

2023 年度博士論文（要旨）

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—

桜美林大学大学院 国際学研究科 国際人文社会科学専攻

KAN YI

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	XVI

第1章 序章

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。本研究で検討するダイバーシティ経営とは、個々の人材の多様性を追求し、キャリアを促進させることを目的とした人材マネジメントとする。このような人材の多様性を活性化するプロセスにおいて、活躍する個人のキャリアを「多様な人材のキャリア形成」と呼ぶ。

中国では、改革開放以降、計画経済から市場経済への移行に伴い、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。このような流動化のもとで、労使双方の自主性が高まることで人的資源の流動性が高まり、労働市場におけるヒトの表層的な多様性だけではなく、文化、社会関係、ライフスタイル、価値観などの多様性は著しくなった（李・汪，2020；郭，2019）。

他方、中国において、中小企業は大企業より多様な人材を適用している。ダイバーシティ経営の目標であるイノベーションについて、中小企業も大企業より活発に行われる。ただし、人材の流動化の下で優秀な人材の獲得・定着という課題に直面しているものの、中国の中小企業に焦点を当てて、多様な人材をどのようにマネジメントするのか（昇進、育成など）、個人のキャリアに合わせる仕組みをどのように構築するのか（仕事と生活の両立、パーソナリティなど）など、という点については十分に議論されていない。そこで、本研究は、中国における中小企業が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形成とそれに必要なマネジメントを解明することを目的とする。

理論よりも実践が先に進んでいる中国の中小企業では、多様性と経営成果をどのように結びつくかが企業成長の重要な経営課題の1つとなっている。そこで、本研究では、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に関しては、多様な人材のキャリア形成に焦点を当てて検討する。そこで得られた研究成果は、中国の中小企業に関するダイバーシティ経営の学術と実践に重要な意義をもたらすと考えられる。

本研究では、分析枠組みを構築するために、まず多様な人材のキャリア形成という視点から、ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性を検討した。キャリア分類の視点から、本研究はダイバーシティ・トレーニング、ワーク・ファミリー・エンリッチメント、キャリア・ショックという3つに注目し、キャリア形成が促進するメカニズムを説明する。また、このメカニズムの有効性を証明するために、本研究では米国、ドイツ、日本のダイバーシティ経営を中小企業と関連させながら、ダイバーシティ・トレーニング、ワーク・ファミリー・エンリッチメント、キャリア・ショックを考察する。また、実証研究では、個人と企業を同一のフレームワークで分析した。本研究の目的をさらに明らかにするためには、中国の文化的背景の視点からそれらの分析結果をまとめた。

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

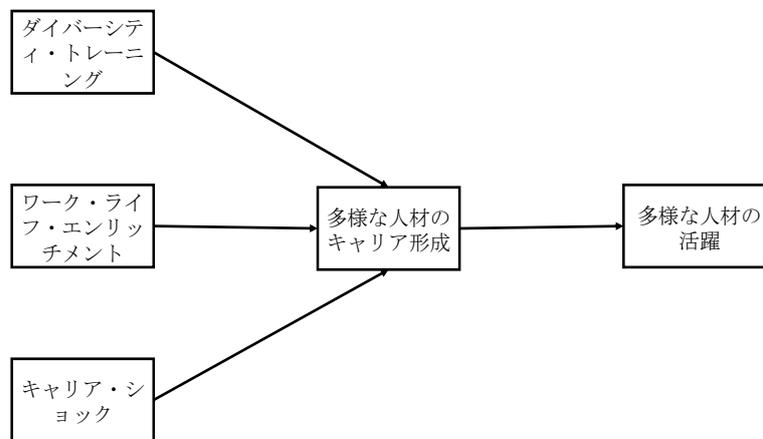
第2章では、ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性を解明するために、ダイバー

シティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックの3つの視点から多様な人材のキャリア管理について分析した。

ダイバーシティについての定義は様々であり、一致されていないのが現状である。本研究で取り上げる主なダイバーシティはキャリアであるものの、企業のダイバーシティ経営の取り組み対象としての表層的なダイバーシティを考慮しつつ、キャリアに関わる深層的なダイバーシティに重点を置きながら研究を進める。企業におけるダイバーシティ経営においては、画一的なマネジメントでは多様な人材のキャリアを円滑に形成されることが難しくなる。カルチュラル・ダイバーシティの視点から、企業は多様な人材を受け入れるだけでなく、適切にマネジメントしていくダイバーシティ経営が重要である。そこで、本研究では、多様な人材のキャリア管理を通じて、ダイバーシティ経営を促進することを示唆する。また、多様な人材のキャリア形成は企業におけるダイバーシティ経営と関連し、多様な人材の活躍及びパフォーマンスにつながる媒介要因であると考えられる。

キャリア分類の分析から、キャリアはHall (2002) の知見に基づき、組織内、職業専門性、仕事の生涯、人生の生涯という4つに分類できるものの、仕事の生涯と人生の生涯の境界は容易に区別できないことがわかる。従って、ここでは、このようなキャリアを生涯の経歴（仕事と家庭生活を指す）に関連したものとみなす。また、職業専門性と組織内という2種類のキャリア分類は、それぞれ、能力の蓄積と職場の転換を表している。ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策は、人材のキャリアの形成と密接な関係があり、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の促進において重要な役割を果たすことができる。そして、企業はダイバーシティ経営を行う過程で、キャリア形成の3つの方向性である能力蓄積、生涯経歴、職場転換を対象として実施する取り組みは、キャリア形成を促進することができ、多様な人材が活躍することにつながると考えられる。従って、企業におけるダイバーシティ経営が行われる中で、多様な人材のキャリア形成については「ダイバーシティ・トレーニング」、「WFE」、「キャリア・ショック」を取り上げて分析する。その妥当性については、すでにHobfoll (1989) の資源保存理論とAjzen (1985, 1991) の計画的行動理論で見出されている。本研究におけるダイバーシティ経営とキャリア形成に適用した分析対象範囲モデルは、図表 2-5-1 に示す通りである。

図表 2-5-1 本研究における実証研究に適用する分析対象範囲モデル



出所：筆者作成

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

第3章では、第2章の分析結果を踏まえ、中国の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関係性を上記の3つの視点から検討した。中国の雇用制度の変化から、企業と個人が雇用の自主性を高める一方で、多様な人材が中小企業において積極的な役割を果たしていることが明らかになった。中小企業における雇用制度から、企業におけるダイバーシティ経営には、「多様な人材を即戦力として採用すること」、「多様な人材が企業環境に適合し、成長すること」、「多様な人材が一般的に同様な報酬制度で働き続けていること」という3つの特徴が明らかになった。HRMシステムの視点から、多様な人材の採用、育成、動機づけは、ダイバーシティ経営を左右する重要な3つの要素である。これらの要素は、中小企業におけるダイバーシティ経営が多様な人材のキャリア形成に影響を与える。また、中国の中小企業において、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つの方向で形成させていることを考察した。マネジメント・アプローチの視点から、これらのキャリアを促進するダイバーシティ経営施策を実施することは、多様な人材の活躍に影響を与え、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営の効果を向上させることが明らかになった。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ダイバーシティ経営の取り組みは、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が明らかになった。

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

第4章では、中国におけるダイバーシティ研究の少なさを踏まえ、多様な人材のキャリアを管理する米国、ドイツ、日本におけるダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・

ショックの取り組みについて考察した。米国の中小企業では、主にダイバーシティ・トレーニングを通じて多様な人材のキャリア形成に影響を与えている。ダイバーシティ・トレーニングは、意識、行動、行動変容という能力の蓄積を通じて、多様な人材のキャリア形成を促進する。ドイツの中小企業では、WFE 施策を通じて多様な人材のキャリア形成に影響を与えている。資源（道具的エンリッチメント）と感情（情緒的エンリッチメント）が多様な人材のキャリア形成に影響を与える重要な要素である。日本の中小企業では、キャリア・ショック対策を通じて多様な人材のキャリア形成に影響を与えている。キャリア・ショックは特定の社会集団の相対的な地位の変化と、個人の社会的アイデンティティに対する主観的重要性と脅威の2つの側面で位置付けられる。また、キャリア・ショックの対策は、個人のカルチュラル・ダイバーシティの変化に対応するための施策や、多様な人材のキャリア形成に影響を与えるためのキャリアの選択や行動が注目される。これらの分析結果から、本研究で構想したダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性を示すキャリア管理モデルの有用性が確認された。また、中国の中小企業にとって、トレーニングの積極的な実施、合理的な仕事・家庭生活の施策の構築、外部環境の変化への対策の採用は、多様な人材のキャリア形成に影響を与えることを示している。

第5章 中国の中小企業におけるダイバーシティ経営と多様な人材の活用

—アンケート調査を中心として—

第5章では、アンケート調査の分析結果から、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、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が明らかになった。アンケート調査は、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックと多様な人材の活躍との関係を検証した。アンケート調査は、中国の中小企業116社、473人に配布し（全432部回収）、有効なアンケート376部（有効回収率：79.49%）を回収した。各測定次元について、本研究では、Moretto（2021）、曾・燕（2013）、Ali ほか（2020）、佐藤ほか（2019）が実証研究において開発した測定項目を使用した。これらの測定項目は、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショック、多様な人材の活躍度という4つの測定尺度で、6つの尺度次元に設定された。また、6つの尺度次元が高いCronbach α 係数を示し、本研究で用いた全21項目のCronbach α 係数が0.863であり（図表5-4-5に参照）、尺度の内的一貫性が確認された。

データ適合性の評価において、探索的因子分析の結果によると、KMOは0.859であり（ $KMO \geq 0.7$ ）（Kaiser, 1970）、高い有効性を示している。Bartlettの球面性検定の有意確率は $p < 0.05$ である（Guttman, 1954）。サンプルと項目の間には強い関係があり、質問票の妥当性は良好であることが確認されたため、因子分析を行うことができた。また、洗練した6つの尺度次元は、21の質問項目となった。適合度指標は、 $\chi^2/df = 2.120$ 、RMSEA = 0.055、GFI = 0.915、SRMR = 0.046、CFI = 0.948、TLI = 0.937、NFI = 0.907、NNFI = 0.937であった。すべての指標が許容範囲内となっているから、本研究における尺度の因子構造はデータに適合していたことが確認された。検証的因子分析の結果については、多様な人材のキャリア形成による活躍度を測る21質問項目のAVE（Average Variance Extracted）

は 0.507-0.676、CR (Composite Reliability) は 0.730-0.911 であった。AVE と CR の結果は、本尺度の収束妥当性と合成信頼性が確認できた。測定尺度の確認と因子分析の結果から、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックが多様な人材のキャリア形成を促進させ、活躍することが示された。

重回帰分析では、変数間の多重共線性の問題については、すべての投入独立変数（全モデル項目を指す）の分散拡大係数 VIF は 1-1.263 で、基準値 (VIF<10) (Akinwande et al., 2015) の範囲内であることが確認された。自由度調整済み決定係数 R^2 も 0.346 であり、基準値 (Simon, 2015) の範囲内であることが確認された。そこで、本研究の変数は重回帰分析に耐えられる範囲内であることが確認された。

企業におけるダイバーシティ経営に影響を与える要因として予測されていた「仕事-生活の干渉」「ネガティブなショック」と「多様な人材の活躍度」の間には、有意な関係は見られなかったことが明らかになった。「多様な人材の活躍度」に影響を与える要因としては、「ダイバーシティ・トレーニング」($\beta = 0.285$, $p < 0.001$)、「仕事-生活の促進」($\beta = 0.309$, $p < 0.001$)、「ポジティブなショック」($\beta = 0.194$, $p < 0.001$) が挙げられた。つまり、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ダイバーシティ経営が多様な人材にキャリア形成を促進させ、それによって活躍することができる。アンケート調査の分析結果、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営においては、多様な人材のキャリア形成を促進させ、活躍することが明らかになった。アンケート調査の分析結果は、本研究で構想されたキャリア管理モデルの妥当性が確認された。

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 社の事例として

第 6 章では、多様な人材のキャリア形成を促進させ、活躍するダイバーシティ経営として、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックを活用している中国の中小企業 3 社の事例分析を行った。アンケート調査の分析結果から、中国の中小企業はダイバーシティ経営に関する実践を行っていることが明らかになった。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ができなかった。中国の中小企業 3 社の事例調査の結果、企業における人材の多様性の活用は、主に知識やスキルといった深層的なダイバーシティを着目しており、キャリア形成を促進するために、3 社はダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策を実施しながら、多様な人材を活躍させている。

まず、A 社のダイバーシティ・トレーニングの事例では、企業内の訓練活動を通じて、多様な人材のポテンシャルが開発されている。これは、制度化された訓練施策であり、様々なプラットフォームを提供することで、人材が多様性を体験し、異なる職場雰囲気や職場環境で活躍できるようにするダイバーシティ・トレーニングである。多様な人材の能力向上と職務遂行能力の向上を図るためには、個人の意識・行動変容を図る職業訓練を継続的に実施している。ダイバーシティ・トレーニングの有用性をさらに高めるためには、継続的な訓練の場の拡大や新たな訓練内容の追加を行い、多様な人材のキャリア形成を促進している。

次に、B社のWFE施策の事例では、仕事と家庭生活に関連する制度の導入が個人の役割を高めることを説明している。これは、人材が仕事と家庭生活でそれぞれ異なる役割の責任を十分に活かすと同時に、その異なる役割の経験を仕事と家庭生活で生かせるWFE施策である。多様な人材がセルフメディアの機能によって獲得した資源と感情は、多次元性と双方向性という特徴をもって存在する。そのプロセスで多様な人材の行動が影響を受け、仕事や家庭生活への効果が個人のキャリア形成を促進する。WFE施策の有用性を高めるためには、人材が企業の様々な活動に参加することで、個人の行動の主体性を向上させ、多様な人材のキャリア形成を促進している。

最後に、C社のキャリア・ショック対策の事例では、予期せぬ、あるいは偶発的に変化する外部環境の中で、企業のコミットメントを高めることで人材の行動に影響している。これは、外部環境の変化による資源の損失を、企業が金銭的・非金銭的な資源を継続的に提供することで補うキャリア・ショック対策である。このようなキャリア・ショックへの対策により、多様な人材が企業の職場環境の安定性や施策の有用性を認識し、人材自身の多様性への意識を高めるよう導くことで、多様な人材のキャリア形成を促進している。キャリア・ショック対策の有用性を高めるためには、企業の競争力と管理実施の頻度を向上させることで、多様な人材のキャリア形成を導き、人材が自らの職場環境の安定性と施策の有用性を実感させてしている。

中国の中小企業3社の事例調査の結果、企業における人材の多様性の活用は、主に知識やスキルといった深層的なダイバーシティに着目しており、キャリア形成を促進するために、3社はダイバーシティ・トレーニング、WFE施策、キャリア・ショック対策を実施しながら、多様な人材を活躍させている。ダイバーシティをマネジメントするための施策としては、知識・スキルの向上、仕事・家庭生活の関係の維持、外部環境変化の管理などが挙げられる。こうした管理施策は、単一の多様性の管理にとどまらず、多様性のネガティブな影響をさらに緩和するように実施されている。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重要であることが明らかになった。

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

第7章では、これまでの分析結果を踏まえ、中国の中小企業における多様な人材のキャリア形成について検討し、本研究の仮説検証を行った。

アンケート調査と事例調査の分析結果により、人材の職務遂行能力に基づくダイバーシティ・トレーニング、仕事と家庭生活に関する資源と情緒の応用によるWFE施策、個人の反省・行動を導くキャリア・ショック対策が多様な人材のキャリア形成を促進させ、それによって人材が活躍することが確認された。

第8章 終章

第8章では、本研究の研究成果、含意、課題を取り上げた。

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。この多岐にわたるキャリアの管理は、多様な人材をダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックという3つの方法で管理し、活躍させている。

ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策は、人材のキャリア形成と密接な関係があり、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の促進において重要な役割を果たしている。中国の中小企業におけるダイバーシティ経営においては、この3つの方法で多様な人材のキャリア形成を促進させ、それによって活躍することができる。ダイバーシティ・トレーニングは、人材の職務遂行能力に基づいて実施されている。WFE 施策は、企業主導のもとで、企業と個人によって推進され、個人の役割によって実施されている。キャリア・ショック対策は、出来事による社会的地位やキャリアの再考が個人の能力や所属する業界によって実施されている。要するに、多様な人材のキャリア形成には、キャリアの方向性や分類で対応することができる。キャリア管理に関する具体的な施策として、企業は採用プロセスの改善、インクルーシブな職場環境の確立、専門知識の教育、仕事と家庭生活の関係の維持、外部環境の影響に対する対策の実施、適切な経営施策の策定に注力することが挙げられる。

一方、本研究では、多様な人材のキャリア形成に着目し、ダイバーシティ経営を進めることに研究を行ってきた。研究対象が多岐にわたり、提起されているダイバーシティ研究の定義や研究成果に違いがあるから、今後の研究は、他の要因も含めて、キャリア形成との比較を行う必要がある。また、個人的視点に関する定量的アンケート調査や3社の事例調査では、中国の中小企業におけるデモグラフィの差異に対して、ダイバーシティ経営との十分に有意な関係が確認されなかったが、サンプル数を増やしてさらに研究を進める必要がある。さらに、大企業は、中小企業よりも充実した人事制度が整っており、多様な人材を有効に活用することが十分可能である。次は、中国の大企業に焦点を当てながら、大企業と中小企業におけるダイバーシティ経営の相違点について研究を進めていきたい。以上は、本研究における今後の研究課題である。

参考文献

【日本語文献】

- 有村貞則 (1999) 「アメリカン・ビジネスとダイバーシティ-アメリカ企業は労働者の間の多様性を如何に管理してきたか-」『山口経済学雑誌』山口大学経済学会 47(3), pp. 247-295
- 安藤至大 (2017) 「金銭的・非金銭的報酬とワークモチベーション」『日本労働研究雑誌』No. 684 2017年7月 pp. 26-36
- 安保哲夫 (2004) 「国際移転からみた日本的経営方式の一般性と特殊性-日本型ハイブリッド経営モデルの検討-」『世界経済評価』国際貿易投資研究所 48(7) pp. 39-53
- 一小路武安 (2016) 「日本におけるダイバーシティ概念の社会的受容-新聞記事データの分析から-」『経営論集』(88), pp. 28-42
- 伊藤実 (2014) 「中小企業の雇用変動と人材戦略」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 No. 649/August 2014 pp. 49-61
- 大重光太郎 (2017) 「ドイツのワーク・ライフ・バランス-男性中心の就労社会は変わるか?-」平澤克彦・中村艶子編著『ワーク・ライフ・バランスと経営学-男女共同参加に向けた人間的な働き方改革-』ミネルヴァ書房 pp. 92-115
- 大平浩二 (2013) 「日本企業のコーポレートガバナンス: オリンパスの不祥事が意味するもの」『経営哲学=Management philosophy』経営哲学学会, 10(2), pp. 38-45.
- 金山権 (2017) 「グローバル化と現地化戦略」土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎編『事例でみる中間企業の成長戦略-ダイナミック・ケイパビリティで突破する「成長の壁」-』同文館出版株式会社 pp. 179-185
- 北村雅昭 (2022) 「キャリア・ショック研究の現状と今後の展望」『大手前大学論集』大手前大学 21 pp. 21-38
- 境睦 (2019) 『日本の戦略的経営者報酬制度』中央経済社
- 酒井之子 (2019) 「ダイバーシティ・マネジメントに適合する人事管理-日本の大企業に関する実証研究-」博士論文
- 榎原博美 (2019) 「持続可能な参加型社会に向けた女性の再就職支援と学習-ドイツの再就職支援施設における学びからの示唆-」『愛知学院大学政策科学研究所所報』愛知学院大学政策科学研究所(10), pp. 81-87
- 坂本恒夫 (2021) 「新中小企業論とは」林幸治編著『新中小企業論』文真堂 pp. 3-4
- 佐藤博樹(2017)「ダイバーシティ経営と人材活用-働き方と人事管理システムの改革-」佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会 p. 1
- 佐藤博樹・武石恵美子・酒井之子 (2019) 「ダイバーシティ経営に適合的な人事管理や職場風土に関する調査報告章」中央大学大学院戦略経営研究科 ワークライフバランス & 多様性推進・研究プロジェクト pp. 1-61
- 白石弘幸 (2010) 「ダイバーシティ・マネジメントの本質と意義」『金沢大学経済論集』金沢大学経済学経営学系 31(1), pp. 135-160
- 杉山大輔 (2013) 「企業サステナビリティを促進するサービス深化モデル」『サービスイノベーション新展開』研究・技術計画学会, 研究論文 Vol. 28, No3/4(2013)
- 田中信世 (2013) 「ドイツの中小企業-競争力維持に専門労働力の確保が不可欠-」『国際貿易と投資/国際貿易投資研究所編』国際貿易投資研究所 25(2), pp. 42-58
- 武石恵美子 (2016) 『キャリア開発論-自律性と多様性に向き合う』中央経済社
- 武石恵美子・松浦民恵・松原光代・中川有紀子 (2020) 「ダイバーシティ推進におけるキャリア管理の課題-ドイツ・スイスの企業調査からの示唆-」『生涯学習とキャリアデザイン』法政大学キャリアデザイン学会 17(2) pp. 135-156

- 谷口真美 (2011) 『ダイバーシティ・マネジメントー多様性をいかに組織』 白桃書房
- 董光哲 (2007) 『経営資源の国際移転-日本型経営資源の中国への移転の研究-』 文眞堂
- 中西哲 (2020) 「ダイバーシティマネジメントの重要性-経営学における位置づけとパラダイム・シフトから-」 『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』 跡見学園女子大学(30), pp. 57-7
- 原伸子 (2008) 「福祉国家と家庭政策の「主流」化-「ワーク・ライフ・バランス」の論理とジェンダー平等-」 『大原社会問題研究所雑誌』 法政大学大原社会問題研究所 (594), pp. 1-18
- 花田光世 (2001) 「キャリアコンピテンシーをベースとしたキャリアデザイン論の展開：キャリア自律の実践とそのサポートメカニズムの構築をめざして」 『CRL Research Monograph No. 1』 慶應義塾大学 SFC 研究所 pp. 1-5
- 花田光世 (2006) 「個の自律と人材開発戦略の変化-ES と EAP を統合する支援・啓発パラダイム-」 『日本労働研究雑誌』 労働政策研究・研修機構 (557), pp. 54-55
- 幅勇介・白岩祐子 (2020) 「男性による子育て休暇取得の実状と規定因-職場・家庭・個人の枠組みから-」 『人間環境学研究』 人間環境学研究会 18(1), pp. 17-24
- 濱口桂一郎 (2016) 『働く女子の運命』 文藝春秋 pp. 16-25
- 濱口桂一郎 (2018) 「横断的論考」 『日本労働研究雑誌』 労働政策研究・研修機構 No. 693/April 2018 pp. 2-10
- 東出浩教 (2009) 「ダイバーシティ・マネジメント」 『中小企業のためのダイバーシティ推進ガイドブック-人材と働き方の多様化による組織力の強化-』 東京商工会議所 pp. 2-3
- 藤本淳一・Julen Esteban-Pretel (2022) 「日本の労働力フローの実態-労働者の属性別フローの特徴と正規・非正規雇用を巡る近年の動向-」 『日本労働研究雑誌』 労働政策研究・研修機構(738), pp. 4-13
- 藤本哲史 (2011) 「仕事と私的生活のポジティブな関係性」 『日本労働研究雑誌』 労働政策研究・研修機構(606January) pp. 117-118
- 船越多枝 (2021) 『インクルージョン・マネジメント-個と多様性が生きる組織-』 白桃書房 p. 22
- 辺見佳奈子 (2017) 「米国におけるダイバーシティ・マネジメントの台頭と理論的展開」 『経営研究』 大阪市立大学経営学会 68(2), pp. 73-96
- 宗方比佐子 (2013) 「キャリア発達とその支援制度」 松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編著 『経営組織心理学』 ナカニシヤ出版 p. 190
- 横井正信 (2022) 「ドイツにおける家族政策の展開」 『福井大学教育・人文社会系部門紀要』 福井大学教育・人文社会系部門(6), pp. 161-210
- 脇坂明 (2017) 「中小企業で女性活躍は難しいか？」 『商工金融』 商工総合研究所 67(5), pp. 5-21
- 脇坂明 (2021) 「女性活躍指標の吟味からみた男女のキャリアの違い」 『日本労働研究雑誌』 労働政策研究・研修機構(727), pp. 31-42
- 脇夕希子 (2008) 「1960年代以後の米国における多様な人材マネジメントからダイバーシティ・マネジメントへの展開」 『経済研究』 大阪市立大学経営学会 59(1), pp. 85-106
- 脇夕希子 (2009) 「米国におけるダイバーシティ・マネジメントの取り組みによる効果-雇用者のリテンションを中心に-」 『阪南論集. 社会科学編』 阪南大学学会

45(1)pp.91-101

脇夕希子 (2012)「ダイバーシティ・マネジメントと企業の戦略性-中小企業を事例として」『青森公立大学経営経済学研究』青森公立大学紀要・叢書委員会 17(2), pp.25-38

Peter F. Drucker (1954) *The practice of management*. {上田惇生訳 (2012)『現代の経営「下」』ダイヤモンド社 pp.67-69}

Peter F. Drucker (1968) *The Age of Discontinuity*. {上田惇生訳 (2015)『断絶の時代』ダイヤモンド社 pp.272-273}

【英語文献】

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control* (pp. 11-39). Springer, Berlin, Heidelberg.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017) “# Trending topics in careers: a review and future research agenda.” *Career Development International*. 22(6), pp.586-627

Akinwande, M. O., Dikko, H. G., & Samson, A. (2015) “Variance inflation factor: as a condition for the inclusion of suppressor variable (s) in regression analysis.” *Open journal of statistics*, 5(07), pp.754-767.

Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018) “Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature.” *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1) pp.1-10

Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020) “The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior.” *Journal of vocational behavior*, 119, 103434. pp.1-5

Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021) “Toward a broader understanding of career shocks: exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity.” *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103563. pp.1-9

Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D. (2016) “Diversity training programme outcomes: a systematic review” *Human Resource Development Quarterly*, 27(1) pp.95-149. doi: 10.1002/hrdq.21221

Ali, Z., Ghani, U., Islam, Z. U., & Mehreen, A. (2020) “Measuring career shocks: A study of scale development and validation in the Chinese context.” *Australian Journal of Career Development*, 29(3), pp.164-172.

Ali, F., Wang, M., Jebran, K., & Ali, S. T. (2021) “Board diversity and firm efficiency: evidence from China.” *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. pp.1-32.

Anand, R., & Winters, M. F. (2008) “A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present.” *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), pp.356-372.

Ash, S. R. (2007) “Why should small businesses care about employee diversity? Five areas of research that influence organizational results.” *Small Enterprise Research*, 15(1), pp.77-89.

Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (2002) “Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research.” *Journal of*

- management*, 28(3), pp. 307-338.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988) "On the evaluation of structural equation models." *Journal of the academy of marketing science*, 16, pp.74-94.
- Bellmann, L., & Leber, U. (2017) "Weiterbildung in KMU - Wie entwickeln sich die Teilnahmechancen der Beschäftigten?" *berufsbildung in wissenschaft und praxis* (5), pp.8-12.
- Benschop, Y. (2001) "Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance." *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp.1166-1181.
- Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M., & Wahl, A. (2015) "Future challenges for practices of diversity management in organizations." *Handbook for Diversity in Organizations*, Oxford University Press, Oxford, pp. 553-574.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012) "Reviewing diversity training: where we have been and where we should go." *Academy of Management Learning & Education*, 11(2) pp.207-227.
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016) "A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation." *Psychological bulletin*, 142(11), pp.1227-1274.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., & Murphy, W. M. (2012) "Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations." *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), pp. 308-316.
- Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. M. (2019) "The mixed effects of online diversity training." *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(16) pp.7778-7783.
- Chatman, J. A. (1989) "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit." *Academy of management Review*, 14(3), pp. 333-349.
- Chung, Y. (2013) "Trainee readiness for diversity training." *Journal of Diversity Management (JDM)*, 8(2), pp.77-84.
- Cordeiro, H. T. D., & Albuquerque, L. G. D. (2017) "Career Profiles of Generation Y and Their Potential Influencers." *Brazilian Administration Review*, 14(3), pp. 1-21.
- Cooke, F.L. (2011a) "Labour market disparities and inequalities" , in Sheldon, P., Kim, S., Li, Y. and Warner, M. (Eds), *China's Changing Workplace: Dynamism, Diversity and Disparity*, Routledge, London, pp.259-276.
- Cooke, F.L. (2011b) "Social responsibility, sustainability and diversity of human resources" , in Harzing, A. and Pinnington, A. (Eds), *International Human Resource Management*, 3rd ed., Sage, London, pp. 583-624.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991) "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *Academy of Management Perspectives*, 5(3), pp. 45-56.
- Cox, T. (1994) *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox Jr, T. (2001) *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Crenshaw, K. (1989) "Demarginalising the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and

- Antiracist Politics.” *University of Chicago Legal Forum*, pp.139-167.
- Darity, W. A., & Mason, P. L. (1998) “Evidence on discrimination in employment: Codes of color, codes of gender.” *Journal of Economic Perspectives*, 12(2), pp. 63-90.
- Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2020) “Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks.” *Organization Studies*, 41(2), pp.219-240.
- Dike, P. (2013), *The impact of workplace diversity on organizations*, Ph.D Thesis, Arcada University of Applied Sciences, Finland.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63581/Thesisxx.pdf?sequence=C2%A0C2%A0C2%A0> (2022年7月20日にアクセス)
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016) “Why diversity programs fail.” *Harvard Business Review*, 94(7), pp.1-14.
- Durbin, J. & Watson, G. S. (1951) “Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression. II.” *Biometrika*, 38, pp.159-177.
- Eisner, S. P. (2005) “Managing generation Y.” *SAM advanced management journal*, 70(4), pp.4-15.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001) “Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes.” *Administrative science quarterly*, 46(2), pp.229-273.
- Esteban-Pretel, J., & Fujimoto, J. (2020) “Non-regular employment over the life-cycle: Worker flow analysis for Japan.” *Journal of the Japanese and International Economies*, 57, 101088.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007) “Careers: Mobility, embeddedness, and success.” *Journal of management*, 33(3), pp.350-377.
- Field, A. (2005) *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications. pp. 356-358.
- Fischer, M. (2009) “Diversity management and the business case.” In Kraal K., Roosblad J., & Wrench J. (2009) “Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets: Discrimination, Gender and Policies of Diversity.” *Amsterdam: Amsterdam University Press*. pp.95-118.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981) “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.” *Journal of marketing research*, 18(1), pp.39-50.
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009) “Cross - level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness.” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), pp.21-40
- Goodman, L. A. (1961) “Snowball sampling.” *The annals of mathematical statistics*, pp.148-170.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006) “When work and family are allies: A theory of work-family enrichment.” *Academy of management review*, 31(1), pp.72-92.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000) “Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family.” *Journal of occupational health psychology*, 5(1), pp.111-126

- Guttman, L. (1954) "Some necessary conditions for common-factor analysis." *Psychometrika*, 19(2), pp.149-161.
- Hair, Joseph F., Bill Black, Barry Babin, Rolph E. Anderson and Ronald L Tatham (2006) *Multivariate Data Analysis (6th ed.)* Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010) *Multivariate data analysis (7th ed.)* Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Hall, D. T. (2002) *Careers in and out organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998) "Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion." *Academy of Management Journal*, 41(1), pp.96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002) "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning." *Academy of Management Journal*, 45(5) pp.1029-1045.
- Hartenian, L. S., & Gudmundson, D. E. (2000) "Cultural diversity in small business: Implications for firm performance." *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(3), pp.209-219.
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021) "Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises- Evidence from the German Mittelstand." *Journal of Business Research*, 130, pp.635-645.
- Herring, Cedric. (2009) "Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity." *American sociological review* 74(2) pp.208-224.
- Hickman, G. R., & Creighton-Zollar, A. (1998) "Diverse self-directed work teams: Developing strategic initiatives for 21st century organizations." *Public Personnel Management*, 27(2), pp.187-200.
- Hite, L. M., & Mc Donald, K. S. (2006) "Diversity training pitfalls and possibilities: An exploration of small and mid-size US organizations." *Human Resource Development International*, 9(3), pp.365-377.
- Hobfoll, S. E. (1989) "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress." *American psychologist*, 44(3), pp.513-524
- Hobman, E. V., & Bordia, P. (2006) "The role of team identification in the dissimilarity-conflict relationship." *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4) pp.483-507.
- Holladay, C. L., Knight, J. L., Paige, D. L., & Quiñones, M. A. (2003) "The influence of framing on attitudes toward diversity training." *Human Resource Development Quarterly*, 14(3), pp.245-263.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007) "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography." *Journal of management*, 33(6) pp.987-1015.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000) "Diversity management: Time for a new approach." *Public personnel management*, 29(1), pp.75-92.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003) "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications." *Journal of management*, 29(6), pp.801-830.

- Jackson, Susan E., Joan F. Brett, Valerie I. Sessa, Dawn M. Cooper, Johan A. Julin, & Karen Peyronnin. (1991) "Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover." *Journal of Applied Psychology* 76 pp.675-89.
- Jahn, V. (2018) "The importance of owner-managed SMEs and regional apprenticeship activity: evidence from the German Mittelstand." *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 10(1), pp.1-21.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999) "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups." *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.741-763.
- Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987) *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Hudson Institute. pp.110-114.
- Kaiser, H.F., (1970) "A second generation little jiffy," *Psychometrika*, 35, pp.401-415.
- Karaatmaca, C., Altinay, F., Altinay, Z., & Dagli, G. (2020) "The role of sensitivity training for managing diversities in sustainable smart societies." *European Journal of Sustainable Development*, 9(3), pp.13-13.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998) "How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996." *American Behavioral Scientist*, 41(7) pp.960-984.
- Koellen, T. (2021) "Diversity management: A critical review and agenda for the future." *Journal of Management Inquiry*, 30(3), pp.259-272.
- Köllen, T. (2019) "Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future." *Journal of Management Inquiry*, (Article first published online: August 6, 2019; Issue published: July 1, 2021) 30(3) pp.259-272.
- Konrad, A. M. (2003) "Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship." *Group & Organization Management*, 28(1), pp.4-17
- Köppel, P., Junchen, Y., Lüdicke, J. (2007) "Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher." *Bertelsmann-Stiftung*. pp.1-21
- Kraimer, M. L., Greco, L., Seibert, S. E., & Sargent, L. D. (2019) "An investigation of academic career success: The new tempo of academic life." *Academy of Management Learning & Education*, 18(2), pp.128-152.
- Kreyenfeld, M. (2010) "Uncertainties in female employment careers and the postponement of parenthood in Germany." *European sociological review*, 26(3), pp.351-366.
- Kupfer, A. (2010) "The socio-political significance of changes to the vocational education system in Germany." *British Journal of Sociology of Education*, 31(1), pp.85-97.
- Lavrakas, P. J. (2008) *Encyclopedia of survey research methods*. Sage publications.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994) "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover." *Academy of management review*, 19(1), pp.51-89.
- Leuze, K. & Kleinert, C. (2021) "Beruf und Geschlecht - Reproduziert die

- Berufsstruktur Geschlechterungleichheiten auf dem deutschen Arbeitsmarkt?“ *berufsbildung in wissenschaft und praxis* (4), pp.11-15.
- Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020) “Impact of workforce diversity management on employees’ outcomes: Testing the mediating role of a person’ s job match.” *SAGE Open*, 10(1), pp.1-16. 2158244020903402.
- Lu, C., Liu, Z., Xu, Y., Liao, S., & Fu, L. (2022) “How TMT diversity influences open innovation: an empirical study on biopharmaceutical firms in China.” *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(2), pp.151-165.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005) “Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. ” *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp.633-659.
- McNall, L. A., Tombari, J. M., & Brown, M. M. (2021) “Exploring how mindfulness links to work outcomes: Positive affectivity and work-life enrichment.” *Applied Research in Quality of Life*, 16(1), pp.167-182.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996) “Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups.” *Academy of management review*, 21(2) pp.402-433.
- Moretto, C. F. (2021) “‘Why would I go?’ : Application of the Theory of Planned Behavior in motivation to learn from Diversity Training” (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).
- Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013) “Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation.” *Academy of management journal*, 56(3) pp.782-804.
- Oi Ling Siu, Arnold B. Bakker, Paula Brough, Chang-qin Lu, Haijiang Wang, Thomas Kalliath, Michael O’ Driscoll, Jiafang Lu & Carolyn Timms (2015) “A three - wave study of antecedents of work-family enrichment: The roles of social resources and affect.” *Stress and Health*, 31(4), pp.306-314.
- O’Reilly, J., & Bothfeld, S. (2002) “What happens after working part time? Integration, maintenance or exclusionary transitions in Britain and western Germany.” *Cambridge Journal of Economics*, 26(4), pp.409-439.
- Orpen, C. (1994) “The effects of organizational and individual career management on career success.” *International journal of manpower*, 15(1), pp.27-37.
- Özbilgin M (2008) “Global diversity management. In: Smith PB, Peterson MF, and Thomas DC (eds) Handbook of Cross Cultural Management Research.” *Thousand Oaks, CA: SAGE*, pp.379-96.
- Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pytlikova, M. (2014) “The nexus between labor diversity and firm’ s innovation.” *Journal of Population Economics*, 27(2), pp.303-364.
- Proeger, T., & Runst, P. (2020) “Digitization and knowledge spillover effectiveness-evidence from the “German Mittelstand” .” *Journal of the Knowledge Economy*, 11(4), pp.1509-1528.
- Qin, J., Muenjohn, N., & Chhetri, P. (2014) “ A review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework.” *Human Resource*

- Development Review*, 13(2) pp.133-157.
- Ragins, B. R., & Ehrhardt, K. (2021) "Gaining perspective: The impact of close cross-race friendships on diversity training and education." *Journal of Applied Psychology*, 106(6), pp.856-881.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002) "Benefits of multiple roles for managerial women." *Academy of management Journal*, 45(2), pp.369-386.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), pp.437-453.
- Sharma, A. (2016) "Managing diversity and equality in the workplace." *Cogent Business & Management*, 3(1), 1212682. pp.1-14.
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009) "Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework." *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), pp.235-251.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009) "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?." *Human resource management review*, 19(2), pp.117-133.
- Siu, O. L. (2013) "Psychological capital, work well-being, and work-life balance among Chinese employees: A cross-lagged analysis." *Journal of Personnel Psychology*, 12(4). pp.170-181
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2004) "Organizational attractiveness and corporate social orientation: do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity?." *Business & Society*, 43(1) pp.69-96
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010) "Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups." *Journal of international business studies*, 41(4), pp.690-709.
- Strobel, N., & Kratzer, J. (2017) "Obstacles to innovation for SMEs: Evidence from Germany." *International Journal of Innovation Management*, 21(03), pp.1-28.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2007) "Diversity management in Germany: Dissemination and design of the concept." *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), pp.1934-1953.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2021) "Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research." *Human Resource Management Review*, 31(1), 100727. pp.1-17
- Super, D. E. (1953) "A theory of vocational development." *American psychologist*, 8(5), pp.185-190.
- Super, D. E. (1980) "A life-span, life-space approach to career development." *Journal of vocational behavior*, 16(3), pp.282-298.
- Tatli, A., Vassilopoulou, J., Ariss, A. A., & Özbilgin, M. (2012) "The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The case of the UK, France and Germany." *European Journal of Industrial*

- Relations*, 18(4), pp.293-308.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996) "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity." *Harvard business review*, 74(5) pp.79-90.
- Thomas Jr, R. R. (1990) "From affirmative action to affirming diversity." *Harvard business review*, 68(2) pp.107-117.
- Tong, T. L., & Cao, T. T. (2022) "Diversity Management in Some Japanese Companies- A New Way to Strengthen Japanese Enterprises' Competitiveness." *WILAYAH: The International Journal of East Asian Studies*, 11(1), pp.3-22.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O' Reilly, C. A. (1992) "Being different: Relational demography and organizational attachment." *Administrative Science Quarterly*, 37, pp.549-579.
- U. S. Small Business Administration (2014) Performance Budget – Performance Report FY 2014 Congressional Budget Justification and FY 2012 Annual Performance Report p.47
- Vanassche, S., Swicegood, G., & Matthijs, K. (2013) "Marriage and children as a key to happiness? Cross-national differences in the effects of marital status and children on well-being." *Journal of Happiness Studies*, 14(2), pp.501-524.
- Wentling, R. M., & Palma - Rivas, N. (1998) "Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: Diversity experts' perspective." *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), pp.235-253.
- Wiethoff, C. (2004) "Motivation to learn and diversity training: Application of the theory of planned behavior." *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), pp.263-278.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998) "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research" in Staw, B. M. & Cummings, L. L., eds, *Research in Organizational Behavior*, (pp.7-140). Greenwich, CT: JAI Press. 20.
- Wright. P. M. & Nishii, L. H. (2012), "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Level of Analysis", in Paauwe, J., Guest, D. E. and Wright P. E. (eds.), *HRM and Performance: Achievement and Challenges*, West Sussex, UK: Wiley & Sons Ltd., pp.97-110.

【中国語文献】

- 鲍永玲 (2018) 「从多元文化到主导文化-当代德意志语境下移民文化政策的变迁」『欧洲研究』中国社会科学院欧洲研究所(2),pp.117-134
- 陈功焕·刘小珍·施慧旖 (2013) 「中小企业知识型员工薪酬激励机制实证研究」『企业经济』江西省社会科学院 (10),pp.80-83
- 陈雄鹰·时雨·邸耀敏·李晨 (2015) 「培训投入对科技中小企业绩效影响研究」『技术经济与管理研究』山西社会科学报刊社(2),pp.20-24
- 程虹·唐婷 (2016) 「劳动力成本上升对不同规模企业创新行为的影响-来自“中国企业-员工匹配调查”的经验证据-」『科技进步与对策』湖北省科技信息研究院 33(23),pp.70-75
- 程延园·王甫希 (2012) 「变革中的劳动关系研究: 中国劳动争议的特点与趋向」『经济理论与经济管理』中国人民大学(8),pp.5-19
- 冯晋·蒋新玲·周文霞 (2021) 「职业冲击事件: 概念、测量、前因与后效」『中国人力

- 资源开发』中国人力资源开发研究会 38(5), pp.6-24
- 甫祺娜依 尤力瓦斯·田新民 (2023)「促进还是阻碍? 家庭角色认同对工作投入的影响」『中国人力资源开发』中国人力资源开发研究会 40(1), pp.21-33
- 顾群·吴宗耀·吴锦丹 (2017)「所有权性质、女性高管参与及企业 R&D 投入-来自科技型中小企业的经验证据」『贵州财经大学学报』贵州财经大学(1),pp. 94-100
- 郭东杰 (2019)「新中国 70 年: 户籍制度变迁、人口流动与城乡一体化」『浙江社会科学』浙江省社会科学界联合会(10),pp.75-84
- 何立华·成艾华 (2016)「少数民族人口流动的特征、变化及影响-基于最近两次全国人口普查资料的分析」『民族研究』中国社会科学院民族学与人类学研究所 (6),pp.23-38
- 黄海艳 (2020)「高管团队职能多样性对新创中小企业创新绩效的影响-成员间信任的调节效应-」『贵州社会科学』贵州省社会科学院 369(9), pp.128-137
- 姜海·马红宇·杨林川·谢菊兰 (2016)「组织亲家庭支持对生活满意感的影响机制: 基于工作-家庭资源的视角」『心理与行为研究』天津师范大学 14(2), pp.270-276
- 隆国强 (2019)「前言 在高质量发展中提升民营经济」中国中小企业 2019 蓝皮书编委会编『中国中小企业 2019 蓝皮书-新时代中小企业高质量发展研究』中国发展出版社 p.1
- 李柏洲·徐广玉·苏屹 (2014)「中小企业合作创新行为形成机理研究-基于计划行为理论的解释架构」『科学学研究』中国科学学与科技政策研究会 32(5), pp.777-786
- 李春玲 (2009)「中国职业性别隔离的现状及其变化趋势」『江苏社会科学』江苏省哲学社会科学界联合会(3),pp.9-16
- 李丹阳·汪勇 (2020)「新中国 70 年来户籍制度改革的演变历程、逻辑与趋向」『中国人民公安大学学报(社会科学版)』中国人民公安大学 36(3),pp.54-61
- 李广平·陈雨昂 (2022)「资质过剩感对 90 后新生代员工创新行为的影响」『科研管理』中国科学院科技战略咨询研究院;中国科学学与科技政策研究会 43(1),pp.184-191
- 李辉·李懿·刘翔宇 (2021)「多元化雇佣模式下组织人力资源管理策略研究」『领导科学』河南省社会科学界联合会 (24),pp.84-87
- 李磊·刘常青 (2022)「劳动保护、性别成本差异与性别就业差距」『世界经济』中国社会科学院世界经济与政治研究所; 中国世界经济学会(7),pp.153-180
- 李鹏·李洪波·王娟 (2020)「企业雇佣下残疾人就业行为研究-基于就业促进政策的演化博弈分析」『运筹与管理』中国运筹学会 29(10),pp.84-91
- 李鹏程·唐贵瑶·张丽敏 (2018)「中小企业人力资源管理系统强度的影响因素和作用结果研究」『中国人力资源开发』中国人力资源开发研究会 35(8), pp.6-16
- 李琪 (2003)『改革与修复-当代中国国有企业的劳动关系研究』中国劳动社会保障出版社 p.5
- 李志·林宓·李苑凌 (2020)「为何说走就走: 企业员工冲动型离职行为及其动因的扎根研究」『中国人力资源开发』中国人力资源开发研究会 37(7),pp.21-33
- 梁林·刘兵 (2015)「科技型中小企业如何在恰当时间获得匹配人才? -基于“聚集+培育”双轮驱动视角-」『科学学与科学技术管理』天津市科学技术发展战略研究院 36(7), pp.167-180
- 梁晓燕·王皓楠 (2013)「自媒体环境下研究生职业生涯辅导的路径探析」『山西大学学报(哲学社会科学版)』山西大学 36 (4), pp.140-144
- 刘冬梅·[德]戴蓓蕊 (2017)「德国社会法中的家庭福利政策」『德国研究』同济大学德国问题研究所 32(3), pp.81-97

- 柳清瑞·[德]迪特尔·博加 (2009)「德国劳动力市场中的弱势群体-现状与政策-」『德国研究』同济大学德国问题研究所 24(2), pp.34-38
- 罗鄂湘 (2015)「人力资源管理实践规范性对中小企业创新能力的权变影响研究」『工业技术经济』吉林省科学技术信息研究所 34(9), pp.94-98
- 马志飞·伊上岗·张宇·李在军·吴启焰 (2019)「中国城域流动人口的空间分布、流动规律及其形成机制」『地理研究』中国科学院地理科学与资源研究所; 中国地理学会 38(4),pp.926-936
- [德]毛人杰·尤筱玥 (2016)「员工敬业度培育: 德国企业的剖析与借鉴」『德国研究』同济大学德国问题研究所 31(2), pp.116-128
- 冉亚清·郭庆升 (2012)「中小企业人才资源流失原因及对策研究综述」『天府新论』四川省社会科学界联合会(4),pp.67-70
- Simon N. Wood (2015) *Core Statistics (Institute of Mathematical Statistics Textbooks)* Cambridge University Press {石丽伟译 (2018)『统计学核心方法及其应用』人民邮电出版社 pp.167-169}
- 苏屹·樊起铭·李丹 (2018)「晋升制度模糊化对员工离职倾向的影响研究」『工业工程与管理』上海交通大学; 德国施普林格出版社 23(6),pp.143-148
- 孙明贵 (2021)「领导风格, 心理授权与创业员工的工作生活平衡」『兰州学刊』兰州市社科院; 兰州市社科联(8),pp.30-43
- 唐贵瑶 (2018)『我国中小企业人力资源管理系统强度研究』经济管理出版社
- 唐凯麟·姜珂 (2016)「当代中国中小企业实现人力资源管理伦理化转变的研究」『湖南大学学报(社会科学版)』湖南大学 30(5),pp.111-116
- 唐镛·刘华 (2020)「新中国劳动关系 70 年: 发展、变革和迭代」『求索』湖南省社会科学院 (3),pp.130-138
- 田建·夏天添·程豹 (2021)「非工作时间挤占对隔天工作绩效的影响研究」『软科学』四川省科学技术发展战略研究院 35(12), pp.107-112
- 万利·黄锦嫒 (2014)「员工工作-生活平衡(WLB)与离职倾向的实证研究: 组织承诺的中介效应检验」『现代管理科学』江苏省经济和信息化研究院(3),pp.100-108
- 王伯庆·陈永红 (2019)『就业蓝皮书: 2019 年中国本科生就业报告』北京: 社会科学文献出版社
- 王梅婷·周景彤 (2022)「我国人口流动的新特征新变化」『宏观经济管理』国家发展和改革委员会宏观经济管理编辑部(6),pp.30-37
- 王美艳 (2007)「城市劳动市场对外来劳动力歧视的变化」『中国劳动经济学』中国社会科学院人口与劳动经济所; 华南师范大学劳动经济研究所 4(1),pp.109-119
- 王卫东·彭立敏·余志武·谢友均 (2015)「土木工程专业特色人才多元化培养模式研究与实践」『高等工程教育研究』华中科技大学; 中国工程院教育委员会; 中国高等工程教育研究会; 全国重点理工大学教学改革协作组(1),pp.144-148
- 王小鲁 (2018)「改革 40 年与中国经济的未来」『新金融』交通银行股份有限公司 (7),pp.25-30
- 王永丽·叶敏 (2011)「工作家庭平衡的结构验证及其因果分析」『管理评论』中国科学院大学 23(11), pp.92-101
- 王震·陈子媚·宋萌 (2020)「工作、家庭难兼顾? 工作-家庭资源模型在组织管理研究中的应用与发展」『中国人力资源开发』中国人力资源开发研究会 38(11), pp.58-79
- 王忠军·杨彬·汪义广·刘丽丹·黄蜜 (2020)「无边界职业生涯取向与青年员工职业成功: 职业胜任力的中介作用」『心理与行为研究』教育部人文社会科学重点研究基

- 础天津师大心理与行为研究中心 18(6), pp.812-818
- 武献华·许斌 (2003)「借鉴美国经验发展我国的中小企业」『财经问题研究』东北财经大学 (1), pp.51-54
- 相飞 (2021)「“投我以桃，报之以李”：新生代员工可雇佣型心理契约影响因素及模式研究」『中国人力资源开发』中国人力资源开发研究会 38(6),pp.79-96
- 项凯标·颜锐·蒋小仙 (2017)「职业成长，组织承诺与工作绩效：机理和路径」『财经问题研究』东北财经大学(12),pp.125-130
- 徐姗·张昱城·张冰然·施俊琦·袁梦莎·任迎伟 (2022)「“增益”还是“损耗”？挑战性工作要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响」『心理学报』中国心理学会；中国科学院心理研究所 54(10), pp.1234-1247
- 杨兔珍 (2011)「中小民营企业人才流失现状及对策研究」『技术经济与管理研究』山东省人民政府发展研究中心(10),pp.63-66
- 余秀兰 (2014)「女性就业：政策保护与现实歧视的困境及出路」『山东社会科学』山东省社会科学界联合会(3),pp.48-53
- 曾练平·燕良弼 (2013)「中文版工作家庭平衡量表的信效度研究」『中国临床心理学杂志』中国心理卫生协会；中南大学 21(6), pp.988-991
- 张弓 (2021)「户籍异质性对农民工收入的影响-基于 CFPS 微观数据的分析」『东岳论丛』山东社会科学院 42(12),pp.133-141
- 张国卿·吴海燕·朱少英 (2016)「全球化背景下中国中小企业发展环境研究-基于 PEST 框架」『改革与战略』广西壮族自治区社会科学界联合会 5(32), pp.131-136
- 张君雅·唐玉宁 (2014)「多样化管理理念及实践：以信息技术行业三家跨国企业为案例」『华东经济管理』安徽经济管理学院 28(8), pp.159-164
- 张瑞娟·刘金菊·尹鹏飞 (2022)「什么导致了女性职业晋升障碍？一个基于多理论视角的整合模型」『中国人力资源开发』中国人力资源开发研究会 39(11), pp.90-109
- 张勉·李海·魏钧·杨百寅 (2011)「交叉影响还是直接影响？工作—家庭冲突的影响机制」『心理学报』中国心理学会；中国科学院心理研究所 43(5),pp.573-588
- 赵曙明 (2012)「中、美、欧企业人力资源管理差异与中国本土企业人力资源管理应用研究」『管理学报』华中科技大学 9(3),pp.380-387
- 郑妍妍·李磊 (2020)「竞争抑制了性别雇佣偏见吗？」『人口与经济』首都经济贸易大学(4),pp.84-97
- 中国中小企业 2019 蓝皮书编委会 (2019)『中国中小企业 2019 蓝皮书-新时代中小企业高质量发展研究』中国发展出版社 pp.84-87
- 周春梅 (2010)「论国有企业改制中劳动关系的调适」『江苏社会科学』江苏省哲学社会科学界联合会(6),pp.62-66
- 周霞·赵冰璐 (2019)「晋升机会缺失对知识型员工角色内绩效的影响：内部人身份感知与知识共享氛围的作用」『科技管理研究』广东省科学学与科技管理研究会 39(6),pp.142-147
- 周战强·蒋晓敏·韩冰清 (2021)「文化融合与流动人口城市创业」『城市发展研究』中国城市科学研究会 28(9),pp.58-65

【ウェブサイト】

- 米国労働統計局 (U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS)) による 2011 年、2015 年、2019 年の米国における労働力構成比
<https://www.bls.gov/cps/demographics.htm#race> (2021 年 5 月 11 日にアクセス)

- Deutschland Statistisches Bundesamt (2022) “Population: Germany, reference date, nationality (2012 年～年 2021)”
https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html (2022 年 7 月 29 日にアクセス)
- Eurostat European statistics (2022) 「ドイツにおける就業者数と男女割合」
<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>(2022 年 7 月 28 日にアクセス)
- IfM Bonn (2016) 「KMU-Definition des IfM Bonn」 KMU-Definition des IfM Bonn seit 01.01.2016
<https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn>
(2022 年 7 月 22 日にアクセス)
- 「Informationen zum Mittelstand aus erster Hand」 IFM BONN August 2022
https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/ifm-flyer/IfM-Flyer-2022.pdf (2023 年 5 月 11 日にアクセス)
- 経済産業省 (2021) 『令和 2 年度「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」100 選プライム／新・100 選 ベストプラクティス集』 経済産業省ホームページ
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol100sen/r2besupura.pdf> (2022 年 5 月 27 日にアクセス)
- 厚生労働省健康局 (2018) 「標準的な健診・保健指導プログラム「平成 30 年度版」」 p. 3-2
<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000496784.pdf> (2022 年 7 月 25 日にアクセス)
- 厚生労働省 (2020) 「令和 2 年版働く女性の実情」 厚生労働省雇用環境・均等局 p. 2
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/20-01.pdf>
(2022 年 8 月 23 日にアクセス)
- 経済産業省 (2021) 「令和 2 年度新・ダイバーシティ経営 100 選プライム 100 選ベストプラクティス集」 令和 3 年 3 月
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol100sen/r2besupura.pdf> (2022 年 8 月 20 日にアクセス)
- 厚生労働省 (2022) 「令和 3 年度雇用均等基本調査」 p. 3
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r03/02.pdf>
(2022 年 8 月 16 日にアクセス)
- KfW(2017b) “Anzahl der Azubis weiter auf Tiefstand - Bundesländer mit großen Unterschieden” KfW Research Nr. 143, 28. August 2017
<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2017/VK-Nr.-143-August-2017-Azubis.pdf>
(2022 年 7 月 29 日にアクセス)
- 日本経営者団体連盟 (1999) 「エンプロイヤビリティの確立をめざして:「従業員自律・企業支援型」の人材育成を: 日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告」 日本経営者団体連盟教育研修部 1999 年 4 月
- 日本経済団体連合会 (2006) 「主体的なキャリア経済の必要性と支援のあり方—組織と個人の視点のマッチング—」 2006 年 6 月 20 日
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/044/index.html>
(2022 年 8 月 19 日にアクセス)
- Office of Size Standards、Office of Policy, Planning and Liaison、Office of Government Contracting and Business Development U.S. Small Business Administration (2019) “SBA’ S SIZE STANDARDS METHODOLOGY” pp. 2-9
<https://www.sba.gov/sites/default/files/2021-02/SBA%20Size%20Standards%2>

0Methodology%20April%2011%2C%202019-508.pdf (2022年7月10日にアクセス)
「习近平首次系统阐述“新常态”」2014年11月09日新华网
http://www.xinhuanet.com/politics/2014-11/09/c_1113175964.htm (2022年1月31日にアクセス)
World Economic Forum (2022) “Global Gender Gap Report 2022” *World Economic Forum*
p. 10
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf (2022年7月29日にアクセス)
「中小企業と家庭 (Mittelstand-und-Familie)」専用サイト
<https://www.mittelstand-und-familie.de/familiengruendung/elternzeit-und-elterngeld> (2022年8月6日にアクセス)
「中小企業白書」2022年版
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>
(2022年8月16日にアクセス)
「中国女性就业者占比超四成」中华人民共和国中央人民政府 2019年12月11日
http://www.gov.cn/xinwen/2019-12/11/content_5460161.htm (2020年12月25日にアクセス)

【新聞類】

「令和入社女性の3人に1人、理想は「仕事や出世優先」本社調査下」日本経済新聞 2022年8月22日 (2022年8月23日にアクセス)

【企業調査】

A社

「電話」

人的資源管理部部長Z氏のインタビュー
(2021年5月31日、14:00-16:00頃)
(2021年6月20日、13:00-14:00頃)
(2021年7月1日、14:00-16:00頃)
(2023年1月11日、14:00-16:00頃)
(2023年1月15日、14:00-16:00頃)

B社

「電話」

オペレーションディレクターY氏のインタビュー
(2021年9月10日、12:00-14:00頃)
(2021年9月11日、12:00-14:00頃)
(2021年9月15日、16:00-17:00頃)

「対面」

オペレーションディレクターY氏のインタビュー
(2022年11月27日、12:00-14:00頃)
(2022年11月27日、15:00-17:00頃)

(2022年11月28日、12:00-14:00頃)
(2022年11月29日、13:00-14:00頃)

C社

「電話」

総経理 W 氏のインタビュー

(2021年3月29日、9:00-10:00頃)
(2021年5月24日、11:00-12:00頃)
(2021年5月26日、11:00-12:00頃)

「対面」

総経理 W 氏のインタビュー

(2022年12月10日、10:00-12:00頃)
(2022年12月11日、10:00-12:00頃)
(2022年12月14日、10:00-12:00頃)
(2022年12月15日、11:00-12:00頃)