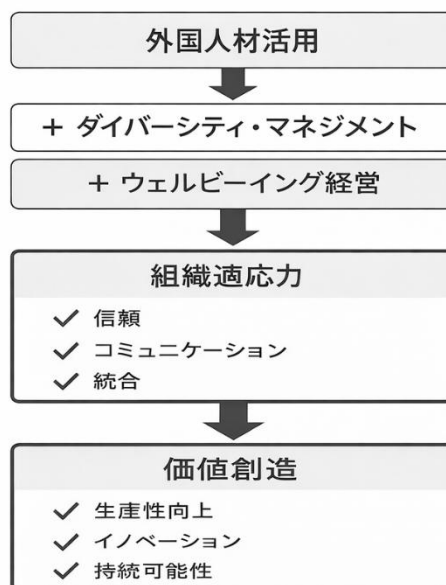
(1) モデル構造

前章までの検討を踏まえ、本稿ではダイバーシティ・マネジメント、外国人材活用、ウェルビーイング経営を統合した理論モデルを提示する。

本統合モデルは、ウェルビーイングを通じて組織内の相互作用が調整され、価値創造へと結びつく構造を示すものである³。

本稿における統合モデルは、以下のように整理される。

図表 1 統合モデル（概念図）



出所：筆者作成

³ 本統合モデルは理論的整理に基づく概念モデルであり、実証的検証を前提とした因果モデルではない。

本統合モデルの特徴は、中小企業における外国人材活用をダイバーシティの具体的な形態として位置づけるとともに、ウェルビーイングについて相互作用を調整する媒介概念として明示的に組み込んだ点にある。これにより、多様な人材の活用と組織成果との関係を一体的に説明する枠組みが提示された。

(2) 構成要素間の理論的關係

(a) 外国人材活用とダイバーシティ・マネジメント

中小企業における外国人材活用は、ダイバーシティ・マネジメントの具体的な実装形態の一つとして位置づけられる。異なる文化的背景や経験を有する人材の導入は、組織に新たな視点をもたらす一方で、相互作用の複雑化を伴う。

このような状況において、ダイバーシティ・マネジメントは、多様な人材間の相互作用を調整し、その能力を組織として活用するための枠組みとして機能する。つまり、重要なのは多様性の存在そのものではなく、それをいかに組織的に統合するかという点にあるといえる。

(b) ダイバーシティとウェルビーイングの關係

これまでの検討から、ダイバーシティとウェルビーイングはそれぞれ相互補完的な関係にあることが判断できる。特に外国人材の活用においては、文化的差異や言語的制約に起因する心理的負担やコミュニケーション障害が生じやすい。このような状況において、ウェルビーイングはこれらの外国人材の持つ負の効果の側面を緩和し、多様性を活かすための基盤として機能する。

具体的には、ウェルビーイングによる心理的安全性や信頼關係の確保が、異なる背景を持つ従業員間の相互理解を促進し、協働を可能とする。これにより、多様な視点の共有が進み、ダイバーシティの正の効果が発現しやすくなる。したがって、ウェルビーイングはダイバーシティの効果を媒介し、さらに増幅する要因として位置づけることができる。

(c) ウェルビーイングと組織適応力

ウェルビーイングは、組織の適応力を支える基盤として機能する。従業員のウェルビーイングが高い組織では、情報共有や組織内学習が円滑に行われるとともに、心理的安全性のもとで新たなアイデアの提案が促進される。その結果、環境変化に対する柔軟な対応やイノベーション創出が可能となる。

また、信頼關係の構築は意思決定の質とスピードを高め、組織の対応能力を向上させる。このように、ウェルビーイングは組織適応力の形成において中核的な役割を果たす。

(d) 組織適応力と価値創造

組織適応力の向上は、最終的に企業の価値創造に結びつく。価値創造とは、生産性向

上、新たな製品やサービスの創出、持続可能な経営の実現などを含む概念である。多様な人材を統合し、その能力を活用できる組織は、環境変化に対して柔軟に対応し、新たな市場機会の獲得や競争優位の確立を可能とする。

さらに、外国人材の活用は企業の国際化や新市場への展開を促進する要因ともなり得る。この意味において、ダイバーシティとウェルビーイングを統合した組織運営は、持続的な価値創造の基盤となる。

(3) 理論的意義

本稿で提示した統合モデルは、以下の点において理論的意義を有する。第一に、ダイバーシティ・マネジメントとウェルビーイングを統合的に捉え、両者の関係を媒介プロセスとして整理した点である。これにより、多様性が組織成果に結びつく過程をより明確に示した。

次に、外国人材活用をダイバーシティの具体的実装として位置づけ、その価値創造への貢献を理論的に整理した点である。これにより、外国人材を単なる労働力補完ではなく、組織の競争力に資する経営資源として再定義した。

加えて、組織適応力という中間概念を導入し、多様性から組織における成果に至るメカニズムを段階的に説明可能とした点も理論的意義として挙げられる。

さらに、本稿の枠組みは、企業が社会的課題の解決と経済的価値の創出を同時に実現する共有価値の創造 (Creating Shared Value) の考え方も整合的である (Porter and Kramer, 2011)。これらのことから、外国人材活用やウェルビーイング経営は、労働力不足や多文化共生といった社会的課題への対応であると同時に、企業の競争力向上にも寄与し得る。本稿の統合モデルは、このような視点を組織レベルで理論化したものと位置づけられる。

(4) 仮説整理

本統合モデルは理論的枠組みであるが、今後の実証研究に向けて、以下の仮説として整理することができる。

- 仮説 1：外国人材の活用は、ダイバーシティの増加を通じて組織の潜在的能力を高める
- 仮説 2：ウェルビーイングの水準が高いほど、ダイバーシティの正の効果は強化される
- 仮説 3：ウェルビーイングは、組織適応力を媒介として組織成果に影響を与える
- 仮説 4：組織適応力が高い企業ほど、価値創造の水準が高い

これらの仮説は、本稿で提示した統合モデルの妥当性を検証するための出発点であり、今後は具体的データに基づく、これらの仮説の実証的検討が求められる。

(5) 本章のまとめ

本章では、ダイバーシティ・マネジメント、外国人材活用、ウェルビーイング経営のそれぞれを統合した新たな理論モデルを提示した。本統合モデルは、ウェルビーイングを媒介として組織内の相互作用が十分に調整され、新たな価値創造へと結びつくプロセスを示すものである。

本統合モデルによって、中小企業における多様な人材の活用と組織成果との関係を一体的に捉える新たな分析枠組みが提示された。次章では、この統合モデルに基づき理論的意義、実務的示唆、政策的示唆のそれぞれを検討する。

6. 考察

(1) 理論的意義

本稿で提示した統合モデルは、ダイバーシティ・マネジメント研究に対して次のような理論的意義を有する。第一に、ダイバーシティと組織成果の関係を媒介プロセスとして再整理した点である。すなわち、ウェルビーイングを媒介要因として位置づけることによって、そのメカニズムを体系的に明らかにした。

次に、ウェルビーイングを従来の個人レベルの概念から組織レベルの分析枠組みへと拡張した点である。これにより、ウェルビーイングが組織内の相互作用を規定し、組織機能に影響を与える要因として位置づけられることを示した。

さらに、外国人材研究を経営学的な文脈において再定位した点である。具体的には、外国人材をダイバーシティの具体的な形態として捉え、その活用を組織成果との関係から理論的に整理した。

これらの点により、本稿はダイバーシティ、ウェルビーイング、外国人材の三領域を統合する理論的枠組みを提示したものであるといえる。

(2) 実務的示唆

本稿の分析は、中小企業の経営実務に対しても次のような示唆を与える。第一に、中小企業において外国人材活用を戦略的な課題として位置づける必要性である。なぜなら、外国人材活用にあたっては、個々の能力を引き出すためのマネジメントの構築が不可欠となるからである。

次に、中小企業におけるウェルビーイング経営の実践の重要性である。多様な人材が共存する組織においては、相互理解や信頼関係の形成が不可欠である。そのため、ウェルビーイングは相互理解や信頼関係の形成を支える基盤として機能する。

最後に、組織運営の見直しの必要性である。外国人材を有効に活用するためには、業務の標準化やコミュニケーションの明確化、評価の透明化など、多様な人材に対応したマネジメントの整備が求められる。

以上のような点から、中小企業における外国人材活用は人材確保にとどまらず、組織運営全体に関わる課題として捉える必要がある。

(3) 政策的示唆

本稿における分析および統合モデルは、日本の外国人労働者受け入れ政策に対しても示唆を与える。第一の示唆としては、日本の外国人労働者受け入れ政策の制度整備中心から環境支援重視への転換の必要性である。外国人材活用の成否は制度のみならず、職場環境や組織マネジメントに依存するため、外国人労働者のウェルビーイングの向上を支援する政策が重要となる。

次に、中小企業支援の強化の必要性である。人的資源管理の体制が十分でない中小企業に対しては、受け入れ・育成に関するノウハウの提供や中小企業診断士を始めとする専門家の支援の充実が求められる。

加えて、地域社会との連携が必要である。外国人材の定着には企業内環境に加え、地域における生活支援や多文化共生の取り組みが不可欠である。これらの点から、外国人材受け入れ政策は制度整備にとどまらず、企業と地域を含むウェルビーイングの実現を視野に入れた総合的な環境整備として再構築する必要がある。

(4) 限界と課題

本稿の最後に、本稿における研究の限界と今後の課題を示すものとする。

本稿の最大の限界は、理論的検討にとどまり実証分析を伴っていない点である。筆者自身、複数の地方自治体での行政経験や中小企業診断士としての実務を通じて外国人材活用の現場を見てきただけに、今後は、本稿で提示した統合モデルの妥当性について、複数の中小企業における事例研究や中小企業のデータによる定量分析による検証などの実証分析が不可欠であると考ええる。

次に、本稿における研究は分析対象を中小企業に限定している点も限界として挙げられる。中小企業研究においても、大企業との比較を通じた研究は重要であり、今後は大企業との比較を通じた研究結果の検討が求められる。

最後に、ウェルビーイングの測定に関連する課題が挙げられる。ウェルビーイングはそもそも多面的な概念であるために、その正確な測定が容易ではない。したがって、適切なウェルビーイング指標を設定することによるウェルビーイングの概念の精緻化が今後、必要であると考ええる。今後はこれらの研究の限界と課題に対応することを通じて、本稿における統合モデルの精緻化と実証的な発展が期待される。

7. 結論

本稿では、外国人材活用とウェルビーイング経営を統合的に捉え、中小企業における価

価値創造の理論的枠組みを提示した。従来、ダイバーシティ・マネジメント、外国人材活用、ウェルビーイングはそれぞれ個別に論じられてきた論点であったが、本稿はこれらの概念を統合し、その相互関係を説明する分析視角を提示した点に学術的な意義がある。

本稿における主な知見は、中小企業における多様な人材の活用が組織成果に結びつくプロセスにおいて、ウェルビーイングが重要な役割を果たしている点にある。すなわち、ウェルビーイングを通じて組織内の相互作用が調整され、中小企業における新たな価値創造へと結びつくメカニズムを明らかにした。

この枠組みは、ダイバーシティ・マネジメント研究におけるメカニズムの理解を深化させるとともに、企業における外国人材活用を価値創造の観点から再整理するものである。また、ウェルビーイングを組織マネジメントの中核概念として位置づけることで、ウェルビーイングの概念を従来の個人中心の議論から企業経営の文脈へと拡張した。

中小企業経営の実務的な面から言えば、中小企業が外国人材活用を戦略的課題として捉えるとともに、ウェルビーイングを基盤とした組織運営を行うことの重要性が示された。さらに、外国人労働者受け入れ政策や中小企業支援政策の面においても、政策の制度整備に加えて、企業および地域におけるウェルビーイングの向上を支援する視点が求められることが明確となった。

もともと、本稿における知見はあくまでも理論的な検討にとどまっており、実証的検証を伴っていない点には限界がある。今後は、本稿で提示した統合モデルの理論の妥当性について事例研究や定量分析を通じて改めて検証を行うとともに、ウェルビーイングの指標等による測定方法や企業の規模や業種による効果の差異を検討することが課題となる。

以上のように、本稿はダイバーシティ・マネジメント、外国人材活用、ウェルビーイングの三領域を統合した理論的枠組みを提示することで、中小企業における価値創造の理解に新たな視点を提供するものである。外国人材と日本人が互いに力を発揮できる職場環境の実現は、個々の企業の競争力強化にとどまらず、日本社会全体の持続可能性にも関わる課題である。本稿が、今後の議論の一助となることを期待したい。

参考文献

【英語文献】

- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Diener, E. (1984). “Subjective Well-being.” *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Edmondson, A. (1999). “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.” *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). “Creating Shared Value.” *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Williams, K. Y., & O’Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.

【日本語文献】

- 井口泰（2018）「外国人労働者政策の現状と改革の展望：労働需給ミスマッチ緩和と地域創生の視点から」『移民政策研究』第10号、pp. 60–78。
- 岡村郁子（2024）「日本企業における外国人従業員の受入れ：企業への聞き取り調査より」『国際学報』Vol. 2、pp. 73–86。
- 上林千恵子（2018）「外国人技能実習制度成立の経緯と2009年の転換点の意味づけ：外国人労働者受け入れのための試行過程」『移民政策研究』第10号、pp. 44–59。
- 経済産業省（2025）『企業に求められる具体的アクション（ダイバーシティ2.0行動ガイドライン）新旧対照表』
(<https://www.meti.go.jp/press/2025/04/20250407002/20250407002-b.pdf>)。
- 経済産業省（2025）『企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）』
(<https://www.meti.go.jp/press/2025/04/20250407002/20250407002-a.pdf>)。
- 経済産業省（2025）『令和7年度ダイバーシティ経営推進研修 ダイバーシティ経営の推進について』
(https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/1_r7diversity.pdf)。
- 厚生労働省（2019）『雇用政策研究会報告書 人口減少・社会構造の変化の中で、ウェルビーイングの向上と生産性向上の好循環、多様な活躍に向けて』
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001389999.pdf>)。
- 小坂拓也（2025）「日本における外国人材雇用による中小企業経営の研究：多文化共生を包摂するウェルビーイングの実現による中小企業の経営力向上を目指して」千葉商科大学大学院政策研究科博士論文。

- 神野真敏（2021）「労働受入れが及ぼす年金財政を中心とした影響」日本財政学会編『国際労働力移動と社会保障』有斐閣、pp. 12-22。
- 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』第 38 号、pp. 31-44。
- 谷口真美（2005）『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。
- 正木郁太郎（2019）『職場における性別ダイバーシティの心理的影響』東京大学出版会。
- 森永雄太（2019）『ウェルビーイング経営の考え方と進め方』労働新聞社。
- 山口裕子（2020）「日本の外国人受け入れ政策の変遷と課題—技能実習制度から 2018 年入管法改正までを中心に」『北九州市立大学文学部紀要』第 90 号、pp. 87-108。
- 湯川恵子（2019）「日本企業への外国人材定着のためのサポート体制に関する研究」『日本経営診断学会論集』第 19 号、pp. 78-84。