

氏 名	KAN YI (カン イ)
本 籍	中華人民共和国
学 位 の 種 類	博士 (学術)
学 位 の 番 号	博甲第 120 号
学位授与の日付	2024 年 3 月 19 日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学 位 論 文 題 目	中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に関する研究—人材の多様性によるキャリア形成を中心に—

論文審査委員	(主査) 桜美林大学教授	董 光 哲
	(副査) 桜美林大学教授	境 睦
	桜美林大学教授	杉 山 大 輔
	明治学院大学名誉教授	大 平 浩 二
	桜美林大学名誉教授	金 山 権

論文審査報告書

論文目次

第1章 序章	1
1.1 研究背景、目的、意義	1
1.2 分析枠組と研究課題	4
1.3 論文構成	6
第2章 ダイバーシティ経営とキャリア形成に関する理論的考察	9
2.1 本研究におけるダイバーシティの視点	9
2.1.1 ダイバーシティの定義に関する考察	9
2.1.2 本研究におけるダイバーシティ属性のメカニズム	10

2.2 企業におけるダイバーシティ経営の推進	12
2.2.1 ダイバーシティ経営の発展系譜と特性	12
2.2.2 ダイバーシティ経営における企業の経営行動の分析	14
2.3 企業におけるダイバーシティ経営の取り組み	16
2.3.1 企業成長におけるダイバーシティ経営に関する議論	17
2.3.2 企業におけるダイバーシティ経営の推進の困難性	19
2.4 本研究におけるダイバーシティ経営の視点—キャリア形成の側面から	21
2.4.1 本研究におけるキャリアの位置付け	21
2.4.2 ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性	24
2.5 分析対象範囲モデルの構築と仮説提出	27
2.5.1 本研究における分析対象範囲モデルの構築	27
2.5.2 仮説提出	29
第3章 中国における中小企業とダイバーシティ経営に関する考察	32
3.1 中国の中小企業におけるダイバーシティ経営	32
3.1.1 中小企業の成長と本研究の位置付け	32
3.1.2 中小企業におけるダイバーシティ経営の分析	34
3.1.3 中小企業における多様な人材の特徴—女性、新世代、戸籍を例として	36
3.2 中国の中小企業におけるダイバーシティ経営の取り組み	39
3.2.1 中小企業におけるダイバーシティ経営の特徴	39
3.2.2 中小企業におけるダイバーシティ経営とキャリア形成との関係性	41
3.2.3 中小企業におけるダイバーシティ経営とキャリア形成の再考察	43
第4章 米独日の中小企業におけるダイバーシティ経営に関する考察—多様な人材のキャリア形成の視点から	47
4.1 米国の中小企業におけるダイバーシティ経営—ダイバーシティ・トレーニングを中心に	47
4.1.1 労働市場における人材多様性の活性化	47
4.1.2 ダイバーシティ・トレーニングによる多様な人材のキャリア形成	48
4.1.3 ダイバーシティ・トレーニングにおけるキャリア形成への影響	50
4.2 ドイツの中小企業におけるダイバーシティ経営—ワーク・ファミリー・エンリッチメントを中心に	52
4.2.1 ジェンダー・ダイバーシティの定着	52
4.2.2 ワーク・ファミリー・エンリッチメントによる多様な人材のキャリア形成	53
4.2.3 ワーク・ファミリー・エンリッチメントにおけるキャリア形成への影響	56
4.3 日本の中小企業におけるダイバーシティ経営—キャリア・ショックを中心に	58
4.3.1 女性活躍推進によるダイバーシティ経営の促進	58
4.3.2 キャリア・ショックによる多様な人材のキャリア形成	60
4.3.3 キャリア・ショックにおけるキャリア形成への影響	62
4.4 米独日の中小企業におけるダイバーシティ経営から中国への示唆	65

4.4.1 米独日の中小企業におけるダイバーシティ経営の考察.....	65
4.4.2 米独日の中小企業のダイバーシティ経営から中国への示唆.....	66
第5章 中国の中小企業における多様な人材の活躍 —アンケート調査を中心として	69
5.1 アンケート調査の背景と目的.....	69
5.2 アンケート調査による分析モデル.....	70
5.3 分析方法	72
5.3.1 研究対象の選定とデータ収集.....	72
5.3.2 測定尺度の作成	74
5.4 分析結果	79
5.4.1 測定尺度の信頼性の確認	79
5.4.2 因子分析	80
5.4.3 デモグラフィの差異に関する分析.....	84
5.4.4 相関関係の検証	91
5.4.5 重回帰分析	93
5.5 考察	95
第6章 中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に関する事例研究 —多様な人材のキャリア形成を進める3社の事例.....	98
6.1 A社におけるダイバーシティ経営—ダイバーシティ・トレーニングを中心に.....	98
6.1.1 企業概要と選定理由	98
6.1.2 ダイバーシティ・トレーニングの具体策.....	100
6.1.3 ダイバーシティ・トレーニングの参加によるキャリア形成への影響.....	102
6.2 B社におけるダイバーシティ経営—ワーク・ファミリー・エンリッチメントを中心に	104
6.2.1 企業概要と選定理由	104
6.2.2 ワーク・ファミリー・エンリッチメントの具体策.....	106
6.2.3 ワーク・ファミリー・エンリッチメントの施策によるキャリア形成への影響	110
6.3 C社におけるダイバーシティ経営—キャリア・ショックを中心に	112
6.3.1 企業概要と選定理由	112
6.3.2 キャリア・ショックの具体策.....	113
6.3.3 キャリア・ショックの対策によるキャリア形成への影響.....	115
6.4 考察	118
第7章 中国の中小企業における多様な人材のキャリア形成と仮説検証.....	122
7.1 ダイバーシティ経営における多様な人材のキャリア形成	122
7.2 中国の中小企業における多様な人材のキャリア管理	123
7.2.1 ダイバーシティ・トレーニングにおけるキャリア形成.....	123
7.2.2 ワーク・ファミリー・エンリッチメントにおけるキャリア形成	124
7.2.3 キャリア・ショックにおけるキャリア形成.....	125
7.3 仮説検証	126

7.4 中国の中小企業における多様な人材のキャリア形成に関する課題	129
第8章 終章	130
8.1 本研究の要約と結論	130
8.2 本研究の含意	133
8.2.1 理論的含意	133
8.2.2 実践的含意	134
8.3 今後の課題	135
参考文献	I
付録	XIV

論文要旨

中国では、改革開放以降、人的資源の流動化が高まり、労働市場における人材の多様性への関心が強まっている。労働市場における多様な人材を柔軟に対応することや、優秀な人材の定着・活用という点からも、中国企業においてダイバーシティ経営を行うことは極めて重要と思われる。

中国において、企業の管理メカニズムにおけるダイバーシティ経営の議論はまだ初期段階であり、ダイバーシティ経営に関する理論的研究も十分に行われていないのが現状である。また、実際の企業がダイバーシティ経営をどのように実践し、人材のキャリアをどのようにマネジメントするかについての研究が必要である。本研究の目的は、中国の中小企業においてダイバーシティ経営を進める中で、多様な人材のキャリアがどのように形成されているのか、またダイバーシティ経営の効果をもたらすためには多岐にわたるキャリア管理に何が必要であるかを明らかにするものである。

研究内容としては、ダイバーシティ先行研究のレビューに基づいて、ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性を検討し、人材のキャリア管理において、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックの3つの視点の重要性を導き出した。また、この分析結果を踏まえ、ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策などのキャリア形成に影響を与える取り組みは、中国の中小企業における多様な人材にも極めて重要であることを明らかにした。一方、米独日におけるダイバーシティ経営を中小企業と関連して考察・分析した結果、米独日におけるダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックが中国の中小企業における多様な人材のキャリア形成への有用性が確認された。

実証研究におけるアンケート調査の結果からは、ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策が、中国の中小企業のダイバーシティ経営における多様な人材のキャリア形成に影響を与えることを明らかにした。ただし、多様な人材を活躍させるために、どのような具体的な施策がとられているのかについては確認

することはできなかった。そこで、中国における中小企業 3 社の事例調査の行い、その結果から企業におけるダイバーシティ経営を進めるためには、能力の向上、コミュニケーションの円滑化、仕事・家庭生活の関係の維持、職場環境の改善など、多様な人材のキャリア形成を促進する取り組みが極めて重要であることが確認された。実証研究の結果、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営を進める上で、多様な人材のキャリアは、能力蓄積、生涯経歴（仕事と家庭生活）、職場転換の 3 つの側面から形成されている。このような多岐にわたるキャリアの管理には、多様な人材をダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策という 3 つの方法で管理し、活躍させる重要性が示唆されている。

本研究は、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営について、多様な人材のキャリア形成に着目したもので、そこから導かれる理論的・実践的含意が中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に有意義であると考えられる。

論文審査要旨

本研究は、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に関して、多様な人材のキャリア形成に焦点を当てながら、考察・分析を行った。特に、ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性を検討し、人材のキャリア管理について、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックの 3 つの側面に重点を置きながら定量的、定性的分析方法を用いて研究したものである。中国の企業におけるダイバーシティ経営に関する先行研究が乏しいなかで、本研究は学術的に、実務的にも大きな意義があるといえる。

研究内容としては、先進諸国のダイバーシティ経営に関する多くの先行研究を踏まえた上で、「深層的ダイバーシティ」の重要性を強調し、これに基づいて、人材キャリア形成のプロセスを明らかにした。そのプロセスにおいて、まずダイバーシティ経営の理論的研究から 3 つの仮説を示している（第 2 章）。次に、米独日の中小企業におけるダイバーシティ経営（第 4 章）を渉猟した上で、中国の中小企業に関するアンケート調査を行い、そこからのデータを用いて重回帰分析などを行っている（第 5 章）。さらに、中国の中小企業 3 社の事例分析を行うなど、現実の企業の実例についても考察を加えている。こうした諸分析を踏まえて、3 つの仮説の検証を行っている（第 7 章）。その結果としての「理論的含意」と「実践的含意」を導出し（終章）、極めて充実した内容となっている。

特に、時代の変化の中にある中国の中小企業が人的制約の中で、個々人の持っている様々な意識・価値観の相違が深層的ダイバーシティであることを強調したと同時に、中国の中小企業のキャリア形成において、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックが極めて重要であることを明らかにした点は、本研究の問題意識の高さと独創性である。

いくつかの課題は残されているが、本論文は博士論文としての水準を満たすと評価し、合格とした。

口頭審査要旨

2023 年 12 月 12 日の 13 時から公開による口頭試問が実施された。公開試問の最初の 30 分間は、執筆者本人がパワーポイントを用いて、博士学位請求論文の研究背景と問題意識、研究目的、研究方法、研究結果、本研究の独創性と限界、課題などについての詳細な説明を行った。後半の 30 分間は審査委員による質疑応答があった。審査委員の副査 4 名により、いくつかの指摘と質問があったが、的確な回答があり、執筆者本人が本研究領域に関する専門知識、学術知識、研究能力を有していることを確認することができた。審査委員から今後の研究課題として、「中国の大企業におけるダイバーシティ経営に関する研究の必要性」などが提案された。

博士学位請求論文、および公開試問の審査の結果、本論文は博士論文としての学術性、独創性などの水準を満たす研究であること、執筆者本人 が博士号の学位を授与するに十分な専門知識、学術知識を有していること、また、今後自立して研究活動ができる研究能力を有することが確認され、審査員 5 名が全員一致で合格と判定した。