

2023 年度博士論文

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	XIV

第1章 序章

1.1 研究背景、目的、意義

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かを明らかにすることにある。

ダイバーシティ経営は 1960 年代の米国で発祥したものの、今では世界中の組織に関わるビジネス上の戦略的な問題になっている (Sharma, 2016)¹。ダイバーシティ経営 (同: ダイバーシティ・マネジメント) とは、「多様な人材を受け入れ、それぞれが保有する能力を発揮し、それを経営成果として結実するようにマネジメントすること」と定義されている (佐藤, 2017)²。従って、企業においてダイバーシティ経営の成果を上げるためには、多様な人材とそのマネジメントのあり方が鍵となる。後述するように、個人にとってのダイバーシティには、性別、年齢、国籍などといった容易に特定できる属性だけでなく、職業、働き方、志向などといった容易に特定できない属性も含まれる。何をもちいてダイバーシティとするかという点では、個人の多様性から、組織が単一のダイバーシティ属性を一律にマネジメントして経営成果を上げることは難しい。また、組織内の属性が増えることに対し、多様な人材のマネジメントは、人的資源管理 (Human Resource Management) 上の視点、特に戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management) として注目されるようになった (Shen et al., 2009; 脇, 2009)³。

企業におけるダイバーシティ経営は、組織メンバーの一人一人がユニークな人材とみなされ、多様な人材をリテンションさせる中長期的な経営戦略・人事戦略として位置づけられている (東出, 2009)⁴。また、企業のダイバーシティ経営とパフォーマンスに結びつけるためには、多様な人材のキャリアをどのようにマネジメントするかという経営課題が指摘されている (武石ほか, 2020)⁵。従って、企業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さらに進展させることができると考えられる。以上のことから、企業におけるダイバーシティ経営とは、個人の違いに着目し、その違いを個人の成長、すなわ

¹ Sharma, A. (2016) “Managing diversity and equality in the workplace.” *Cogent Business & Management*, 3(1), 1212682. pp.1-14.

² 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

³ 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.

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

⁴ 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

⁵ 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

ちキャリア形成に結びつけるものである。本研究では、上記の佐藤（2017）の研究を踏まえ、ダイバーシティ経営を「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」と定義する。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。このような流動化は、企業の雇用コストを増加させるだけではなく、企業経営にも大きな影響を与えている。特に、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）⁶。このように、人材の流動化で労働市場における多様な人材に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、中国企業におけるダイバーシティ経営を行うことが必要であると考えられる。

しかしながら、中国のダイバーシティの研究においては、「多様な人材を如何に効果的に管理するか」という問題には未だに十分に組み込んでいないのが現状である。企業におけるダイバーシティやダイバーシティ経営に関する研究は、主に女性や知識労働者など、マイノリティや必要な人材に焦点を当ててきた。このようなアプローチは、「組織の全ての構成員をユニークな人材とみなす」というダイバーシティ経営の本来の目的と明らかに正反対している。その意味では、中国における研究はダイバーシティ経営の人材の多様性、すなわちダイバーシティの議論に込んでいる。ただし、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にあり、研究論点も散在かつ不十分であるといえる。

また、ダイバーシティ経営の重要性は、マジョリティやマイノリティを問わず、企業内の全員が活躍し、人材がダイバーシティ経営を受け入れ、理解し、自らの行動を行うことである。人材の多様性を管理するという視点から、中国の大企業におけるダイバーシティ経営に関する議論は進展しているが⁷、中小企業に焦点を当てた研究は未だに不十分であると考えられる。ダイバーシティ経営の理論的研究が少ないため、企業における多様な人材のマネジメントの実践を導くのは難しいことを明らかにした研究もある（張・唐，2014）⁸。言い換えれば、実際の企業がダイバーシティ経営をどのように実践し、人材のキャリアを管理するかについての研究は十分に込えていない。

それに加え、中国におけるダイバーシティ経営の研究が遅れる問題については、先進国の経験を踏まえて中国企業への有用性を検討することができるものの、HRMに関する研究は地域の文化、制度、理念、基準によって人材の雇用、育成、評価などが大きく異なっ

⁶ 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

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

⁷ Aliほか（2021）は、中国における取締役会の多様性と企業の効率性に焦点を当て、取締役会の多様性が高いほど企業の効率性にポジティブな影響を与えることを明らかにしている。

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.

⁸ 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

いる（趙，2012）⁹。その結果、ダイバーシティ経営や企業における経営課題に同じように取り組んだとしても、国や地域などの違いによる差異が生じる可能性が高いのである。こういった問題意識からは、中国の文化的背景下でダイバーシティとそのマネジメントを研究することの重要性を示している。

なお、中国企業のダイバーシティ経営に関して中小企業に焦点を当てる理由としては、次の2つを挙げる。

1つは、中国において、中小企業が大企業より多様な人材を適用していることである。一般的に、中小企業はリソース不足やHRMシステム不十分などの問題を抱えており、大企業のように人材の能力を最大限に発揮することが困難であるとされている（Drucker, 1954；梁・劉，2015）¹⁰。大企業のようなHRMシステムの構築は多様な人材の活躍と一定の関係があるものの、このHRMシステムの活用を重視する必要がある。つまり、企業にとって多様な人材の獲得・定着が最も重要である一方、中小企業は人材が確保できない場合、大企業より事業継続が困難になる可能性があるからである。ニッチ市場に参入している中小企業は、フラットな組織構造が経営環境の変化に速やかに対応し、組織の構成員が企業のHRM実践を感知しやすいと言及されている（唐，2018）¹¹。つまり、人事施策の視点から、中国の中小企業は大企業より経営管理の自主性が高く、シンプルな制度で多様な人材を活躍させる。こうして、ダイバーシティ経営における多様な人材の活躍について、中小企業は大企業より有利な立場にあると考えられる。

もう1つは、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、中小企業が大企業より活発に行われることがある。ダイバーシティ経営に関するイノベーション創出は、「組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、新しい商品やサービスなどの開発につながるような経営のこと」と解説されている（経済産業省，2021）¹²。言い換えれば、企業におけるダイバーシティ経営は多様な人材の自主性が高まることで革新的な成果の獲得を目指すことにある。企業における組織構造の側面では、経営資源と経営組織を比較的優れた大企業に比べ、中小企業は劣る場合もあり、各々組織メンバーの個人的なイノベーション創出がパフォーマンスに有効に働くことが困難である。ただし、中小企業のフラットな組織構造は各々人材の間にコミュニケーションが取りやすく、多様な情報や知識の共有・交換でイノベーション創出を生み出す可能性が高まると示唆された（李ほか，2014）¹³。2012年以降、中国の経済は「新常态」に入っており、持続的な発展を目指す「大衆の創業・万民のイノ

⁹ 趙曙明（2012）「中、美、欧企業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

¹⁰ 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}

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

¹¹ 唐貴瑤（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 pp.50-51

¹² 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/kigyos100sen/r2besupura.pdf>（2022年5月27日にアクセス）

¹³ 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

バージョン」施策をはじめ、起業やイノベーション創出が活発化してきた¹⁴。2018年に企業数の90%以上と技術革新の70%以上を占めたのは中小企業である¹⁵。こうしたことから、中小企業ではイノベーションが活発であり、イノベーションの実現が十分に期待されることを示している。

他方、人材の流動化の下で、企業は優秀な人材の獲得・定着という課題に直面している。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。言い換えれば、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営について、多様な人材によるキャリア形成に関する研究は必ずしも十分とはいえないのである。

本研究では、こうした状況のもとで、中国における中小企業がダイバーシティ経営を推進す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。ダイバーシティ経営は欧米から発祥し、様々な研究成果を蓄積しながらその重要性が強調されている。理論よりも実践が先に進んでいる中国の中小企業では、多様性とキャリアをどのように結びつのが企業成長の重要な経営課題の1つとなっている。なお、中国の文化的背景においてはヒトの多様性と企業経営に関する研究が少ない。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。

1.2 分析枠組と研究課題

本研究は、中国の中小企業における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がどのように行われ、またダイバーシティ経営の効果をもたらすためにはどのようなキャリア管理が必要であるかを明らかにすることを目的にする。こうした目的を解明するためには、次のような枠組みを設けて分析を行う（図表 1-1 参照）。同時に、この目的を検討するための具体的な検討課題を構築する。

分析枠組みを構築するためには、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探る。ダイバーシティ経営は、企業が HRM 施策を通じて人材の多様性を効果的に管理し、人材の多様性を発揮させるメカニズムのことである。この点に関して、従来からも多くの研究成果が蓄積され、特に人材の多様性をもたらす効果と企業パフォーマンスとの関係性の影響が注目されている。その中でも、多様な人材の動機づけ、仕事と家庭生活、職場環境に関する研究が行われ、これらの要因が人材の多様性と企業パフォーマンスの間に媒介・促進的な役割を果たすことが確認される。また、多様な人材のキャリア形成が、企業の HRM の実践を通じて企業パフォーマンスに影響

¹⁴ 「「新常態元年」で「起業・事業革新」を促進」2015年12月 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2015/12/china_01.html (2022年1月31日にアクセス)

¹⁵ 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 蓝皮书编委会編『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

を与えることも明らかになっている。ただし、これらの研究は、企業パフォーマンスに対する HRM の重要な要素の 1 つであるキャリア形成のメカニズムを説明するには不十分である (Benschop et al., 2015)¹⁶。そこで本研究では、人材の多様性とキャリアが企業経営に与える影響を説明するための全体的要因としてキャリア形成を捉える。このメカニズムを解明するためには、ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性を模索する。同時に、このようなメカニズムの上で、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キャリア形成の特徴を指摘する。

また、メカニズムの有効性を証明するためには、米国、ドイツ、日本のダイバーシティ経営を中小企業との関連を考察し、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・ショックが多様な人材のキャリアをどのように影響を与えるかを分析する。米国、ドイツ、日本では、多様な人材の重要性が強調され、ダイバーシティ経営が促進され、様々な取り組みによって多様な人材のキャリア形成に影響を与えてきた。米独日の大企業に焦点を当て、ダイバーシティ経営、特にキャリアに関わる人材育成、ワーク・ライフ・バランス、雇用機会均等が言及されている (張・唐, 2014)¹⁷。従って、この点には、米国、ドイツ、日本によるダイバーシティ経営の代表的な取り組みに焦点を当てる。すなわち、米国ではダイバーシティ・トレーニング、ドイツではワーク・ファミリー・エンリッチメント、日本ではキャリア・ショックである。これらのダイバーシティ経営の施策をベースに、多様な人材のキャリア管理に関する研究の背景を統合する。

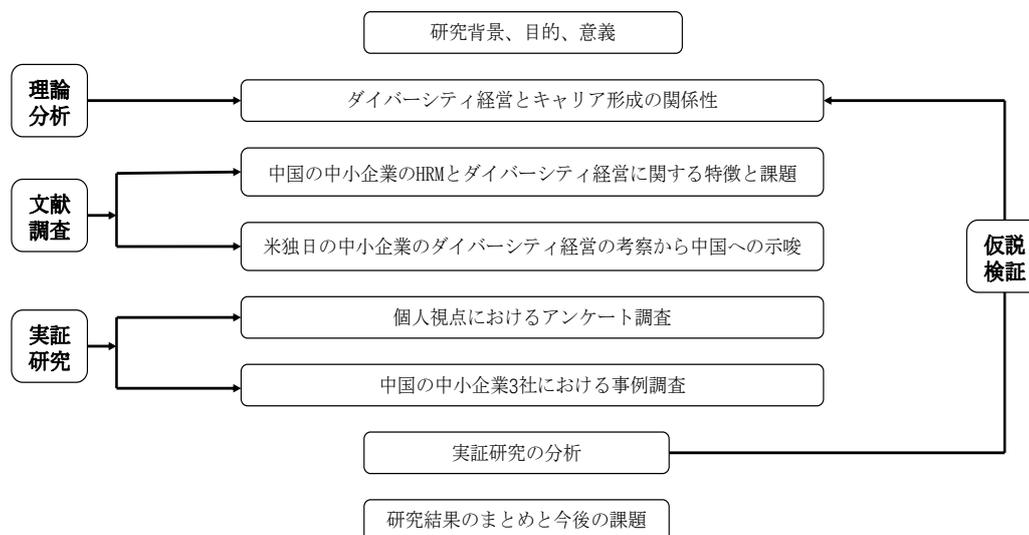
一方、これまでのダイバーシティ研究は、多様性とキャリア形成の関係を、採用、報酬、昇進などの人事管理施策を通じて人材の多様性を機能させ、それが企業経営に影響を与えるとといった人事システムの視点から分析してきた。これに対して、これらの制度が人材に受け入れて活用し、人材の多様性に影響を与えなければ、効果を発揮することはできない。つまり、企業制度の活用に着目する必要性に加えて、人材の行動という視点からダイバーシティ経営の有効性に影響を与えるものを明らかにすることが必要である (武石, 2016)¹⁸。そこで、実証研究では、人材がダイバーシティ経営の施策を通じて個人のキャリアパスをどのように形成しているのか、また、企業は多様な人材のキャリアパスにどのように取り組む必要があるのかを含め、個人と企業を同一のフレームワークで分析する。そして、研究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る。

¹⁶ 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.

¹⁷ 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

¹⁸ 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 p. 7

図表1-1 本研究の分析枠組み



出所：筆者作成

以上のことを踏まえ、ここでは、次のようなりサーチ・クエスチョン (Research Question、以下は RQ) を整理する。

RQ：中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は、多様な人材のキャリア管理に対し、どのように行われるべきなのか (第 8 章)

RQ1：ダイバーシティ経営はキャリア形成とどのような関係性があるのか (第 2 章)

RQ2：中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は、どのように個人のキャリアに影響を与えるのか (第 5 章)

RQ3：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管理の具体策は何か (第 6 章)

RQ4：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管理の特徴は何か (第 7 章)

1.3 論文構成

本研究は、先述した研究課題に向けられた 8 つの章で構成する。そして、第 1 章を除き、論文の構成が以下のように構成する。

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明らかにする。これを論ずるにあたって、まず、ダイバーシティの位置付けを示し、特にダイバーシティの定義と多様な属性のメカニズムについて論じる。ダイバーシティ経営発祥の地である米国での議論をたどることで、その理論的変遷を考察する。具体的には、人材多様性のマネジメントを重視することで得られた理論的成果のうち企業の経営行動の変遷を整理し、その後のダイ

バーシティ経営の成果と多様な人材のキャリア形成への影響について考察する。特に、両者の関係性が先行研究から3つの方向性を引き継いでいることを指摘する。1つ目は、キャリアに関連する能力の蓄積をベースに、職場で形成される知識や経験を深層的なダイバーシティと捉え、企業が人材開発への投資に注目する「ダイバーシティ・トレーニング」である。2つ目は、仕事と家庭生活の両領域の組み合わせをベースに、多様な事情に制約される中で仕事を継続し、将来のキャリア形成を見通す両者のダイナミックな関係を指す「ワーク・ファミリー・エンリッチメント」である。3つ目は、外部環境の変化による個人の行動をベースに、個人を持つ多様性の変化やその影響を受けて、自分のキャリアに関する再思考や行動を起こすようになる「キャリア・ショック」である。次に、この3つの方向性の理論的研究を踏まえ、本研究独自のキャリア管理モデルと分析対象範囲モデルを構築する。ダイバーシティ経営は、SHRMを通じて企業の経営行動に浸透している。そして、企業で活躍する個人によって発揮される多様性には違いがある。

第3章では、第2章で明らかにした理論的推論に基づいて、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について考察する。そのためには、2つの側面から議論する。1つは、中国の中小企業を取り巻く現状を把握し、改革開放以降の中国の労働市場の変化が、企業の人材多様性へのマネジメントにどのような影響を与えているのかを考察・分析する。もう1つは、第2章で明らかにした関係性を中国の中小企業に持ち込み、中国の中小企業における適合性に注目することである。ダイバーシティ経営が世界中の組織のビジネス問題となっていることを前提に、中国の中小企業が多様な人材のキャリア形成においてどのような経営課題に直面しているのかについて考察する。

第4章では、中国の中小企業が多様な人材のキャリアをどのように管理すべきかについて考察する。中国では、ダイバーシティに関する研究が著しく遅れている。また、そのような研究のほとんどは、先進国における研究成果に基づいて進められてきたものであるから、米独日のダイバーシティ経営を中小企業と関連して検討する。ダイバーシティ経営に対するアプローチは国によって異なるが、その関係性は、米独日のダイバーシティ経営に対する主要なアプローチと一致している。最後に、米独日の議論を踏まえ、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を探る。

キャリア形成には、個人と組織という2つの主体が存在するから、実証研究はこの2つの側面から進めていくことになる。第5章では、第2章で提示したキャリア管理モデルと分析対象範囲に基づき、多様な人材のキャリア形成について定量的アンケート調査を通じて実施する。具体的には、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つの側面が多様な人材の活躍に与える効果について検討する。

第6章では、第4章で提示したキャリアの分析の構成要素に基づき、事例研究として中国の中小企業3社を取り上げ、ダイバーシティ経営の具体策を提示し、検討を加える。インタビューの調査は半構造化方式で行った。このような分析結果のもとで、中小企業におけるダイバーシティ経営において、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・ショックの側面から多様な人材のキャリア形成を促進するための具体的な施策について考察する。

第7章では、以上の分析結果を振り返るとともに、中国の中小企業に関して、ダイバーシティ経営の確立とその中での多様な人材のキャリア形成について検討する。具体的には、3つの側面から進めていく。1つ目は、中国の中小企業がダイバーシティ経営の促進を議論する。2つ目は、ダイバーシティ経営が国ごとによって異なり、中国の文化的背景と他国との差異を整理する。3つ目は、中国の中小企業において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課題を提示する。

第8章では、各章の要約と結論を述べ、そこから導かれる理論的含意と実践的含意を論じる。そして、今後の研究課題を提示する。

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

本章では、ダイバーシティ経営の発展の系譜を整理し、ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性に関わるキャリア管理モデルを構築することにする。

2.1 本研究におけるダイバーシティの視点

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。そのため、本節ではダイバーシティの位置付けを論じることにあたり、ダイバーシティの定義と多様な属性のメカニズムについて考察を行う。

2.1.1 ダイバーシティの定義に関する考察

ヒトの多様性、すなわちダイバーシティは、1960年代の米国において、マイノリティの保護を目指す雇用機会均等 (Equal Employment Opportunity) 法やアファーマティブ・アクション (Affirmative Action) による法律に提起されてきた (Kelly & Dobbin, 1998)¹⁹。1964年、米国社会における雇用差別や人種差別を是正するため、公民権法第7編 (Title VII of the Civil Rights Act of 1964) が企業による差別的な雇用慣行を違法化した。採用におけるダイバーシティとは、主に人種、肌の色、宗教、性別または出身国を指す²⁰。このことから、ダイバーシティに対する初期の行動は、主に社会的なレベルで人々の間に平等な地位を構築するための法対応に表れていたことがわかる。デモグラフィックのカテゴリーの違いは、ある分野での差異や差別化につながった。これが初期のダイバーシティ問題の

¹⁹ 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.

²⁰ 「(a) 使用者の慣行、使用者による違法な差別的慣行として次のものを定める。(1) 人種、皮膚の色、宗教、性別または出身国を理由に、個人の採用を拒否したり、解雇すること、あるいはその他雇用に関する報酬、期間、条件または特権について差別することである。(2) 人種、皮膚の色、宗教、性別または出身国を理由に個人に対し職業紹介を怠ったり、これを拒否し、または差別すること、更に同様の理由により雇用につき個人を分類し、または職業紹介を行うことを違法な差別としている。(奥山訳, 1979, p. 25)」(a) Employer practices, It shall be an unlawful employment practice for an employer— (1) to fail or refuse to hire or to discharge any individual, or otherwise to discriminate against any individual with respect to his compensation, terms, conditions, or privileges of employment, because of such individual's race, color, religion, sex, or national origin; or (2) to limit, segregate, or classify his employees or applicants for employment in any way which would deprive or tend to deprive any individual of employment opportunities or otherwise adversely affect his status as an employee, because of such individual's race, color, religion, sex, or national origin.)

42 U.S.C. § § 2000e-2 *et seq.* (§ 2000e-2. Unlawful employment practices)

[https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=\(title:42%20section:2000e-2%20edition:prelim](https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=(title:42%20section:2000e-2%20edition:prelim) (2021年5月11日にアクセス)

奥山明良 (1979) 「アメリカにおける雇用差別とその法的救済—公民権法第七編を中心に—」『成城法学』成城大学法学会 (4) pp. 1-35

中心となった。

1980年代から、企業は多様性へのマネジメントを通じて利益を生み出すことに注目し、ダイバーシティの定義も変化するようになった。谷口（2011）によると、カルチュラル・ダイバーシティ（Cox & Blake, 1991 ; Ely & D. Thomas, 2001）、及びデモグラフィー・ダイバーシティ（Jackson et al., 2003）が2つの代表的な定義である²¹。ただし、個人の多様性及びダイバーシティ研究のカテゴリーは幅広く、研究対象と研究結果の差異が著しく、そこで、マネジメントの対象を明確するには、ダイバーシティ研究を進める鍵であると主張されている（Qin et al., 2014 ; Koellen, 2021）²²。その後、ダイバーシティをめぐる問題の焦点は、ダイバーシティを如何に効果的にマネジメントするかに移っている。そのプロセスで、ダイバーシティの定義もより規範的な解釈を受けるようになった。

ダイバーシティ研究の定義の差異として、Hobman & Bordia（2006）とQinほか（2014）の研究成果が挙げられる。Hobman & Bordia（2006）によると、企業において、ダイバーシティの対象はグループレベルによるデモグラフィーと価値観（趣味、パーソナリティなどを指す）の差異、及び個人レベルによる同じダイバーシティ次元での差異に分けられる²³。この視点から、この定義は上記の代表的なダイバーシティの定義と一致していることがわかる。また、Qinほか（2014）は様々な先行研究を通じて、ダイバーシティ定義の差異が主に研究者が個人、組織、属性次元の3つの側面から多様性の取り組みに関連すると指摘している²⁴。つまり、ダイバーシティ研究の視点には、属性の差異だけではなく、多様性による個人の違いも含まれる。従って、属性のカテゴリーは曖昧であるため、ダイバーシティ研究は研究分野や方向性、成果によって様々である。

以上のことにより、ダイバーシティ研究においては、どの違いを研究対象とするのか、この違いをどのように分別するのかを明らかにする必要があると考えられる。

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

ダイバーシティの定義は、研究によって差異が存在することはすでに述べた通りである。一方、多様性の分類に関する代表的なものとして、表層的なダイバーシティ（Surface-Level

²¹ 谷口真美（2011）『ダイバシティ・マネジメントー多様性をいかす組織』白桃書房 pp. 40-41

Cox, T. H., & Blake, S. (1991) "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *Academy of Management Perspectives*, 5(3), pp. 45-56.

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.

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.

²² 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.

Koellen, T. (2021) "Diversity management: A critical review and agenda for the future." *Journal of Management Inquiry*, 30(3), pp. 259-272.

²³ 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.

²⁴ 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.

Diversity)と深層的なダイバーシティ(Deep-Level Diversity)の2つが挙げられる(谷口, 2011)²⁵。

表層的なダイバーシティは、ソーシャル・カテゴリー(Jehn et al., 1999)²⁶やデモグラフィック・カテゴリー(Tsui et al., 1992)²⁷を区分するヒトのジェンダー、年齢、人種などの属性が挙げられる。他方、深層的なダイバーシティは、個人のパーソナリティ、価値観、勤続年数、キャリアなど(Harrison et al., 1998; Harrison et al., 2002)²⁸潜在的かつ判明しにくい属性を指している。こうして、ダイバーシティ研究は研究対象の多様性の選別によって測定尺度の度合いが異なり、それに伴って、定義や研究成果が多岐にわたる。

ダイバーシティには複数の次元が存在していることが明白である。例えば、Crenshaw(1989)によると、黒人女性が差別されたのは、単一属性によるものではなく、むしろ個人が持つ複数の多様性の結果である²⁹。つまり、単一属性を捉えたり、簡単に分類したりするだけでは、ダイバーシティの研究を行うには不十分である。また、時間は職場における表層的なダイバーシティ(ジェンダー、人種など)を弱め、深層的なダイバーシティ(知識、スキルなど)を強化する効果を実証された(Harrison et al., 2002)³⁰。人材にとっては、複数の属性の重畳効果こそが、同じ属性ベンチマークの下に、より多くの異なる属性が存在することにより、多様化や差別化をより明確にするものである。さらに、環境の変化によって多様性は変化しうるが、個人が自らの多様性を簡単に脱却することはできない。

本研究の目的は、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の役割を探ることである。そこで、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営の実践を分析・考察する上で、取り上げる主なダイバーシティは人材のキャリアである。

既述したように、中国では人材の流動化が進んでおり、企業は労働市場における人材の表層的なダイバーシティだけではなく、深層的なダイバーシティにも注目するようになってきている。こうした中で、人材の流動化による労働市場における人材の多様性に柔軟に対応するため、マイノリティや必要な人材に対するダイバーシティ経営を実施している中国の

²⁵ 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す組織』白桃書房 pp.41-42

²⁶ 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.

²⁷ 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.

²⁸ 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.

²⁹ 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.

³⁰ 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.

中小企業もある（黄，2020；李・劉，2018）³¹。ダイバーシティ属性の視点からは、人材がキャリアを形成する場合、キャリアそのものが人材の行動を変化させる特性があり、人材の流動化は同時に人材のキャリア形成にも影響を与える。従って、人材の流動化によるキャリアは、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を実施する要因の1つと考えられる。

一方、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は、人材の多様な属性に対応した具体的な施策の実施に着目しているため、現在多くの中小企業が対象としている属性、すなわち表層的なダイバーシティを明示的に含める必要がある。ただし、表層的なダイバーシティに限定した議論では、組織メンバーの職業行動に影響を与える他の要因が無視されることになる（船越，2021）³²。このことから、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営への分析・考察はカルチュラル・ダイバーシティの定義を用いて研究を進めていく。

以上のことから、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。

2.2 企業におけるダイバーシティ経営の推進

本節では、米国で発祥したダイバーシティ経営、多様性へのマネジメントのプロセスを再整理し、これが注目されている理由を分析する。また、企業はカルチュラル・ダイバーシティの視点から多様な人材を獲得し、組織力を向上するために、どのような経営行動を行っているのかについて考察する。

2.2.1 ダイバーシティ経営の発展系譜と特性

ダイバーシティに関する議論は、1960年代、米国における公民権運動をきっかけ、主に法規制の導入で女性やマイノリティなどの労働者への雇用差別の是正が要請されることから始められた。その後、ダイバーシティの研究結果が蓄積され、多様な人材のマネジメントが如何に企業の競争優位性をもたらすかが議論されるようになった（Cox & Blake, 1991）³³。

³¹ 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

李后建・刘培森（2018）「人力资本结构多样性对企业创新的影响研究」『科学学研究』中国科学院科技政策与管理科学研究所;中国科学学与科技政策研究会;清华大学科学技术与社会研究中心 36(9),pp.1694-1707

³² 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 pp. 15-16

³³ Cox, T. H., & Blake, S. (1991) "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *Academy of Management Perspectives*, 5(3) pp. 45-56.

図表 2-2-1 米国におけるダイバーシティ経営の発展プロセス

谷口 (2011)	有村 (1999)	脇 (2008)	本研究の視点
公民権運動・女性運動	同化アプローチ	法令遵守	労働市場の雇用格差
多様性の受け入れ	法的アプローチ	非白人市場の拡大への対応	企業の処遇の格差
多様性に価値をおく	多様性を尊重するアプローチ ダイバーシティ・マネジメント	労働力人口の構成変化への対応	多様性の活用への経営問題

出所：谷口 (2011)、有村 (1999)、脇 (2008) の研究により、筆者作成

これまで、米国におけるダイバーシティ経営の発展プロセスに関しては、様々な視点から論じられてきた³⁴。これらの研究は、研究視点が異なるものの、米国におけるダイバーシティ経営の発展はおおよそ「労働市場の雇用格差」、「企業の処遇の格差」、「多様性の活用への経営問題」というようなプロセスを経てきたと考えられる（図表 2-2-1 に参照）。この視点から、多様な人材のマネジメントは、法規制の要請から企業の競争優位性をもたらす手段として、多様な人材に影響を与えている。特に、多様な人材のキャリア形成は、そうした影響を受けて変容してきた。

当初、企業は法律の義務的要件の下で、マイノリティに対する義務を果たしていた。労働市場の変化に影響され、企業もマイノリティグループへの対応を始めなければならなくなった。その後、内部労働市場が多様化したことで、ダイバーシティ問題は企業内でシフトし始めた。1980年代以降は、多様なチームが企業に利益をもたらすという主張が広まった。ダイバーシティを積極的に受け入れるだけでなく、ダイバーシティの戦略的価値を如何に活かすかについて、企業はより焦点を当てるようになった。そのプロセスで、企業におけるダイバーシティ経営は、ダイバーシティを受動的に受け入れるものから、積極的に受け入れ、活性化させるものへと変化していた。多様性の積極的な受け入れと活性化には、マイノリティに対する義務を果たすための法律の義務的要件（表層的ダイバーシティ）だけではなく、人材の多様性の育成・開発など（深層的ダイバーシティ）も含まれる。この変化は、人材のキャリアの変化にもつながっている。

なぜ多様な人材によるダイバーシティ経営をマネジメントの手法として強調することに関して、R. Thomas (1990) は、ダイバーシティ経営とアファーマティブ・アクションを比較し、両者の違いについて次のように指摘している³⁵。

³⁴ 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 p. 45

有村貞則 (1999) 「アメリカン・ビジネスとダイバーシティー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

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

³⁵ Thomas Jr, R. R. (1990) “From affirmative action to affirming diversity.” Harvard business review, 68(2) pp. 107-117.

アファーマティブ・アクションは、同質性が高い職場に就業する人材が不利の状況に置かれた場合、その人の救援を目指している。これに対し、ダイバーシティ経営は個人の違いを認めると同時に、潜在能力を引き出すことを課題とする。さらに、多様性が活用されない要因を探求・支援することを目指している。こうして、前者は、法規制のもとで人材の多様性を直面せざるを得ないこととなり、画一的なマネジメントを行うことが前提である。後者は、競争優位獲得の視点から、企業側が能動的に人材の多様性を受け入れ、各自の活躍を期待している。

一方、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を暗黙的に変化させていることに関する研究もみられる。例えば、1960年代の米国における公民権運動は職業分離の変化が生じる要因と指摘されている (Ivancevich & Gilbert, 2000)³⁶。特に、雇用機会均等法とアファーマティブ・アクションの推進により従来の「男性稼ぎ主モデル」や「白人男性主導の職場環境」を緩和したことに対し、女性やマイノリティへの雇用、育成、昇進などのマネジメントを増やすようになった (Kelly & Dobbin, 1998)³⁷。このように、多様な人材のキャリアを適切に管理することは、企業におけるダイバーシティ経営において極めて重要であると考えられる。

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

米国におけるダイバーシティ経営の発展系譜の議論を通じて、企業による人材の多様性のマネジメントが、多様な人材のキャリア形成に変化をもたらしたことが明らかになった。ただし、このプロセスにおいて、多様な人材のキャリアを形成させる要因は、企業の管理システムだけでなく、多様な人材自身の変化でもある。従って、ダイバーシティ経営は、人材の多様性とキャリア形成を通じて企業に競争優位をもたらし、企業のパフォーマンスに影響を与えるマネジメント・アプローチであるため、ダイバーシティがどのように、なぜ企業に競争優位をもたらすのかを示すことが必要である。

Cox (1994) は、「カルチュラル・ダイバーシティとは、人々がとある社会的システムの中で、社会文化的に区別可能なグループに、自ら区分し存在すること (船越訳, 2021) (cultural diversity means the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance.) (p.6)」と定義している³⁸。ただし、個人を持つ様々な属性が異なるグループに分類される一方で、多様性は同じ属性のベンチマークの中でもより多様であり、変化する可能性もある。従って、カルチュラル・ダイバーシティとは、個人が他者とは異なる存在として認識されるための

³⁶ Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000) "Diversity management: Time for a new approach." *Public personnel management*, 29(1), pp.75-92.

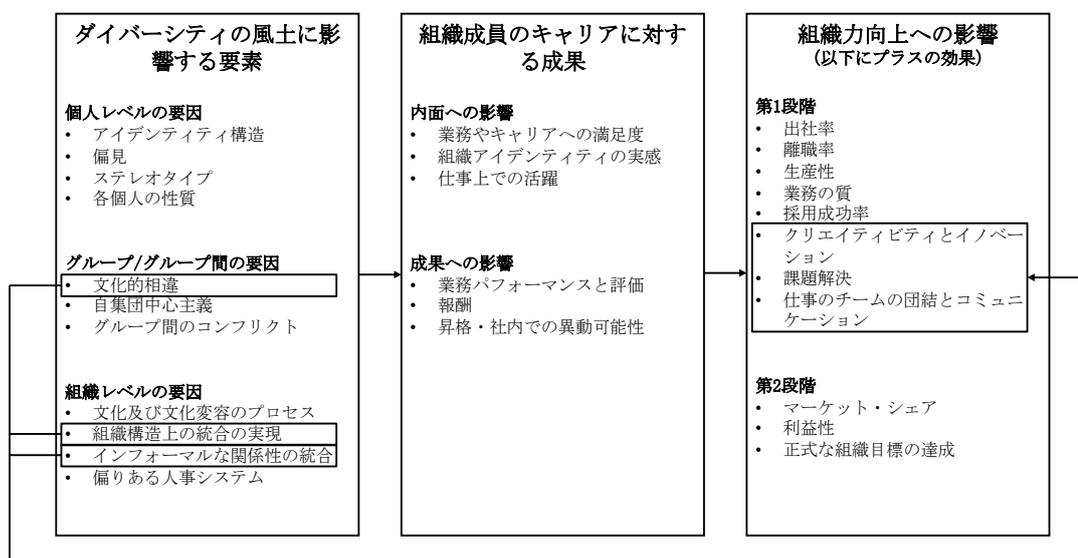
³⁷ Kelly, E., & Dobbin, F. (1998) "How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996." *American Behavioral Scientist*, 41(7), pp.960-984.

³⁸ Cox, T. (1994) *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers. p.6

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.15

差別化アプローチであるといえる。属性のカテゴリーの視点から、従来の多様性の限定的な分類を超え、個人の違いを多様性とみなす傾向がある。これに基づき、キャリアも個人の多様性の一部と考えられる。また、Cox (1994) は、カルチュラル・ダイバーシティが個人のキャリアと企業パフォーマンスに影響を与えるモデルを構築し、キャリアへの関与がダイバーシティ経営の促進と関わることを明らかにしている（図表 2-2-2 に参照）³⁹。こうした企業の経営行動は多様性に HRM のアプローチを用いて対応しながら、個人のカルチュラル・ダイバーシティの活用が重要であることが示されている。これは、ダイバーシティ経営がキャリア形成と密接に関連していることをさらに示していると考えられる。

図表2-2-2 ダイバーシティが組織成員のキャリアと組織力向上に与える影響



直接的に組織力に影響を与える中でキャリアの媒介要因

出所：Cox, T. (1994. p.7) 著（船越多枝訳）、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 に基づいて、筆者加筆

一方、Thomas & Ely (1996) は、異なるアイデンティティを持つ人材が様々な働き方やアイデアなどをもたらせると主張し、ダイバーシティ経営の手法が「差別・公平性のパラダイム」(The Discrimination-and-Fairness Paradigm)、「市場アクセス・正当性のパラダイム」(The Access-and-Legitimacy Paradigm)と「学習・効果のパラダイム」(The Emerging Paradigm: Connecting Diversity to Work Perspectives)の3つのパラダイムを提示した⁴⁰。また、谷口 (2011) は、Thomas & Ely (1996) による3つパラダイムの特徴から、同化、

³⁹ Cox, T. (1994) *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers. p. 7

⁴⁰ Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996) “Making differences matter: A new paradigm for managing diversity.” *Harvard business review*, 74(5) pp.79-90.

分離、統合と解釈している⁴¹（図表 2-2-3 に参照）。多様性の視点から、マネジメントのアプローチによっては、人材の多様性に対する認識に変化が生じている。その変化とは、企業が様々な経営手法を通じて、人材の多様性を各段階に導いていると考えられる。管理システムの視点から、企業は、人材の多様性に対する理解を継続的に深めることで、有能な人材を職能に発揮できるポジションに配置する。この経営行動は、企業が人材の多様性の価値を最大化し、より高い利益を追求するための手段であると認識されている。従って、企業におけるダイバーシティ経営は、人材のキャリア開発を促進させると考えられる。

図表 2-2-3 企業におけるダイバーシティ経営の手法

Thomas & Ely (1996)	差別・公平性のパラダイム	法規制のもとで組織全員を公平かつ平等に取り扱うパターン
	市場アクセス・正当性のパラダイム	人材の多様性を用いて市場や顧客の多様性にアクセスをするパターン
	学習・効果のパラダイム	多様性を認めた上でその相違が企業に変革をもたらすパターン
谷口 (2011)	同 化	多様な人材を画一なマネジメントで扱う
	分 離	ダイバーシティのセグメントに価値におく
	統 合	パフォーマンスへの影響を期待する

出所：Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996) “Making differences matter: A new paradigm for managing diversity.” *Harvard business review*, 74(5) pp. 79-90.

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す組織』白桃書房 pp. 231-235

以上のことにより、Cox (1994) と Thomas & Ely (1996) は、カルチュラル・ダイバーシティの視点から、多様な人材を受け入れるだけではなく、適切にマネジメントしていくダイバーシティ経営の重要性を明示している。このようなマネジメントのプロセスでは、多様な人材の採用や配置など、キャリアに生じる変化が明確に見られる。従って、多様な人材へのキャリア管理は、ダイバーシティ経営を促進することができると示唆する。

2.3 企業におけるダイバーシティ経営の取り組み

多様性に直面せざるを得ない状況のもとでダイバーシティの経営価値における有用性が明らかになったものの、両者の関連性は明確とは言えず、ダイバーシティ経営は順調とはいえないのである (Milliken & Martins, 1996)⁴²。そのため、本節では、「多様な人材を活用する企業がどのような競争優位性をもたらすのか」と「ダイバーシティ経営が行われる中でどのような経営課題に直面しているのか」について考察する。

⁴¹ 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す組織』白桃書房 pp. 231-235

⁴² 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.

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

ダイバーシティ経営が企業に競争優位性をもたらす代表的な研究として Cox & Blake (1991) の研究成果が挙げられる。

Cox & Blake (1991) は、ヒトにおける文化的多様性、すなわちカルチュラル・ダイバーシティに基づき、多様性をうまく活用すれば6つの側面から競争優位性が生じると提唱した⁴³。具体的には、①「コスト(cost)」、②「人的資源獲得(Resource Acquisition)」、③「マーケティング(Marketing)」、④「創造性(Creativity)」、⑤「問題解決(Problem Solving)」、⑥「システムのフレキシビリティ(System Flexibility)」という6つが挙げられる。また、Cox & Blake (1991) の研究成果はダイバーシティとパフォーマンスに結びつくための有用な知見として多くの研究に取り上げられている(例えば、谷口(2011)と脇(2009))⁴⁴。特に、辺見(2017)はCox & Blake (1991) による競争優位性が生じる研究成果と、上記におけるThomas & Ely (1996) の経営行動の研究成果を統合している⁴⁵。そのため、ここでは、Cox & Blake (1991) と Thomas & Ely (1996) の研究成果を参考にしながら、ダイバーシティ経営における競争優位性の獲得と経営行動のプロセスについて再整理する。この議論については、以下の通りである。

まず、ダイバーシティ経営は労働市場によるマジョリティとマイノリティの格差の背景として出現してきた。当初、米国企業では、マイノリティ人材の離職率や欠勤率がマジョリティより高いものであった。そして、1960年代から、法規制の成立・強化に伴い、マイノリティ人材への雇用が避けられない状況となった。仮に適切なマネジメントを通じてマイノリティ人材のリテンションが向上すれば、そのコストが削減できる。同時に、マイノリティ人材への採用を拡大するのは企業の社会的な地位・名声が高まっており、優秀な人材をさらに獲得しやすくなる(Smith et al., 2004)⁴⁶。こうして、ダイバーシティ経営は企業での区別・差別を緩和し、多様な人材の定着・獲得をする可能性が高まり、上記の「コスト」と「人的資源獲得」による競争優位性をもたらすことができる。この点においては、Thomas & Ely (1996) が提示した「差別・公平性のパラダイム」との関連性が指摘できると考えられる。外部環境に対処するために、企業は外部環境との一点の適合性を維持する必要がある。特に、外部労働市場の変化により、企業はマイノリティ人材の雇用が増加している事実を受け入れざるを得なくなっている。人事管理に関連する内部労働市場においては、企業がそのような多様な人材を効果的に管理できなければ、人材の流動化を

⁴³ Cox, T. H., & Blake, S. (1991) "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *Academy of Management Perspectives*, 5(3) pp.45-56.

⁴⁴ 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す組織』白桃書房 pp.104-114
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ー雇用者のリテンションを中心にー」『阪南論集. 社会科学編』阪南大学学会 45(1)pp.91-101

⁴⁵ 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

⁴⁶ 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

招き、企業の採用コストを増大させることになる。それに反しては、企業のコスト削減につながる。内部労働市場における人材の多様性は、間接的に企業をそのような多様性をもって外部とのコネクションを増えていくことを可能にする。つまり、企業は雇用コストを削減しつつ、優秀な人材を獲得できる可能性が高まるのである。内部労働市場と外部労働市場の相互作用を通じて、より多くの外部資源が企業にもたらされる。そして、企業が多様な人材を獲得し、ダイバーシティ経営を進めることは、従来の画一的なマネジメントモデルも変化しつつある。

また、企業は消費者ニーズの多様化に伴い、多品種少量生産による新たな市場への開拓あるいは新たなサービスを提供することが企業の成長の課題ともみなされている。同時に、企業は人材への最適配置も求めている。例えば、特殊な業界において、女性が代表的なダイバーシティ（例えば、化粧品やサービス業界など）として経営活動が促進される可能性が高いと指摘されている（一小路，2016）⁴⁷。一方、ニッチ市場に進入する際に、この市場環境に詳しいあるいは適切な人材を配置することによって経営活動が順調に行われる可能性が高まる、という研究成果もある（脇，2012）⁴⁸。この点においては、Thomas & Ely（1996）が提示した「市場アクセス・正当性のパラダイム」の視点と一致するといえる。この視点で、企業と個人のマッチングがより重視されていると主張する。何故ならば、企業の経営活動における個人の特性は、企業に欠けている部分や不十分な部分を満たし、企業に利益をもたらすことができる。そのような目的を達成するために、企業は戦略に従って多様な人材の合理的な配置を行う。そうした中では、個人も自分のニーズとキャリアをマッチングさせる。

さらに、同質性が高い企業に比べ、多様な人材を活用する企業では個人のアイデンティティによる異なる視点・立場から様々なアイデア、創造力が生み出され、問題解決やイノベーション創出を起りやすいという研究成果が挙げられる（Parrotta et al., 2014）⁴⁹。多様な人材を持つ様々な能力や知識を統合する企業において、「創造性」と「問題解決」のパワーを高めることによってパフォーマンスを促すことができる。この点においては、Thomas & Ely（1996）が提示した「学習・効果のパラダイム」と関連しており、多様な人材が互いに差異を理解・尊重することを前提にしながら、コミュニケーションを促進し、個人能力を高める重要性を示唆している。多様性は、例えば企業の意思決定を困難にするが、異なる視点や認識、多様な知識やスキルは、企業におけるイノベーションを促進する。これは、企業が異なる価値観から最適解を導き出したり、新たな価値を創造したりすることであると解釈できる。

最後に、多様な人材を活用する企業は、長期的に多様性を受け入れやすく、あるいは多様性と共存する職場環境を維持することができる。企業におけるダイバーシティ経営は、従来、人材育成として画一的なマネジメントをしていた職場環境を多角的なマネジメント

⁴⁷ 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

⁴⁸ 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

⁴⁹ 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

に切り替えることで企業競争力を高めることができる (Tong & Cao, 2022)⁵⁰。その結果、企業は多様な人材のマネジメントにおける柔軟性を高めると同時に、効果的なマネジメントを学習する。それとともに、多様性を受け入れる職場環境では、多様性を理解・尊重することができ、Thomas & Ely (1996) が提示した「学習・効果のパラダイム」に一致すると考えられる。ダイバーシティの問題が提起されてから、企業がダイバーシティをどのようにマネジメントしていくかという問題は、様々なステージでダイバーシティが議論され、進化を続けてきた。これについては、企業が人材の多様性への関心を徐々に高め、ダイバーシティ経営の経験が高まっているといえる。つまり、多様性をマネジメントする企業は、そうしない企業に比べ、新たな課題に直面しているということである。人材の多様性をマネジメントするための継続的な試みによって、企業は多様な環境に対応するための潜在的な経験をより多く積むことができるようになった。この経験に基づけば、今後同様のダイバーシティ問題に直面した際にも、企業はより安心して対応できる。後述するように、すでにダイバーシティ経営で一定の成果を上げ、自国の状況に応じて柔軟に多様な人材をマネジメントしている国もある (米国のダイバーシティ・トレーニング、ドイツの WFE、日本のキャリア・ショック)。多様な人材をマネジメントすることで、人材不足など一部の企業が抱える問題を解決することができ、企業の成長にもつながる。

一方、辺見 (2017) は、「コスト」と「人的資源獲得」は「差別・公平性のパラダイム」の視点に、「マーケティング」は「市場アクセス・正当性のパラダイム」の視点に、「創造性」、「問題解決」と「システムのフレキシビリティ」は「学習・効果のパラダイム」の視点に符合すると指摘した⁵¹。こうして、企業におけるダイバーシティ経営は変革的な効果をもたらせることが明らかになった。これに対し、ここでは、Cox & Blake (1991) と Thomas & Ely (1996) の議論を再整理し、どの視点が多様性からのメリットがと一致するかを検討した。ただし、企業におけるダイバーシティ経営については、人材のキャリア形成を軸に議論する。上記のダイバーシティ経営における競争優位性の獲得と経営行動のプロセスに関する議論から、企業におけるダイバーシティ経営が、多様な人材の採用から個人のキャリア形成に影響を与えることは明らかである。そして、企業においてイノベーションや問題解決を行う主体は主に人材個人であり、多様な人材をマネジメントするために制度を柔軟に活用する主体は企業である。従って、企業におけるダイバーシティ経営は、個人と企業の双方がともに行動することが重要であることも指摘されている。

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

ここでは、キャリア形成の視点から、多様な人材を扱う企業において、ダイバーシティ経営が進展しにくい要因を考察する。

⁵⁰ 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.

⁵¹ 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

これまでの議論からわかるように、企業におけるダイバーシティ経営のアプローチは外部労働市場による法規制と内部労働市場による HRM システムに分けられる。また、ダイバーシティ経営は法令順守を重視した雇用機会均等にとどまらず、個人による文化的違いを尊重・活用し、多様な人材の能力を最大限に引き出すことを重視する。つまり、企業におけるダイバーシティ経営の推進に伴い、外部労働市場はヒトの多様性に着目し、内部労働市場は多様性をマネジメントすることに着目しているといえる。こうして、企業におけるダイバーシティ経営は、ヒトの多様性と多様性のマネジメントの2つの側面から研究を進めると考えられる。

上記を鑑みて、企業におけるダイバーシティ経営が進展しにくい諸要因については、以下の2つの側面から考察・分析する。

1 つは、企業におけるダイバーシティの捉え方及びその影響に対する評価が簡易に分別することがダイバーシティ経営の推進を妨げると考えられる。ダイバーシティに関する定義や分類を通じて、ヒトのダイバーシティは無限定性、特殊性あるいは異質性を指すものである。ただし、ダイバーシティをもたらす影響について、多くの研究はポジティブとネガティブの2つに表現されている (Herring, 2009)⁵²。つまり、理論と実践におけるダイバーシティを注目する際には、ヒトの多様性がシンプルに捉えられ、その効果も速やかに判明することがダイバーシティ経営の効果が十分に解明されないことにつながる。それに加えて、ヒトに関わる内外の影響が生じる際に、個人の持つダイバーシティが変化しやすくなる。その場合、ダイバーシティの捉え方及びダイバーシティの効果の判明はさらに困難になると考えられる。従って、ダイバーシティを明示することには限界があるため、ダイバーシティをマネジメントに活かすことは容易ではないと考えられる。

もう1つは、市場環境の不確実性が高まる中で、長期雇用という従来の HRM システムがダイバーシティ経営の推進を妨げていると考えられる。この視点は上記の要因とも関連している。例えば、企業におけるダイバーシティ経営の推進が単に人材の属性を増やすことや、「女性」・「外国人」など画一的に捉えることで、多様な人材を雇用すれば自然に企業のパフォーマンスを向上させる、というものではないと佐藤 (2017) は指摘している⁵³。つまり、ダイバーシティ経営は多様な人材に適するマネジメントを行う重要性が示されている。しかしながら、21 世紀以降、企業におけるキャリア管理の文脈は劇的に変化し、雇用関係の柔軟性や労働市場の流動性への関心が高まっている (王ほか, 2020)⁵⁴。内部労働市場の不確実性と雇用の不安定性が多様な人材のキャリア形成に影響を及ぼしている。また、多様な人材を平等かつ公平的に取り扱う傾向が高い一方で、多様性のパワーを最大限に発揮できるかどうかについては十分な議論がなされていない。要するに、多様な人材を画一的な HRM の仕組みで遂行することがダイバーシティ経営の困難性を高めている要因として

⁵² Herring, Cedric. (2009) "Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity." *American sociological review* 74(2) pp. 208-224.

⁵³ 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 pp. 3-5

⁵⁴ 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

考えられる。従って、長期雇用を前提とする HRM システムは、多様な人材をマネジメントする合理性が欠けている。人材の多様性を活かすのはこのような HRM システムを改革する必要がある。

以上のことを踏まえ、企業ではどのように多様な人材を管理し、ダイバーシティ経営を促進するかが重要な経営課題として捉えられる。この議論については、多様な人材のキャリア形成に焦点を当てて研究を進める。何故ならば、既述のように、Cox (1994) は、個人によるカルチュラル・ダイバーシティがそのヒトのキャリアの成果 (Individual Career Outcomes) と企業の有効性 (Organization Effectiveness) との関係性を明らかにした⁵⁵。また、ダイバーシティ経営に適する HRM について、武石ほか (2020) は、多様な人材を画一的な HRM の仕組みに遂行することで個人のキャリア主導権を軽視・無視するのがダイバーシティ経営の促進を妨げると提示している⁵⁶。従って、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、多様な人材の活躍につながる媒介要因であると考えられる。

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

先述したように、人材のキャリア形成と企業のダイバーシティ経営との関係は確認されている。ただし、キャリア研究は研究分野によって議論が異なっている。そこで、本節では、企業によるダイバーシティ経営の場合、多様な人材のキャリア形成の方向性、及びダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性について考察・分析する。

2.4.1 本研究におけるキャリアの位置付け

これまで、キャリアは心理学、社会学、経営学などの一定のカテゴリーで様々な研究成果が蓄積されているものの、異なる研究分野によって異なる定義がなされてきた。ここでは、企業におけるダイバーシティ経営に関する研究として経営組織に関わるキャリアに焦点を当てながら議論を進める。

Hall (2002) は、キャリアを「あるヒトの生涯における、仕事関連の諸経験や諸活動と結びついた態度や行動の個人的に知覚された連続 (宗方訳, p.190) (the career is the individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person's life)」と定義している⁵⁷。また、Hall (2002) は行動科学におけるヒトのキャリアを「組織内、職

⁵⁵ Cox, T. (1994) *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers. p. 7

⁵⁶ 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

⁵⁷ Hall, D. T. (2002) *Careers in and out organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 12
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

業専門性、仕事の生涯、人生の生涯」の4つに分類している⁵⁸。

武石 (2016) によると、キャリア開発は個人の仕事に必要な知識・スキルの蓄積を指し、この職業能力を開発するキャリアは長期的な雇用関係の中で内部労働市場が強化される⁵⁹。このようなキャリア形成の視点から、組織のフラット化によって企業内での昇進や移動が不可能になった場合、個人が能力開発を通じてキャリア形成を継続することが対策の1つとなる。また、人材の多様性の視点からも、個人のキャリア目標達成のために専門知識を高めたいという意欲があるのであれば、企業が人材のニーズに応じたトレーニングを実施することは極めて重要であると考えられる。ヒトが行動を行う過程をモデル化することについては、Ajzen (1985, 1991) が提唱された計画的行動理論が挙げられる。計画的行動理論では、ヒトの行動を「態度」、「主観的な規範」、「行動の統制力」で説明し、特定の状況においてヒトの行動の予測や解釈を目指すものである (Ajzen, 1985, 1991) ⁶⁰。従って、能力開発のキャリア形成は、ある専門職の専門性の強化を意味する能力蓄積のプロセスとみなされる。バウンダリレス・キャリアの背景下では、個人の価値が強調され、個人のキャリア成功の認識は、新たな知識やスキルの習得といった主観的な変化を生み出し、心理的成功を求める可能性がある。このような心理的資源の蓄積 (知識やスキルなどの能力の蓄積) によって達成されるキャリア成功は、キャリア形成の1つの方向性として位置付けることができると考えられる。

また、個人のキャリアは仕事に関わる様々なエレメントに構成される。個人が主導する自律的キャリアを形成する中で、そのヒトに関わる経歴や生活などの全ての分野を企業が注目すべきである。こうした理由として、仕事と生活の両立が企業に影響を与えることが挙げられる。例えば、王ほか (2017) は、既婚女性が育児のために安定の職場環境を求めることに對し、未婚女性が職場での流動性が高いという例を挙げている⁶¹。つまり、個人のアイデンティティによってキャリア形成の差異が存在することが明らかである上で、仕事と生活の組み合わせによる影響が個人のキャリア形成と結びつくことが考えられる。そして、このようなキャリア形成については、計画的行動理論だけではなく、以下の資源保存理論にも適用するのである。上記の例と同様に、個人はキャリア発達の異なる段階で、注目に値する様々なニーズを示す。そのようなニーズは、仕事からだけではなく、個人の家庭生活からも生じる。個人は、仕事と家庭生活といった特定の状況のニーズを満たすために活動を行う。同時に、そのような活動において、何かの資源を獲得・保護するための努力もなされている。この2つは表現が異なるものの、キャリア開発の目的には極めて近い。特に、個人が複数の役割からプレッシャーを受けている場合 (例えば、仕事と家庭生活のプレッシャー)、キャリア開発は妨げられる可能性がある。そして、個人が利有できる限られた資源が再配分・再評価される。このような変化は、ひいてはキャリア開発に影響

⁵⁸ Hall, D. T. (2002) *Careers in and out organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 6-10.

⁵⁹ 武石恵美子 (2016) 『キャリア開発論』中央経済社 pp. 18-29

⁶⁰ Ajzen, I. (1985) "From intentions to actions: A theory of planned behavior." In *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
Ajzen, I. (1991) "The theory of planned behavior." *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

⁶¹ 王海珍・梅晓凤・卫旭华 (2017) 「女性员工如何进行性别身份印象管理?」『心理科学进展』中国科学院心理研究所 25(9), pp.1597-1606

を与える（例えば、プライベート時間と家庭生活時間）。

Ha11（2002）はキャリア分類の中で、このようなキャリア形成を仕事の生涯と人生の生涯に分けている。ただし、人材のキャリア形成のプロセスにおいて、仕事の時間とプライベートの時間という領域を分けることは難しく、資源の再配分によって、仕事と生活の領域意識も曖昧になる可能性がある。言い換えれば、仕事の生涯と人生の生涯は融合することが可能であり、仕事と家庭生活の両立によるキャリア成功は、キャリア形成の方向性の1つとして理解できると考えられる。

さらに、ヒトの行動や活躍に関わるキャリアを説明するには、Hobfoll（1989）が提唱された資源保存理論（Conservation of Resources Theory）に依拠することができる。資源保存理論では、「ヒトは資源を獲得、保護、育成しようと努力しており、その資源を脅すのは価値がある資源の潜在的あるいは実質的な損失である（people strive to retain, protect, and build resources and that what is threatening to them is the potential or actual loss of these valued resources.）」と定義されている（Hobfoll, 1989）⁶²。そこで、ヒトは外部環境変化、もしくは他人と接することで、この影響に対応するための行動を引き起こすことも考えられる。

このような行動については、企業内のキャリアにおける昇進（垂直方向）や配置転換（水平方向）が挙げられるものの、1990年代から、バウンダリレス・キャリアの移行により個人主導のキャリアを中心に企業間の移動も活発するようになった。このような状況は、従来の一企業や一産業に属するものだけではなく、不確実性や複雑性の影響で複数の企業間に移動するようになった。特に、若年層は自主的に職場の移行を通じて環境の変化に対応し、バウンダリレス・キャリアを取る傾向が高いと指摘されている（王ほか、2020）⁶³。このようなキャリア形成は企業内キャリア発達だけではなく、自己実現や環境変化の対応をとるために複数の職場・企業・産業などの空間的な移行も含まれるものである。

従来のキャリア研究では、規制されたメカニズムの中で個人のキャリア成功を達成するために、不確実な要素を減らすことが重視されてきた。そして、このような研究は、企業コストを削減するために、企業が個人を長期的に雇用し続けることを好む。ただし、企業のフラット化・小型化が進むに伴い、企業内の昇進や配置転換は徐々に困難になっていく。このような状況において、個人は達成という心理的契約に基づいてキャリアの成功を判断する。個人主導のキャリアモデルでは、自分のキャリア開発は一企業や一産業に限定されることはなく、外部環境の変化に応じて優れた適応性と柔軟性を発揮する。このように、キャリア・プランニング（career planning）の限界を取り払った、空間移動型のキャリア成功へのアプローチは、従来のキャリアパスの新たな表現である。従って、これはキャリア形成の方向性の1つと考えられる。

以上のキャリア分類の分析から、キャリアはHa11（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

⁶² Hobfoll, S. E. (1989) "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress." *American psychologist*, 44(3), pp. 513-524

⁶³ 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

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。次に、能力の蓄積、生涯の経歴、職場の転換の3つの方向によるキャリアは企業におけるダイバーシティ経営とどのような関係性があるかについて考察する。

2.4.2 ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性

先述したように、キャリアに関わる能力の蓄積には、個人が企業での計画的な人材育成のプログラムを通じて能力向上だけではなく、企業内で取得するキャリアそのもの、あるいは職場で獲得する知識、経験、スキルなども含まれる。ダイバーシティの視点からは、キャリア上に形成する知識や経験などが深層的なダイバーシティとみなされる。実は、企業におけるダイバーシティ経営が行われる中で、人材開発への投資が重要な要素として見極められており、多様な人材に対する訓練活動、すなわちダイバーシティ・トレーニングが整備されている。Bezrukova ほか (2012) は、ダイバーシティ・トレーニングを「グループ間の交流を促進し、偏見や差別を減らし、多様な人々と交流するためのスキルや知識、意欲を高めることを目的とした一連のプログラムを指す (Diversity training is defined as a distinct set of programs aimed at facilitating positive intergroup interactions, reducing prejudice and discrimination, and enhancing the skills, knowledge, and motivation of people to interact with diverse others) (p.208)」と定義している⁶⁴。このことは、Thomas & Ely (1996) の研究による「学習・効果のパラダイム」の論説と一致している。トレーニングの過程で、個人は、他者とのコミュニケーションを通じて、無意識のうちに個人の意識と行動を変化させることができるのである。同時に、個人の多様性の開発や、他者との接触を通じて獲得した経験は、能力の蓄積とみなすこともできる。従って、ダイバーシティ・トレーニングはキャリア分類における能力蓄積に関連するマネジメント施策として捉えることが適切である。また、ダイバーシティ・トレーニングへの参加は、多様な人材のキャリア形成を促進することができると考えられる。

また、労働市場において、女性をはじめ多様な人材の社会進出が積極的になっている一方、就業のバウンダリレスも顕在化し、キャリアの定義が幅広く捉えるようになった。例えば、Super (1953, 1980) は職業心理学によるキャリア概念について、個人の生涯につながる仕事生活の連続と定義した上で、この延長線として仕事とそれ以外の生活も包含するものであると再定義した⁶⁵。要するに、Super (1953, 1980) によるキャリアの概念は Hall (2002) のキャリアの分類でも指摘された仕事と生活の組み合わせとして考えられる。この視点か

⁶⁴ 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.

⁶⁵ 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

ら、企業は多様な人材を雇用する際に、仕事と生活の両立、すなわちワーク・ライフ・バランス (Work-Life Balance、以下は WLB) が求められるようになった。ただし、「役割間葛藤 (inter-role conflict)」をもたらすワーク・ファミリー・コンフリクトの研究に比べ、両者の動的な関係とする「ワーク・ファミリー・エンリッチメント (Work-Family Enrichment、以下は WFE)」が注目されている。Greenhaus & Powell (2006) は、WFE を「一方の役割経験により他方の役割の生活の質を向上させる (原訳, p.140)⁶⁶ (the extent to which experiences in one role improve the quality of life in the other role.)」と定義している⁶⁷。このポジティブな影響に関しては、個人の役割の蓄積がアイデンティティを増やすことからカルチュラル・ダイバーシティの無限性が見出されると考えられる。この視点から、WFE はダイバーシティ経営と明確に関連しているといえる。コンフリクトの解消を前提とする WLB はダイバーシティ経営と密接な関係にあるが、個人の職業キャリア全体としての仕事と家庭生活は対立するものではなく、家庭生活を支える収入を得ることは、個人にとって働く動機の重要な源泉である。このことから、企業における WFE 施策はキャリア分類における生涯経歴 (仕事と家庭生活) に関連するマネジメント施策として捉えることが適切である。また、WFE 施策の実施は、多様な人材のキャリア形成を促進することができると考えられる。

さらに、労働市場の不確実性で企業の雇用環境に与える影響が著しいことによって、多様な人材は業種の限界を超越するバウンダリレス・キャリア (Boundaryless Career) を形成する傾向がある。その中で、外部による影響が個人の職業の意思決定や行動に影響を与えるキャリア・ショック (Career Shock) は、代表的なキャリア研究の 1 つとして提起されている。Akkermans ほか (2018) は、キャリア・ショックを「(少なくともいくらかは) 本人のコントロールが及ばない要因により引き起こされ、自らのキャリアについて深く考えるきっかけとなる大きな動揺を与える特別なできごと (北村訳, p.24)⁶⁸ (A career shock is a disruptive and extraordinary event that is, at least to some degree, caused by factors outside the focal individual's control and that triggers a deliberate thought process concerning one's career. The occurrence of a career shock can vary in terms of predictability, and can be either positively or negatively valenced (p.4))」と定義している⁶⁹。

それに加え、Akkermans ほか (2021) は、キャリア・ショックとダイバーシティの研究に関する学術的な連携を提示し、外部環境の変化がソーシャル・カテゴリーやデモグラフィの多様性が集団に影響を与え、個人がその影響のもとでキャリアに関する再思考や行動を起こすようになると指摘している⁷⁰。この点については、先述したダイバーシティ

⁶⁶ 原健之 (2018) 「ワーク・ファミリー・エンリッチメントの日本語版尺度の作成と心理プロセスの検討」『産業・組織心理学研究』産業・組織心理学会 31(2), pp.139-154

⁶⁷ 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.

⁶⁸ 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

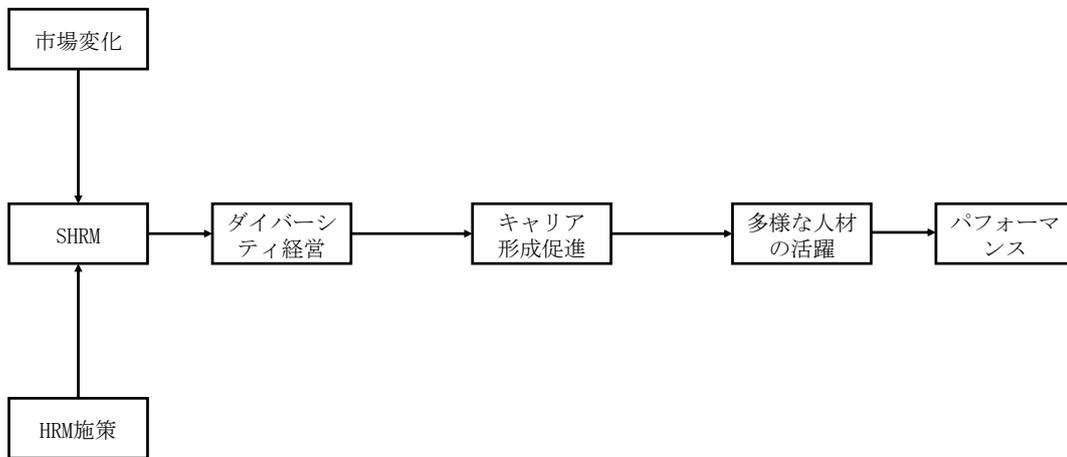
⁶⁹ Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018) "Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature." *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1) pp.1-10

⁷⁰ 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

経営の発展系譜にも結びつけると考えられる。企業が多様な人材を雇用するようになったのは雇用機会均等法やアファーマティブ・アクションによる法規制の成立・強化から始まった。そして、多様性にポジティブな影響が注目されるようになり、その雇用も拡大した。他方、企業は多様な人材の継続的な活躍を目指し、その雇用が法規制に関する各々個人の差異を理解・尊重しながら、ポジティブなダイバーシティ経営の実践を始めるようになった。このことから、外部環境変化は多様な人材のキャリアに影響を与えることが見出される。計画的に形成するキャリアに比べ、多様な人材のキャリア形成は外部環境の変化を起こした場合にそれをマネジメントするのが重要であると考えられる。何故ならば、このような異常事態の出来事の影響下では、社会的地位、認識、モチベーションといった個人を持つ多様性が影響を受け、仕事スタイルやキャリア経験といった個人の行動が変化する可能性がある。そして、このような出来事は、個人のコントロールが及ばない要因によって引き起こされるものであり、出来事そのものが個人に与える影響も異なる。ダイバーシティ経営の視点からは、このような出来事を経験することで、個人の行動が異なってくる（例えば、仕事を続けるか、離職するか）可能性がある。つまり、企業におけるキャリア・ショックの対策はキャリア分類における職場転換に関連するマネジメント施策として捉えることが適切である。また、キャリア・ショックの対策の実施は、多様な人材のキャリア形成を促進することができると考えられる。

以上の分析を通じて、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。ダイバーシティ経営とキャリア形成に適用したキャリア管理モデルは、図表 2-4-1 の通りである。

図表2-4-1 本研究におけるキャリア管理モデル



出所：筆者作成

2.5 分析対象範囲モデルの構築と仮説提出

本節では、これまで言及した分析結果を踏まえ、分析対象範囲モデルを構築する。また、この分析対象範囲モデルに基づいて3つの仮説を提出することとする。

2.5.1 本研究における分析対象範囲モデルの構築

Alcazar ほか(2005)は、HRM 施策を説明する要因の1つとして環境要因を挙げている⁷¹。企業が置かれている環境を正しく理解することで、環境変化に対する企業の施策の有用性を認識することができる。ただし、環境の不確実性が高いほど、企業の HRM 施策や戦略は多様化する。これらの多様な施策や戦略は、人材に与える影響も異なる。また、環境に対する認識の違いから、環境の変化が個人の行動に与える影響も異なるといえる。従って、企業戦略や人材マネジメントに影響を与える企業の環境要因は、主な分析対象と考慮しない。

また、先述したように、ダイバーシティそのものが企業業績と関連して観察されることは少なく、多様な人材を活かすための重要な要素としてキャリア管理が注目されている。企業では、人材の多様性に関する様々な施策や戦略が展開されている。ただし、個人レベルでは、文化的違いがヒトの行動や価値観に大きな違いを生み、個人のキャリア形成に影響

⁷¹ 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.

響を与えることがある。そのため、企業成果と個人成果を両立させるためには、企業施策と個人行動のマッチングが課題の1つといえる。このことから、ダイバーシティ経営において採用されている HRM 施策が個人の行動への有用性は重要である（佐藤，2017）⁷²。そこで、ダイバーシティ経営の取り組みが多様な人材の行動に影響を与える主な要因として分析対象とする。

要するに、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⁷³。

一方、企業におけるダイバーシティ経営の経営成果について、谷口（2011）は、「パフォーマンスに関わる財務的基準が未だに実証されず、非財務的基準にはヒトのモチベーション、満足度、勤続年数、離職率、コミットメントなどが挙げられる」と述べている⁷⁴。経済産業省（2021）は、ダイバーシティが企業価値向上にもたらす主な効果について、「グローバルな人材獲得力の強化」、「リスク管理能力の向上」、「取締役会の監督機能の向上」、「イノベーション創出の促進」を提示している（p. 11）⁷⁵。従って、パフォーマンスの対象は非財務的基準に焦点を当てて、多様な人材の活躍を分析対象とする（図表 2-5-1 に参照）。

⁷² 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 pp. 10-15

⁷³ 例えば、資源保存理論はキャリア・ショックの解釈（馮ほか，2021）と WLB に関する実証研究（Siu, 2013）が挙げられる。また、Wiethoff（2004）は、計画的行動理論のもとで多様な人材のトレーニングと学習動機について分析した。

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

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

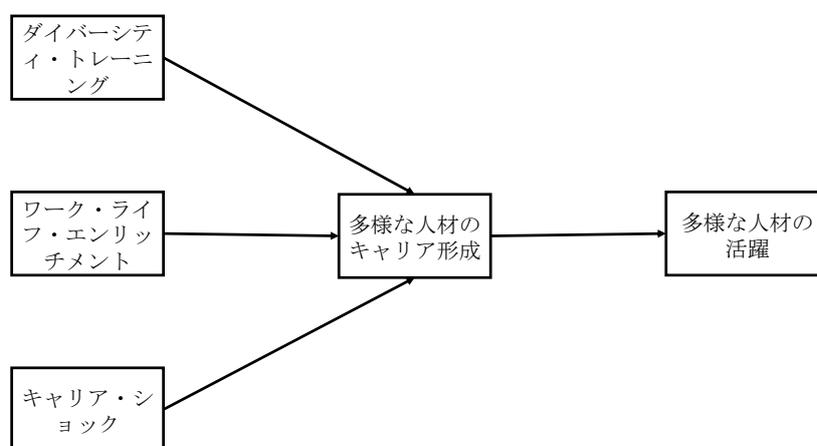
Wiethoff, C. (2004) “Motivation to learn and diversity training: Application of the theory of planned behavior.” *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), pp. 263-278.

⁷⁴ 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す組織』白桃書房 pp. 48-51

⁷⁵ 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/kigyos100sen/r2besupura.pdf>（2022年6月20日にアクセス）

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

2.5.2 仮説提出

ここでは、先述した分析対象範囲モデルを前提に、次の3つの仮説を提示する。

第1に、企業のダイバーシティ経営において、ダイバーシティ・トレーニングが多様な人材の行動に及ぼす効果について検証する。先述したように、ヒトが企業で働く間に最も重要なのは個人の成長である。この成長は主に仕事に関する経験の蓄積を意味する。そこで、多様な人材が企業で仕事をする中で蓄積した様々な経験、知識・ノウハウなどの深層的なダイバーシティを中心に、企業主導の人材育成と個人主導の学習行動における自身の多様性の活用を探り、キャリア形成の影響を判断する。後述するように、米国企業ではこのような経営成果が部分的に得られており、このようなダイバーシティ経営のアプローチに関する研究も活発である。Bezrukova ほか（2012）が定義するダイバーシティ・トレーニングは、人材自身の多様性を活かすことを前提に、集団間のコミュニケーションを促進するダイバーシティ経営の施策である。人材同士のコミュニケーションを通じて、ネガティブな行動を改善し（尊重、理解など）、資源共有行動を促進する（知識、経験など）戦略的マネジメントである。また、企業がダイバーシティ・トレーニングを実施すれば、組織メンバー間の双方向行動が増え、心理的距離が縮まるともいえる。ただし、ダイバーシティ・トレーニングは能力蓄積のキャリアに効果的な影響を与えるものの、能力獲得後の具体的な実践活用に関する研究は少なく、研究成果も様々である。一方で、この訓練活動が多様な人材を尊重・理解することを高めると認識されるものの、訓練結果やキャリアへの影響が著しくないと指摘する研究者もいる（Chung, 2013）⁷⁶。人材マネジメントの柱の1つで

⁷⁶ Chung, Y. (2013) “Trainee readiness for diversity training.” *Journal of Diversity Management (JDM)*, 8(2), pp. 77-84.

あるトレーニングは、多様な人材のキャリアに影響を与える。企業における人材のキャリア形成は、必然的に他者とのコミュニケーションを伴う。同時に、ここで展開される行動は、資源保存理論と計画的行動理論によれば、資源の取り扱いとみなされる。このような多様性の活用が人材のキャリアに与える影響や、ダイバーシティ経営の視点からのそのメカニズムについては、未だ明らかにされていない。これらを踏まえ、本研究では、ダイバーシティ・トレーニングの能力蓄積と多様な人材の活躍との関係について検証を実施する。従って、仮説 1 を構築する。

仮説 1：中国の中小企業において、ダイバーシティ経営におけるダイバーシティ・トレーニングへの参加により、多様な人材が活躍する。

第 2 に、仕事と家庭生活に関する企業の施策が多様な人材の行動に与える影響を検証する。仕事と家庭生活の両立は個人のキャリア形成に関わるものであり、両者を両立させる WLB は企業の経営課題の 1 つとされている。また、企業のダイバーシティ経営においても重要な施策である。WLB に関する研究成果は蓄積されつつあり、多様な人材を活躍させることができることが実証されている。ただし、そのような研究の多くは、仕事と家庭生活の対立を前提としている。個人にとって、仕事の時間とプライベートの時間を簡単に区別することが難しい場合、2 つの領域を明確に区別することはさらに難しくなる。つまり、仕事と家庭生活は人材のキャリアにとって重要な 2 つの領域であり、個人の行動が影響を受ければ、その影響はこの 2 つの領域に持ち込まれるだけではなく、ス皮ールオーバー効果を通じて個人のほかの役割にも影響を及ぼす。このような効果を生み出す仕事と家庭生活の関係は WFE と呼ぶ。また、王ほか (2021) は、仕事と家庭生活で発生した影響が両領域で蓄積・移転し、1 つの役割を通じて他の複数の役割に影響を与えることを明らかにしている⁷⁷。従って、ダイバーシティ経営の視点から、WFE が人材のキャリアに影響を与えるとすれば、人材の仕事と家庭生活における複数の役割を促進し、多様な人材を十分に機能させるための重要な要素として位置付けられる。本研究では、ダイバーシティ経営の取り組みが多様な人材のキャリア形成に影響を与える要因として、仕事と家庭生活の充実を検証する。従って、仮説 2 を構築する。

仮説 2：中国の中小企業において、ダイバーシティ経営における WFE の施策により、多様な人材が活躍する。

第 3 に、外部環境の変化に応じて企業が実施する HRM の対応策は多様な人材の行動に与える影響を検証する。外部環境の変化によって個人が保有する資源が消耗し、企業の規範的な HRM 対応ではこの消耗を止めることができない場合、個人はその状況に応じて資源を獲得したり、消耗を抑えたりといった行動を取ることがある。このことから、個人は新たな環境において変化したニーズを満たすために行動を引き起こす可能性が高い。このよう

⁷⁷ 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

な個人のコントロールが及ばない要因によって引き起こされる行動をキャリア・ショックと呼んでいる。一部の研究者は、キャリア・ショックが個人にどのような影響を与えるかを、個人が要求する資源の特性に基づいて説明している（馮ほか，2021；北村，2022）⁷⁸。これは、個人が認識している資源の消耗や獲得は、意欲や行動への影響に寄与する可能性があると考えられる。一方で、キャリア・ショックの研究に関して、外部環境の変化によって、企業が現行のHRM施策が人材のニーズを満たせなくなった場合、人材が離職などの行動を起こす可能性があることが示されている（Lee & Mitchell, 1994）⁷⁹。このような状況に対処するために、企業は環境変化の影響や人材自身の状況の変化に応じてHRM施策を調整する必要がある。つまり、企業は外部環境の変化に応じてHRM施策を調整することで、キャリア・ショックが個人に与える影響を軽減することができる。この対策から、企業が外部環境の変化に応じて適切な対策を実施すれば、多様な人材のキャリア形成に影響を与える。これらを踏まえ、本研究では、キャリア・ショックの対策と多様な人材の活躍との関係を検証する。従って、仮説3を構築する。

仮説 3: 中国の中小企業において、ダイバーシティ経営におけるキャリア・ショックの対策により、多様な人材が活躍する。

⁷⁸ 馮晋・蔣新玲・周文霞（2021）「職業冲击事件：概念、測量、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

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

⁷⁹ 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.

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

本章では、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営について考察する。これを論じることで、中国の中小企業が、どのように多様な人材を活かしているかを明らかにする。また、第2章のキャリア管理モデルと分析対象範囲モデル（図表 2-4-1、2-5-1 に参照）に基づいて、中国におけるダイバーシティ経営の特徴、及びダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性を分析・考察する。

3.1 中国の中小企業におけるダイバーシティ経営

本節では、まず中国の中小企業の定義を明らかにすることで、中国の中小企業の位置づけを確認する。米国におけるダイバーシティ経営に関する研究を振り返って議論するのは、企業と多様な人材の雇用関係が変化してきたことが明らかになった。従って、中国における雇用管理の変化を論じることで、中国の中小企業がダイバーシティ経営を進めていることを検討する。最後に、中国の中小企業がダイバーシティ経営を進めていることをさらに確認するために、ダイバーシティの視点から概観する。

3.1.1 中小企業の成長と本研究の位置付け

2011年6月には、産業情報省・国家統計局・国家発展改革委員会・財務省によって「中小企業分類基準規定」（中国語は「中小企業劃型標準規定」である）が作成・公表された。「中小企業分類基準規定」では、従業員数、営業収入、資産総額の3つの基準で中小企業を定義し、企業業種を16業種に分類した（図表 3-1-1 に参照）。

2018年、中国の中小企業は約3400万社で、全企業の99.8%を占めている。同年には、中国の中小企業は中国企業の雇用の約80%、特許発明の70%、GDPの60%、税収の50%以上を占めている⁸⁰。

⁸⁰ 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 蓝皮书编委会編『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.1-7

図表 3-1-1 中国の中小企業における統計上の分類

産業	基準	単位	中型	小型	零細企業(微型)
農、林、牧、漁	営業収入	万元	$500 \leq Y < 20000$	$50 \leq Y < 500$	$Y < 50$
工業	従業員数	人	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	営業収入	万円	$2000 \leq Y < 40000$	$300 \leq Y < 2000$	$Y < 300$
建築業	営業収入	万元	$6000 \leq Y < 80000$	$300 \leq Y < 6000$	$Y < 300$
	資産総額	万元	$5000 \leq Z < 80000$	$300 \leq Z < 5000$	$Z < 300$
卸売業	従業員数	人	$20 \leq X < 200$	$5 \leq X < 20$	$X < 5$
	営業収入	万円	$5000 \leq Y < 40000$	$1000 \leq Y < 5000$	$Y < 1000$
小売業	従業員数	人	$50 \leq X < 300$	$10 \leq X < 50$	$X < 10$
	営業収入	万円	$500 \leq Y < 20000$	$100 \leq Y < 500$	$Y < 100$
交通運輸業	従業員数	人	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	営業収入	万円	$3000 \leq Y < 30000$	$200 \leq Y < 3000$	$Y < 200$
倉庫業	従業員数	人	$100 \leq X < 200$	$20 \leq X < 100$	$X < 20$
	営業収入	万円	$1000 \leq Y < 30000$	$100 \leq Y < 1000$	$Y < 100$
郵便業	従業員数	人	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	営業収入	万円	$2000 \leq Y < 30000$	$100 \leq Y < 2000$	$Y < 100$
宿泊業	従業員数	人	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	営業収入	万円	$2000 \leq Y < 10000$	$100 \leq Y < 2000$	$Y < 100$
飲食業	従業員数	人	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	営業収入	万円	$2000 \leq Y < 10000$	$100 \leq Y < 2000$	$Y < 100$
情報伝送業	従業員数	人	$100 \leq X < 2000$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	営業収入	万円	$1000 \leq Y < 100000$	$100 \leq Y < 1000$	$Y < 100$
ソフトと情報技術	従業員数	人	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
サービス業	営業収入	万円	$1000 \leq Y < 10000$	$50 \leq Y < 1000$	$Y < 50$
不動産業	営業収入	万円	$1000 \leq Y < 200000$	$100 \leq Y < 1000$	$Y < 100$
	資産総額	万円	$5000 \leq Z < 10000$	$2000 \leq Z < 5000$	$Z < 2000$
物流管理	従業員数	人	$300 \leq X < 1000$	$100 \leq X < 300$	$X < 100$
	営業収入	万円	$1000 \leq Y < 5000$	$500 \leq Y < 1000$	$Y < 500$
賃借と商務サービス業	従業員数	人	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	資産総額	万円	$8000 \leq Z < 120000$	$100 \leq Z < 8000$	$Z < 100$
その他	従業員数	人	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$

注：X（従業員数）、Y（営業収入）、Z（資産総額）

出所：「关于印发中小企業划型標準規定的通知工信部聯企業〔2011〕300号」、「中小企業劃型標準規定」に参照、産業情報省・国家統計局・国家發展改革委員会・財務省

https://www.miit.gov.cn/jgsj/qyj/wjfb/art/2020/art_235af1ade45c4865957adeed23f9d949.html 中華人民共和國工業和情報化部（2021年5月10日にアクセス）。

以上のことにより、中国の中小企業は幅広い産業に関わり、極めて高い市場シェアを占めている。小規模で柔軟である利点に基づき、市場環境の変化に応じてタイムリーに戦略を調整する（唐，2018）⁸¹。また、多様な特徴を持つ中小企業は多くの雇用を提供し、中国の労働市場における雇用の主体となっている。このような状況の中で、多様な人材は個人のキャリアニーズに応じて柔軟に雇用を選択することができる。言い換えれば、中国では、このように業種や企業規模が異なる中小企業は、複雑で多様な労働環境に貢献しており、これが企業の労働力の多様化の重要な理由となっている。そこで、本研究では、「中小企業分類基準規定」に依拠して、中国の中小企業を位置付ける。次に、中国の中小企業における多様な人材のマネジメントについては、ダイバーシティ経営の視点から分析する。

3.1.2 中小企業におけるダイバーシティ経営の分析

市場の不確実性や人材の多様性に対応するために、ダイバーシティ経営が企業の経営課題として認識されるようになった。第2章第2節で述べたように、ダイバーシティ経営の発展は、「労働市場の雇用格差」、「企業の処遇の格差」、「多様性の活用への経営問題」というプロセスを経てきた。このプロセスで労働市場における人材構造は多様化し、企業の雇用体系も変化する。従って、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営の糸口は、雇用システムの変化を論じることにある。このことを踏まえ、中国の文化的背景における中小企業のダイバーシティ経営を進めていることを検討するためには、主に労使関係の視点から中国企業の雇用システムの変化を概観する。

中国における雇用システムの変化に関する主な研究として、唐・劉（2020）の研究が挙げられる。唐・劉（2020）は、労働市場の変化、及び企業と個人の雇用関係の変化に基づいて、中国企業の雇用システムを3つの段階に分けている⁸²。つまり、①国家が主導する雇用システム（1949年～1984年）、②国家と市場による雇用システム（1985年～2007年）、③市場が主導する雇用システム（2008年以後）、である。こうした変化の過程で、中国の中小企業は企業内でダイバーシティ経営を行っていると考えられる。その理由として、次のようなものが挙げられる。

国家が主導する雇用システムは、計画経済のもとで、特に企業と個人の雇用関係が形成され、双方の自主性は高くなかったと考えられる。李（2003）によると、計画経済下の労働管理は国家行政部門によって一律に取り決められ、国家そのものが労働者の雇主であった⁸³。「鉄飯碗」（「鉄飯碗」は中国語通訳、日本の終身雇用に類似するもの）と呼ばれるこの雇用システムは、画一的なマネジメントのもとで人材の多様性が基本的に活かすことができなかった。つまり、国家が主導する雇用システムでは、企業の多様な人材は同化された管理に符合する。

1985年から、中国政府は外資企業、中外合資、中外合作（三資企業とも呼ばれる）の中

⁸¹ 唐貴瑤（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 pp.50-51

⁸² 唐鑛・劉華（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

⁸³ 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

国市場への参入を推進してきた。それとともに、国有企業改革のもとで一部の大企業や中堅企業も試験的に株式制度を導入した（程・王，2012）⁸⁴。中国では、国有企業改革と非公有制企業（私営企業と三資企業）の推進により企業形態が多様化しているにもかかわらず、労使関係の複雑化により失業やコンフリクトが活発化していた。そこで、1995年に「中華人民共和国労働法」が制定され、従来の雇主と労働者の雇用関係から労働契約制度へと改変した（周，2010）⁸⁵。こうして、中国の雇用システムは、企業形態と雇用スタイルの多様化に伴い、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ移行するようになった。そして、このような雇用慣行のもとで、中国企業は人材の多様性に注目を集めるようになった。国家と市場による雇用システムから中国の農村部労働力が都市部に移動し始めたこともある。

以上のことにより、中国の企業形態の多様化により、労働市場における人材の多様化が活発化してきた。少数の優秀な人材が不利な立場に置かれられないようにするために、中国政府は労働者の合法的な権益を保護する法律を導入した。企業にとっては、法的介入によって人材の多様化が活発し、企業と人材の雇用自主性が強化された。このような状況は、米国において、マイノリティに対する義務を法律の強制的な要件を通じて企業に果たさせるためにとられた措置と類似していると考えられる。また、国家と市場による雇用システムには、組織メンバーを平等に扱うマネジメントが、多様性を重視するマネジメントに変わり始めている。

1995年、中共十四届五中全会は“抓大放小”（大企業は国家が掌握し、中小企業は市場に任せる）政策を発表し、中小企業の発展の重要性を明確に強調した。特に雇用システムの変化により、政府の主な役割は法律制定と市場監督に注力するようになり、企業と個人の雇用自主性が高まった（唐・劉，2020）⁸⁶。ダイバーシティ経営の視点から、中国における中小企業の発展は、労働市場における人材の多様性をもたらし、企業が多様な人材を管理する意識が形成されることを可能にした。例えば、1990年代以後、中国では、都市部の労働需要の高まりと農村部の余剰労働力の顕在化により、農村部の労働者の都市部への移動が活発するようになった。そして、労働需要の増加に伴い、中小企業が多様な人材の雇用に主導的な役割を果たしている（王，2018）⁸⁷。また、労働力の流動性により、文化、社会関係、ライフスタイル、価値観など、中国における労働市場が多様化した（李・汪，2020）⁸⁸。つまり、国家と市場による雇用システムでは、中小企業は法規制の整備により、多様な人材を受け入れるようになってきている。この場合、人材の多様性の一部が活かされることは、ダイバーシティ経営における分離のアプローチに符合する。

2008年、リーマンショックの影響で、中国企業は短期雇用という深刻な雇用問題に直面した。この問題に対処する1つの方策として、2008年に「中華人民共和国労働合同法」が施行された。また、同法の施行は、企業（特に製造業の女性の採用）におけるジェンダー・

⁸⁴ 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

⁸⁵ 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

⁸⁶ 唐鑛・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

⁸⁷ 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

⁸⁸ 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

ダイバーシティ経営の取り組みに影響を与えることも実証されている（李・劉，2022）⁸⁹。一方、さらに重大な影響として、2018年まで、中国の中小企業は圧倒的な企業数（90%以上）と都市部の雇用率（80%以上）を誇り、様々な産業に参入しているという事実がある。ダイバーシティ経営の視点から、中国の中小企業は多様な人材の管理において依然として「法的制約への依存」を重視しているものの、市場が主導する雇用システムにおける企業と個人の雇用関係の確立によって、多様な人材が中小企業で活躍できるようになった。このような視点から、中国の中小企業は多様な人材を統合しようとするアプローチでダイバーシティ経営を進めていると考えられる。

以上のことからわかるように、中国の中小企業では、雇用システムの変化に伴い、企業と個人の雇用の自主性が高まり、多様な人材が活躍できるようになった。このことは、中国の中小企業がダイバーシティ経営を取り組み、多様な人材のキャリア形成に影響を与えることを示唆している。ただし、ここでは、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営についてマクロ的な視点から検討・分析しているものの、ダイバーシティ経営の中心である人材の多様性については、十分に議論されていないと指摘できる。次に、中国の文化的背景から人材の多様性を考察し、そうした人材が中国の中小企業においてどのように活躍しているのかを分析する。

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

先述したように、ダイバーシティのカテゴリーは幅広く、研究対象を明確することが極めて重要である。中国の中小企業におけるダイバーシティ経営をより明確にするためには、ダイバーシティの3つの属性に焦点を当てて考察する。その3つの属性とは、女性、新世代（中国では、1980年～1999年に生まれたヒトを指し、“80後”と“90後”と呼ばれている）、戸籍、である。

第1は、女性の活躍支援である。女性の雇用問題は、世界各国が抱える課題の1つである（鄭・李，2020）⁹⁰。李（2009）によると、中国では性別役割分業に対する意識が緩和され、男女格差は他国より著しく小さくなっている⁹¹。法規制の視点から、1949年から女性の雇用に関する様々な法律が施行されており、企業において男性と同様な社会的地位や「同一労働同一賃金」を与え、昇進・昇格、スキルアップなどの側面で男性と同様な権利を持つことが求められている（余，2014）⁹²。特に、女性は、結婚後も働き続けることが多い。2018年、中国の女性労働参加率は43.7%であった⁹³。このことから、法規制は、ジェ

⁸⁹ 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

⁹⁰ 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

⁹¹ 李春玲（2009）「中国职业性别隔离的现状与变化趋势」『江苏社会科学』江苏省哲学社会科学界联合会(3),pp.9-16

⁹² 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

⁹³ http://www.gov.cn/xinwen/2019-12/11/content_5460161.htm「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（2020年12月25日にアクセス）

ンダー・ダイバーシティに関わる賃金格差や社会的地位の格差の是正を促進するだけではなく、中国企業におけるダイバーシティ経営にもつながっていることが分かる。多様な人材における差異是正のための管理は企業の内部労働市場の進展をもたらし、差異によるコンフリクトを緩和し、女性のキャリア形成にとって重要であるといえる。

また、中小企業において、女性の活躍が多く見られる。例えば、顧ほか（2017）は、女性管理職の関与が高いほど、中小企業の R&D 投資に貢献することを明らかにした⁹⁴。女性が積極的に企業の経営活動に参加できるのは、女性人材の定着率が高まるからである。ダイバーシティ経営の視点から、企業に女性雇用を義務付け、法律に従ってキャリア計画（企業での女性に関する昇進や定年などの施策）を実施することは、企業のコストを増加させる。人材確保の視点からは、企業のコスト削減と女性のキャリア形成につながる。また、女性の雇用は、企業が外部労働市場からより多くの人材を獲得することを可能にする。従って、女性の活躍は、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営を進めることに影響を与えると考えられる。

第2は、新世代（中国では、1980年～1999年に生まれたヒトを指し、“80、90後”と呼ばれている）の活躍である。中国企業では、“80、90後”は新世代の代表であり、包容力が高いものの、個人のパーソナリティによって帰属意識が低く、離職率が高い傾向にある⁹⁵。前世代の労働者に比べ、“80、90後”の多くは「一人っ子」であり、より強い自己概念を持っている。特に改革開放とグローバル化がもたらした文化や価値観の多様化の影響を受け、新たなものへの受容性が高い。“80、90後”のユニークな価値観と包容力が、このような特殊性を持つグループに対して、企業がダイバーシティ経営を実施することは必要である。

中国の中小企業では、特に“80、90後”が活躍である。例えば、「2019年中国大学生就業報告（就業藍皮書）」（2019）によると、2014年～2018年にかけて、大卒者の中小企業への就職割合は50%から54%に上昇した（国有企業への就職割合は23%～19%に低下、外資系企業への就職割合は11%～7%に低下）。また、中小企業に就職した専門学校卒業生の割合も65%から68%に上昇した（国有企業への就職割合は18%～15%に低下、外資系企業への就職割合は9%～6%に低下）⁹⁶。一方で、“80、90後”が企業のイノベーション活動の主体であり、中小企業の管理スタイルがそのイノベーション行動を効果的に活性化できるか否かは、企業が競争優位を維持するために極めて重要であることを示す研究もある（相，2021；李・陳，2022）⁹⁷。ダイバーシティ経営の視点から、中国の中小企業は、“80、90後”の離職率

⁹⁴ 顧群・吳宗耀・吳錦丹（2017）「所有権性質、女性高管參與及企業 R&D 投入-來自科技型中小企業的經驗證據」『貴州財經大學學報』貴州財經大學(1),pp. 94-100

⁹⁵ 例えば、李ほか（2020）は「2019年中国大学生就業報告（就業藍皮書）」（王・陳，2019）のデータを援用し、2018年卒大学生が就業後の半年以内の離職率が33%であり、その中に98%が自発的離職であることを明らかにした。

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

⁹⁶ 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 p.71

⁹⁷ 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

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

を低下させ、企業の負担を軽減する必要があるものの、最も有効的な経営対策は、企業の競争優位を向上させ、問題解決やイノベーションを高めることである。中国では、新世代はカルチュラル・ダイバーシティに特独なグループであるため、ダイバーシティ経営を実施する上で、企業が新世代のキャリア管理に注目する必要がある。また、新世代の存在と活躍によって、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は一層取り組む環境が整っていると考えられる。

第3は、中国特独の戸籍である。中国地域によって、文化、習慣、価値観、経済発展などが異なっている。このような地域差は戸籍によって生じるものである（張，2021；王，2007）⁹⁸。改革開放以降、人材の流動化が活発し、その多くが中小企業に働くようになった。ただし、人材の流動化は、中国の中小企業の成長に大いに貢献したと同時に、戸籍によるアイデンティティ（文化、教育など）の違いが顕在化し、それに対応する適切なマネジメントが必要になったと考えられる。

実は、2010年頃から、中小企業は大卒者やキャリア経験、専門知識、ノウハウを備えた優秀な人材を求めるようになってきている（馬ほか，2019）⁹⁹。その結果、戸籍の多様性がもたらす影響は、都市—農村の関係にとどまらず、都市—都市、産業—産業、都市—産業にも影響を及ぼすようになってきている（王・周，2022）¹⁰⁰。個人が空間的に移動する際に生じる変化が、労働市場をより多様なものに行っているといえる。同時に、個人が空間的に移動する際に、戸籍を特独な多様性として捉え、個人と企業の双方にも影響を及ぼしている。例えば、空間的な人口移動は個人のアイデンティティを高め、ソーシャルキャピタルを蓄積し、現在地でのイノベーション創出に影響する可能性がある（周ほか，2021）¹⁰¹。こうした個人が空間的な移動による影響から、企業は多様な人材のキャリアを管理する重要性を示している。

中国では、地域経済発展の不均衡（特に市場ニーズの不均衡）が、人材流動化の重要な要因である。このようなオープンな環境では、個人間のコミュニケーションが環境を多様化させ、個人と他人との差異（文化、認知など）が一種の暗黙知となり、個人のアイデンティティを高める。従って、市場環境に応じて人材の流動性を効果的に管理する視点から、中小企業のイノベーションを促進することができる。また、ダイバーシティ経営の視点から、人材の流動化は中小企業の内部労働市場における戸籍の多様化につながり、多様な人材を受け入れることで市場環境への対応力やシステムの柔軟性を向上させ、競争優位につながると考えられる。

以上の分析を踏まえ、次の2つのことが明らかになった。中小企業は、①多様な人材を受け入れている。また、②多様な人材の活躍はキャリア形成に影響を与えている。その理

⁹⁸ 张弓 (2021) 「户籍异质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

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

⁹⁹ 马志飞・伊上岗・张宇・李在军・吴启焰 (2019) 「中国城城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

¹⁰⁰ 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

¹⁰¹ 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

由は、キャリアにおける女性の管理職活躍、“80、90 後”の能力発揮、戸籍の人材流動化という視点から読み取ることができる。特に、Cox & Blake (1991) が指摘するように、多様な人材が活かす企業は、6つの分野で競争優位に講じることを、ここではこれら3つの人材多様性の分析を通じて論じている（女性：コストと人的資源獲得、新世代：創造性と問題解決、戸籍：マーケティングとシステムのフレキシビリティ）。もちろん、多様な人材を受け入れる中国の中小企業には、離職やコンフリクトといったリスクもあるものの、多様な人材が企業の成長に寄与し、活躍していることは否定できない。このことは、中小企業において、多様な人材が活躍する SHRM、すなわちダイバーシティ経営が行なわれ、キャリア形成を促進させていることを示唆している。

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

前節では、中国の中小企業を取り巻く外部環境と内部環境、中小企業における多様な人材の活躍、について考察・分析した。中国の中小企業は、多様な人材がキャリアを形成できるようなダイバーシティ経営を進めていることを論じた。ただし、先述したように、SHRMにおけるダイバーシティ経営の効果は未だに十分に顕在化しておらず、順調に進んでいるとは言い難い。例えば、李ほか(2020)の研究では、マイノリティとマジョリティの待遇差に着目し、マイノリティ人材を特別扱いすることが就労意欲を高めることは期待できるが、それが企業経営に与える影響は弱いと指摘している¹⁰²。従って、キャリア形成の視点から、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営の特徴を検討し、それを促進する要因を探索することが必要である。さらに、第2章で検討したことを踏まえ、本節では、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模索する。

3.2.1 中小企業におけるダイバーシティ経営の特徴

先述したように、企業のダイバーシティ経営は SHRM として議論されている。そこで、ここでは、以下の3つの視点から中国の中小企業におけるダイバーシティ経営の特徴を探る。

1つ目は、多様な人材を即戦力として採用することである。企業におけるダイバーシティ経営は、中長期的な経営戦略・人事戦略として位置づけられ、組織全員が重要な経営資源とみなされている。従って、企業におけるダイバーシティ経営では、多様な人材の獲得・リテンションに重点を置く必要がある。

中国の中小企業では、市場主導の雇用システムが確立されて以来、ジョブ型の雇用慣行がメインである。この雇用システムのもとでは、企業と個人がそれぞれの需要に応じて期限付き雇用に基づく労働契約を結ぶことができるようになった。ただし、ジョブ型雇用の

¹⁰² 李鵬・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

下では、企業は優秀な人材を獲得することができても、人材の多様性（志向）を把握することが難しいと考えられる。つまり、多様な人材が即戦力とみなされるため、企業が期限付き雇用を前提とした人材エンゲージメントを高めることは難しい（濱口，2018）¹⁰³。従って、長期雇用とともに優秀な人材の定着を実現するためには、企業が適切な人材マネジメントを行う必要がある。ただし、このような視点から、中国の中小企業における人材マネジメントの研究は、昇進制度の曖昧（蘇ほか，2018）¹⁰⁴や昇進機会の有無（周・趙，2019）¹⁰⁵など、が挙げられる。キャリア形成の視点から、企業は人材マネジメント施策を実施しているものの、人材の定着や長期雇用に対する意識が不足していることが明らかになっている。人事管理システムは企業における人材の成長を保証する前提条件であるため、この人事管理システム上の欠陥は、結果として人材が離職しないことを保証することは難しい。従って、中国の中小企業はほとんどの場合、現在のニーズに基づいて人材を採用し、長期的な戦略目標を欠けているということが推測できる。

2つ目は、多様な人材が企業環境に適合し、成長することである。伊藤（2014）によると、中小企業には、様々なタイプがあり、トップニッチ市場で成長する新興企業や将来的に大企業になる可能性のある企業から、維持が困難な企業まである¹⁰⁶。

大企業に比べ、中小企業はニッチ市場で事業を展開し、より多様な人材を雇用していることが多い。ただし、大企業は、人材の潜在能力が速やかに活かされない場合、企業内でのジョブ・ローテンションによって人材を確保・育成することができる（Drucker, 1954）¹⁰⁷。つまり、大企業が人材の多様性をタイムリーに活用できない場合、個人の成長の余地を与えることで人材を定着・活用することができる。中国の中小企業では、大企業に比べ、優秀な人材の定着や活用は難しくなるのである。冉・郭（2012）と李ほか（2021）によると、中国の中小企業には、高学歴や高スキルの人材が適切にマネジメントされ、継続的に成長できる環境が整っておらず、一方、優秀な人材は新しい仕事を見つけることができる¹⁰⁸。このようなギャップがあると、多様な人材は、1つの企業や環境にいつでもとどまるよりも、自己に合った企業を探そうとする傾向が強くなる。つまり、中小企業は企業規模や資源の使い方に制約があり、市場環境の恩恵で企業規模を拡大することはできても、その成長余地は極めて限られている企業がほとんどである。キャリア形成の視点から、個人は、現在の職場環境では成長に限界がある場合、自己に適した職場を探すことができる。特に、個人（その中でも優秀な人材）にとっては、企業が職場環境を改善するよりも、新たな仕

¹⁰³ 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

¹⁰⁴ 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

¹⁰⁵ 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

¹⁰⁶ 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

¹⁰⁷ 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. 54-55）

¹⁰⁸ 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

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

事を探す方がはるかに容易である。前節で述べたように、中国では中小企業の市場シェアが極めて高いため、中小企業で働くことを志す優秀な人材も自己に合った仕事を見つけやすい。従って、中国における中小企業の多様性は、労働市場における多様な人材が自己に合った職場を見つけやすくしている。

ダイバーシティ経営の特徴の3つ目は、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である。安藤（2017）は、人材の就労意欲を高めるには、金銭的報酬と非金銭的報酬が重要な役割を果たすと指摘している¹⁰⁹。

中国の中小企業では、多様な人材を激励するために金銭的報酬が大きく用いられ（陳ほか、2103）¹¹⁰、非金銭的報酬が不足している。さらに、羅（2015）は、多くの中小企業の報酬制度の類似性を指摘している¹¹¹。これらのことから、中国の中小企業における報酬制度は多様な人材のニーズを十分に満たしていないことが明らかになっている。このような報酬制度の類似性は、人材の多様性を十分に活かすことが難しい。人材が企業で継続的に働く意欲を失った場合、個人の事情を踏まえて他の仕事を探す可能性もある。ただし、企業の置かれた環境から見ると、中国の中小企業は比較的短時間に発展し、特に各地域の経済発展が不均衡であるため、金銭的報酬が人材にとって最も受け入れやすく、一般的な慣行となっている。一方、キャリア形成の視点から、戸籍などの多様性の制約、特に中小企業の成長スペースの制約から、人材が企業に長くとどまることは少ない。そのような理由から、人材に金銭以外の報酬を与えることは難しいと考えられる。その結果、中国の中小企業は主に金銭的報酬を用いて多様な人材を採用している。同時に、金銭的報酬が多様な人材に一般的に受け入れられていることも、企業がこのような方法を続けている要因である可能性がある。

以上の考察に基づき、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は、多様な人材の採用、育成、動機づけに関する特徴を提示した。これら3つの特徴から、人材は中小企業に入社した時点から、企業のダイバーシティ経営の取り組みが個人個人の行動に影響されているといえる。つまり、これらの特徴は、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と考えられる。

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

中国の中小企業における職業訓練については、様々な研究成果が蓄積されている。人材の多様性については未だに多くの課題が残されているものの、企業が経営目標を達成するための個人や企業の行動については言及されている（陳ほか、2015；項ほか、2017；張ほか、2017）。

¹⁰⁹ 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

¹¹⁰ 陈功煥・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

¹¹¹ 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

か、2016)¹¹²。その中でも、多様な人材が企業の職業訓練に参加することで、多様性を活かし、キャリアにつながることは明らかになった。例えば、黄（2020）では、トップ・マネジメント・チームの多様性が中小企業のイノベーション創出を促進することを示し、多様な人材の重要性が指摘された¹¹³。企業における職業訓練の実施は、多様な人材の能力を高めるだけでなく、人材の多様性を理解するための個人のトレーニングにもなる。これにより、多様な人材が互いに理解し合う機会が増えるのである。先述したように、ダイバーシティ・トレーニングは、多様な人材の間の積極的な交流を促進することで個人の知識・経験などの多様性に影響を与える。こうした取り組みは、多様な人材による多様性の積極的な活用とみなされ、ダイバーシティ・トレーニングと同様の効果がある。このようなキャリア形成が継続すれば、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営の効果は、さらに高まると考えられる。

また、仕事と家庭生活の両立を保つことは、多様な人材の活躍にとって極めて重要である。中国の中小企業にとって、多様な人材に適した WLB 施策を構築することは、ダイバーシティ経営に取り組む上で大きな意義があると考えられる。中国では、家庭生活という要素が多様な人材による中小企業への入社・退社の主な要因の 1 つであり、WLB 施策は多様な人材を中小企業に定着・活躍させるだけではなく、キャリア形成の促進にもつながる¹¹⁴。要するに、仕事と家庭生活に関する施策は、多様な人材のエンゲージメントを高め、キャリア形成を促進することである。また、企業の WLB 施策は、仕事と家庭生活における人材の専門的なキャリア開発に基づいて実現するものである。人材にとって、仕事は家庭生活をよりよく維持するためのものであり、それが働き意欲となる。企業側にとって、仕事の施策（時間管理など）により、人材が家庭生活をよりよく経験できるようになり、家庭生活の施策（インセンティブ、休暇など）により、人材の仕事への満足度を向上させる。このように、仕事と家庭生活にはキャリア形成のための強い因果関係があり、このような関係は企業にとっても個人にとっても極めて重要であると考えられる。総じて、企業は、個人の多様性を活かし、組織メンバーの仕事と家庭生活の満足度を高めることによって、キャリア形成に影響を与えることができる。従って、中国の中小企業は、多様な人材の仕事と家庭生活に関するキャリアを形成させることによって、ダイバーシティ経営の有効性を向上させる必要がある。

¹¹² 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』山西社会科学报社(2),pp.20-24

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

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

¹¹³ 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

¹¹⁴ 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

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

例えば、万・黄（2014）では、WLB 施策が組織へのコミットメントと正の相関関係があり、離職行動と負の相関関係があることを実証した。孫（2021）では、変革型リーダーシップの視点から、仕事の満足度が仕事と家庭生活の両立を促進することを実証した

中国では、中小企業と個人の雇用の自主性が高まる一方で、人材の定着は依然として難しい。生産性の高い労働力の獲得・定着は、企業の成長にとって極めて重要となっている。この点について、Drucker (1968) は「知識経済のもとでは、知識が経済の生産性、競争力、経済発展の鍵となる」と述べている¹¹⁵。しかしながら、中国の中小企業においては、新たな知識やノウハウの獲得を求め、人材が離職する傾向がある。特に、一企業や一産業などに属しないキャリア（すなわち、バウンダリレス・キャリア）の背景のもとで、多様な人材の移動は中小企業の成長に影響を与える（王ほか，2018）¹¹⁶。楊（2011）は、このような人材の流動化を2つのパターンに分けている。1つは、人材の流れであり、企業を取り巻く環境に応じて人材を適切に配置することである。もう1つは、人材の流失であり、企業が労働力や労働力を持つ能力を失うことである¹¹⁷。中小企業の人材の流動化は、後者の傾向が強い（冉・郭，2012；唐・姜，2016）¹¹⁸。以上の研究成果からは、人材の流動化が中国の中小企業において一般的な状況であることを示している。ただし、企業は、人材の流動化を如何に効果的に維持するかについて適切な理解が必要である。ダイバーシティ経営の視点から、中国の中小企業は、人材の組織に対するコミットメントを向上させることで、人材のキャリア移動の頻度と方向を調整することができる。環境対応によるダイバーシティ経営を促進しなければ、多様な人材のキャリア形成を図ることを期待することは難しいのである。

以上の考察・分析の結果から、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といえる。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できる。つまり、先行研究で分析したダイバーシティ・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と考えられる。

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

前節までの分析結果から、HRM の視点から、ダイバーシティ経営の戦略的側面に関する研究は進んでおり、ダイバーシティ経営に関する取り組みも経営課題として注目されてい

¹¹⁵ 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}

¹¹⁶ 王甫希・程延园・冯娇娇 (2018) 「《劳动合同法》对企业用工灵活性的影响-基于无固定期限劳动合同条款的研究」『中国人民大学学报』中国人民大学 32(1),pp.95-105

¹¹⁷ 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

¹¹⁸ 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

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

る。ただし、企業のHRMは、人材を平等に扱う傾向がある。このようなHRMのメカニズムの中では、多様性が十分に活性化されておらず、仕事と個人のミスマッチになる可能性が極めて高い。そこで、企業におけるダイバーシティ経営が行われる上で、多様な人材のキャリア管理が注目されるようになった。ここでは、多様な人材のキャリア管理の視点から、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営を検討してきた。

一方、中国の中小企業では、法整備とジョブ型雇用のもとで多様な人材を雇用している。ただし、中国の中小企業は多様性の管理を実施しているものの、市場環境の複雑化に伴い、多様な人材のキャリア管理施策が企業にとって十分に整備されていない。また、多様な人材の活躍が阻害され、キャリアの成長が期待できない場合には、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は十分な効果が期待されなくなる。そこで、多様な人材のキャリア形成に影響を与える上記の3つの取り組み、すなわちダイバーシティ・トレーニング、WFE施策、キャリア・ショック対策によっては、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営が直面する経営課題を探る必要があると考えられる。

まず、米国におけるダイバーシティ経営の発展プロセスが示す通り、社会的正義が法律によって強化される（表層的なダイバーシティ）ことに伴い、個人は内側の異質性（深層的なダイバーシティ）をアピールしやすくなる。このような状況では、職業能力開発は、さらに多様な人材の違いを顕在化し、それが有効的に対処しない限り、企業のHRMシステムにネガティブな影響を及ぼす可能性がある。例えば、ダイバーシティに関する法律は、個人の身体的特徴やデモグラフィに属するグループが他者との異なることによる社会の対立やコンフリクトを緩和し、人々の平等と尊重を前提に施行されている。このような制約の下で、個人は他者との差別化を図るために、主観的な意見やアドバイスを積極的に表明するようになる。そして、企業のマネジメント施策においても同様の効果が生じる。企業のマネジメント施策は、法律を遵守しつつ、人材のスキルや知識、キャリアを重視する傾向があるからである。トレーニング、昇進、昇給といった経営慣行が実施されるにつれて、個人間の違いが明らかになる。企業目標と個人目標の整合性が脅かされ、組織メンバーから企業経営システムの有用性を疑われることにもなりかねない。従って、人材の多様性を活用する際には、企業の支援策、及び個人の関与を重視することが必要不可欠であると考えられる。ただし、中国の中小企業は、人件費が上昇し続けるという状況のもとで、職業訓練などの間接費を絞ることで企業の負担を緩和しようとする傾向があると指摘する研究もある（程・唐，2016）¹¹⁹。人材の獲得・定着の視点から、中国の中小企業では、外部労働市場から優秀な人材を惹きつけることだけではなく、内部労働市場の人材のスキルを向上させる困難性も高めているのである。従って、ダイバーシティ・トレーニングの視点から、如何に多様な人材のキャリアを促進させるかは、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営の重要な課題の1つといえる。

また、カルチュラル・ダイバーシティの視点から、個人は様々な役割を担っており、同様な役割に対する認識や感知も個人によって異なる。こうした違いにより、個人のキャリア形成の展開も異なってくる。その中でも、個人が仕事や家庭生活に充実するためのWFE

¹¹⁹ 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

が注目されている。中国の文化的背景において、家庭生活が個人の生涯に最も重要な部分とされ、WFEによるポジティブな影響があることが明らかになった。その代表的な研究として、姜ほか（2016）の研究が挙げられる。姜ほか（2016）の研究成果によると、ポジティブな仕事と家庭生活の関係は、仕事と家庭の領域における満足度にプラスの影響を与えることが示されている。さらに、姜ほか（2016）の研究では、張ほか（2011）の研究成果を援用しながら、このような影響は中国にも適用できることを指摘している¹²⁰。ただし、先述したように、中国の中小企業では、雇用システムの変化によって企業と個人の雇用自主性が高まった一方で、安定な雇用の問題も浮き彫りになっている。特に、中小企業は資源が限られており、イノベーションを通じて競争優位を維持するために、優秀な人材を優先的に採用するため、人材に安定した雇用環境を提供することが難しくなっている。このようなキャリア分類の視点からは、伝統的なライフスタイルの変化は、多様な人材の仕事と家庭生活に影響を与え、個人の様々な役割を変化させている。このような場合、企業と個人の期待の違いから、個人は組織メンバー間の仕事上の役割の違いを認識しやすい。企業における個人のキャリア形成が制限されること、特に、そのキャリア形成が家庭生活に直結する場合、人材の離職につながる。つまり、仕事の役割が家庭生活の役割に影響を与えるのである。先述したように、中国の中小企業では、ほとんどのヒトにとって家庭生活が仕事に対する個人的な行動の源泉となっている。生活の質を維持・向上させるために、個人は多様性を発揮し、能力を高める。言い換えれば、家庭生活の役割は、仕事の役割にも同じように影響するのである。こうした役割間の相互作用がWFEの中心テーマである。多様な人材が様々な役割を抱える中で、キャリアに関わる仕事と家庭生活は、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営が直面すべき課題の1つとなっている。

さらに、李ほか（2018）は、中国の中小企業は同じタイプの人材を維持することで、企業と個人の適合性を向上させる傾向があると指摘している¹²¹。このような雇用環境の下で、企業は、マジョリティの基準で異質な人材を採用することで、多様な人材が企業に定着と活用をさせることが難しくなる。このような人材の定着と活用に関する問題とは、主に環境要因が人材のキャリアに与える影響を指している。先述したように、画一的なマネジメントは、多様な人材の活躍を困難させる。このような管理モデルでは、個人格差があればあるほど、離職意欲が高まることが思われる。一方で、柔軟かつ規範的なマネジメント（例えば、ジェンダーや年齢などの多様性へのマネジメント）を行ったとしても、個人の志向が企業の経営目標と異なる場合には、人材の流動化につながると考えられる。ここで個人差が生じる理由は、ダイバーシティの特性（ジェンダー、年齢など）の違いによって、個人が現在のマネジメントスタイルが自分のキャリアに与える影響を認識したり、測り直したりするためである。特に、個人間の年齢差や能力差が大きい場合、そのようなマネジメントでは優秀な人材を確保することが難しい。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論点の1つは、企業が外部環境の変化にどのように対応するかを議論する

¹²⁰ 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』天津师范大学所 14(2),pp.270-276

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

¹²¹ 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

ために、この個人の行動を出発点とすることである。

以上の考察・分析から、中国の中小企業では、人材の多様性に対応したダイバーシティ経営が行われたものの、人材の流動化が進む中で、期待される成果を上げられない経営施策があることを明らかにした。その中では、主に多様な人材に対して、職業訓練の実施と参加、中小企業と個人の期待の違い、画一的なマネジメントモデルなどの問題を取り上げている。これらの問題からわかるように、中国の中小企業にとって、ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策が重要であり、企業におけるダイバーシティ経営を進めるプロセスにおいて、多様な人材のキャリア形成を促進する重要な経営課題であると考えられる。

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

中国の中小企業では、ダイバーシティ経営が行われているが、多様な人材のキャリア管理については、効果が不十分といえる。本章では、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・ショックを中小企業と関連させながら、どのように多様な人材のキャリア形成を促進するのかを考察する。また、米国のダイバーシティ・トレーニング、ドイツのWFE、日本のキャリア・ショックという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のキャリア管理に示唆を与えることが可能であると考えられる。

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

4.1.1 労働市場における人材多様性の活性化

米国では、中小企業は「独立所有・独立運営で、自分の業種において独占的な地位を占めていない事業者(is independently owned and operated and which is not dominant in its field of operation)」と定義される(中小企業法第3条(a)、中小企業基盤整備機構通訳)。また、業種を問わず、一般的に「従業員数500人未満の企業」が中小企業となっている¹²²。2018年、米国の中小企業は約3020万社(全企業の99.9%を占め)、約5900万人(全就業者の約47.5%を占める)を雇用している¹²³。

1953年には、独占を禁止し、大企業と対等な立場で自由競争を維持するための「中小企業法(Small Business Act)」が制定され、「中小企業庁(Small Business Administration、以下はSBA)」も設立された(武・許, 2003)¹²⁴。1960年以降、SBAは、マイノリティ支援から始まり、技術革新や創業支援に大きな役割を果たしている(U.S. Small Business Administration, 2014)¹²⁵。このことは、ダイバーシティ経営が提起される一方で、米国の中小企業が多様な人材を如何にマネジメントするかに焦点を当て始めていることを示している。

¹²² 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%20Methodology%20April%2011%2C%202019-508.pdf> (2022年7月10日にアクセス)

¹²³ 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

¹²⁴ 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

¹²⁵ 例えば、SBAのリソースパートナーネットワークは63の中小企業開発センターを有しており、その他には約900のアウトリーチ拠点や110の女性ビジネスセンターなどを設けて中小企業に支援を提供している。

U.S. Small Business Administration (2014) Performance Budget - Performance Report FY 2014 Congressional Budget Justification and FY 2012 Annual Performance Report p. 47

一方、先述したように、1980年代以降、ダイバーシティに関する様々な研究成果が蓄積され、企業の成長にとって極めて重要であると認識されるようになった。1987年、「workforce 2000」は、米国の労働市場における労働力構成の変化を予測し、多様な人材のマネジメントを企業にとって重要な経営課題として提示した¹²⁶（図表 4-1-1 に参照）。こうした中で、労働市場における人材の多様性が、従来の画一的なマネジメントの効果を十分に発揮することを妨げているのである。中小企業は職場で異なる役割や機能を持つ人材が能力の最大限に発揮できるように、人事管理施策を再検討し始めている。中小企業の半数近く、フォーチュン 500 社のほとんどが、人材の多様性にダイバーシティ・トレーニングを実施している（Dobbin & Kalev, 2016）¹²⁷。

図表 4-1-1 米国における労働力構成比（2011、2015、2019）

	白人	黒人	アジア系	その他
2011年	81%	12%	5%	2%
2015年	79%	12%	6%	4%
2019年	77%	13%	6%	4%

注：その他はアメリカインディアン、アラスカ先住民、ハワイ先住民、その他の太平洋諸島民、2つ以上の人種などを含む。

出所：米国労働統計局（U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS)）による2011年、2015年、2019年のデータに基づき、筆者作成 <https://www.bls.gov/cps/demographics.htm#race>（2021年5月11日にアクセス）

以上のことにより、米国の中小企業はダイバーシティを進めるためにどのような対策を講じるべきかに注目し始めている。内部労働市場における雇用は、人種や性別によって分断されていることが多い（例えば、白人男性と女性、黒人男性、黒人女性では、キャリアの選択やニーズが異なる）、中小企業も多様な人材の活躍を期待し、異なるタイプの人材のキャリアを管理してきた。

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

1980年代以降、米国では、多様な人材をマネジメントすることで、差別禁止やトレーニングプログラムによる雇用機会均等やアファーマティブ・アクションを実現するとともに、多様性への着目による企業の競争優位性を築くことが期待されていた。そして、ビジネスケースに基づくダイバーシティの取り組みは、米国企業ではHRMの一環と取り上げられ、

¹²⁶ 例えば、「workforce 2000」では、高齢者、女性、黒人、ヒスパニック系を含む労働力の活用が強調された。1960年には、子供を持つ女性の約6%が就業していたが、1987年には約52%になった。Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987) *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Hudson Institute. pp.110-114.

¹²⁷ Dobbin, F., & Kalev, A. (2016) “Why diversity programs fail.” *Harvard Business Review*, 94(7), pp.1-14.

その中でもダイバーシティ・トレーニング (diversity training) への多様な人材の参加は代表的な取り組みとして注目されている (Wentling & Palma-Rivas, 1998)¹²⁸。このように、ダイバーシティ経営は、法制化されることで話題になるものの、その実施主体は企業であることがわかる。

また、米国では、多様な労働力を持つ中小企業が、多様でない中小企業よりも優れたパフォーマンスを高めているという研究もある (Hartenian & Gudmundson, 2000)¹²⁹。中小企業は、多様な人材を管理するための施策の重要な一部として、主にトレーニングを活用している。Cox (2001) によると、効果的なダイバーシティ・トレーニングのプログラムには、リーダーシップの支援、調査と測定、教育、管理システムの調整、フォローアップという5つの要素が必要である¹³⁰。Ash (2007) は、米国の中小企業は、コミュニケーション、創造性、採用、説得力、離職率における多様性の影響と利点を理解することによって、多様な人材のキャリアに影響を与えることが明らかになった¹³¹。つまり、中小企業は規模が小さいため、フラットな組織構造によって、個人レベルでの相互理解の機会や頻度を深めることができる。その意味で、中小企業は、個人が深層的なダイバーシティのポテンシャルを理解し、その可能性を実現することで、キャリアを形成させ、活躍する可能性が高い。同時に、Cox (2001) や Ash (2007) の研究結果からも、ダイバーシティ・トレーニングが多様な人材のキャリアに影響を与えることは明らかである。例えば、企業における教育は、人材間の相互コミュニケーションの頻度を促進する。個人レベルでの相互理解や効果的なコミュニケーションに重要な役割を果たすため、ダイバーシティ・トレーニングは、組織による人材への長期的な投資とみなされている。

ダイバーシティ・トレーニングは、主に多様な人材の「態度・行動」を管理するために実施されている (Cox & Blake, 1991)¹³²。Bezrukova ほか (2016) によると、ダイバーシティ・トレーニングは職場における偏見を減らし、人材のスキル、労働生産性、労働参加率を高め、マイノリティ人材を定着させる¹³³。ダイバーシティ・トレーニングの実践により、個人は他者に対する新たな認識を持つようになり、他者を積極的に受け入れることを学んだ者は、他者に対する排除や好意を感じなくなる。同時に、この心理的変化は異なるタイプの人々の間のコミュニケーションを促進する。このプロセスの効果は、情報や知識の交換、離職率の低下など、多様性を受け入れる個人の行動に反映される。

また、Bezrukova ほか (2016) によると、ダイバーシティ・トレーニングの最大の効果

¹²⁸ 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.

¹²⁹ 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.

¹³⁰ Cox Jr, T. (2001) *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity* (Vol. 6). John Wiley & Sons.

¹³¹ 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.

¹³² Cox, T. H., & Blake, S. (1991) "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *Academy of Management Perspectives*, 5(3), pp.45-56.

¹³³ 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.

は、トレーニングに対する人材の反応と認知学習である¹³⁴。つまり、ダイバーシティ・トレーニングは、態度や行動の変化という視点から、個人のキャリアに影響を与えると見られるものの、その効果は主に、トレーニングの過程で個人が獲得する学習能力やダイバーシティへの対応にある。カルチュラル・ダイバーシティの視点から、米国では、異なる背景を持つ人々が企業内に存在することで、人材の異なる環境への適応能力が高まり、職場環境における個性、文化、背景の違いに対処する能力の向上にもつながるのである。中小企業の規模の視点からは、人材が組織の中で多様性に触れる頻度が増え続けることで、多様性への対処方法に関する人材自身のコンピテンシーが強化される。これは、既述した時間の経過とともに、個人の表面的なダイバーシティ（性別、人種など）が弱まり、深層的なダイバーシティ（知識、スキルなど）が強化される議論に一致している。従って、ダイバーシティ経営におけるダイバーシティ・トレーニングが人材のキャリア形成に与える影響は、主に人材自身の能力の蓄積から生じると考えられる。

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

ダイバーシティ・トレーニングとは、企業のダイバーシティ人材育成への投資であり、人材の意識と行動を通じてキャリア形成を促進するマネジメント・アプローチである。ここでは、米国の中小企業における代表的なダイバーシティ経営の実践であるダイバーシティ・トレーニングが、人材のキャリア形成にどのような影響を与えるかを検証する。

米国におけるダイバーシティ・トレーニングは、多様な人材の意識と行動の2種類で構成される。多くのプログラムは、人材の意識トレーニングから始まっている。米国雇用機会均等委員会（EEOC）がダイバーシティを定義したように、米国では性別、人種・民族、年齢といった表面的な多様性が著しい。企業におけるダイバーシティ経営では、偏見や差別を減らし、グループ間のコミュニケーションを促進する方法が重要な課題である。Hite & Mc Donald (2006)によると、米国の中小企業におけるダイバーシティ・トレーニングは、主にビデオ、グループ・ディスカッション、プレゼンテーションなどを利用して、ダイバーシティや関連法に関する一般的な知識やスピーチなどを人材に伝えている。また、ヒトの考え方や価値観を異なる視点から体験できるように、ロールプレイングなどの活動も行われている¹³⁵。トレーニングの内容から、このようなマネジメントを実施する目的は、ダイバーシティに関する情報を伝えるだけでなく、人材にダイバーシティの雰囲気や課題を実感させることにある。もちろん、このアプローチは多様性を最小化するものではなく、むしろ多様性がもたらすセンシティブティを緩和することを期待している。マネジメントの手法としては、参加者が他者理解を深めるだけでなく、自分の持っている知識やスキルについ

¹³⁴ 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.

¹³⁵ 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.

でも理解を深めることができる。Karaatmaca ほか (2020) が指摘するように、トレーニングは最も重要な意識改革の手法であり、違いを尊重する環境づくりに不可欠である¹³⁶。多様性を能力として位置づけ、トレーニングによって人材の異文化間能力を高める。多様な人材が意識的な視点から他者のニーズや違いを認識し、鋭敏になれるようにする。従って、意識トレーニングの視点から、ダイバーシティ・トレーニングは、参加者の能力を高めることで、人材のキャリアに影響を与えられられる。

行動トレーニングとは、職場における異質性にどのように対処するかということである。Bezrukova ほか(2012)が主張するように、ダイバーシティ・トレーニングの主な目的は、多様な人材が他者と効果的に働く方法を学ぶことである¹³⁷。学習行動の視点から、ダイバーシティ・トレーニングは、参加者が多様に触れる行動とダイバーシティ問題を回避する行動の両方を身につけることを促進する。このような行動は、多様な人材の内発的動機を高め、個人の自己主導的な学習行動を促進する。言い換えれば、このトレーニングのもとで、個人は他者に働きかけようとする意欲を高め、他者への抵抗を軽減することができる。このようなマネジメント・アプローチは、人材のキャリア形成に必要な資質や能力を提供すると考えられる。中小企業のフラットな組織構造は、個人が他者と接触することを避けられない。ダイバーシティ・トレーニングは、意識的な行動変容の中で、個人が行動する動機付けになりやすい。つまり、ダイバーシティ・トレーニングに積極的に参加する人材には、ダイバーシティに対する個人の意識と行動力への関与を高め、その価値に対する理解を深めることができるといえる。行動トレーニングの視点から、ダイバーシティ・トレーニングは、多様な人材の文化的差異に対処することができ、トレーニングのプロセスから生じる関係性（例えば、グループディスカッションで友達になること）は、個人のキャリア形成を促進することができると考えられる。

上記のことは、ダイバーシティ・トレーニングが、人材のキャリア形成に影響を与える個人の態度や行動の変化につながることも示唆しているものの、トレーニングの頻度、程度、フィードバックなどの要因によって、それが損なわれる可能性がある。例えば、Chang ほか (2019) は、人材のダイバーシティ・トレーニングへの参加は態度や行動の変化につながるものの、1回のトレーニングで生み出された効果を長期にわたって維持することは難しいと論じている¹³⁸。その理由について、①企業におけるトレーニングへの参加は、ダイバーシティとキャリア形成の両方が変化する可能性のあるプロセスである。また、②心理的側面に基づく変化には、明示的な要素と暗黙的な要素が大きく示されている。その結果、ダイバーシティ・トレーニングの成果が期待に沿わない可能性がある。この視点から、人材の意識と行動は、行動変容のステージ¹³⁹によって引き起こされるとみなすことができ

¹³⁶ 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.

¹³⁷ 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.

¹³⁸ 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.

¹³⁹ 例えば、厚生労働省健康局 (2018) によると、ヒトの意識と行動は、行動変容のステージによって引き起こされ、「無関心期、関心期、準備期、実行期、維持期」という5つの心理的状态に分けられる。厚

る。ダイバーシティ・トレーニングは、1980年代以降、米国の中小企業において重要なダイバーシティ経営の実践となっている。この継続的な実践は、多様な人材のキャリア形成に影響を与えてきた。従って、行動変容は、態度や行動に加えて、ダイバーシティ・トレーニングが個人のキャリア形成に影響を与える要因の1つと考えられる。

以上のことにより、ダイバーシティ・トレーニングは、多様な人材の意識と行動に影響を与えることを示している。そして、多様な人材の行動はキャリア形成の過程で変化するため、ダイバーシティ・トレーニングの効果は時間的に生み出すことはできない。従って、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ために位置づけられる。

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

4.2.1 ジェンダー・ダイバーシティの定着

ドイツでは、中小企業は従業員数 500 人未満、または売上高 5000 ユーロ未満の企業と定義されている（図表 4-2-1 に参照）。また、ボン中小企業研究所によると、2020 年、ドイツの中小企業は約 335 万社（全企業の 99.3%）、社会保険加入義務の労働者の約 1900 万人（全労働者の約 58%）を雇用し、付加価値の約 60%を生み出している¹⁴⁰。

図表 4-2-1 ドイツにおける中小企業の定義

企業規模	従業員数	und	売上高
微型(kleinst)	9 人以下	und	200 万ユーロ以下
小型(klein) *	49 人以下	und	1000 万ユーロ以下
中型(mittel) **	499 人以下	und	5000 万ユーロ以下
中小企業(zusammen、KMU)	500 人未満	und	5000 万ユーロ以下

注：*微型企業を除く、**微型と小型を除く

出所：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)

ドイツの労働市場における多様な人材、すなわちマイノリティ人材とは、女性、外国人労働者（移民も含む）、高齢者、教育・職業訓練の未熟者などのヒトを指す（柳・Dieter, 2009）

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. 2-3
<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000496784.pdf> （2022 年 7 月 25 日にアクセス）

¹⁴⁰ 「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)

¹⁴¹。ただし、多様な属性を活かす米国企業のダイバーシティ経営に比べ、ドイツは人種・民族などの多様性よりもジェンダー・ダイバーシティの優先度が高い (Tatli et al., 2012)¹⁴²。

一方、役割分担の違いにより、男女は仕事と家庭生活において様々な役割責任を負っている。これらの責任を合理的に分配することは、ダイバーシティ研究のテーマの1つである。1990年代以降、ドイツでは、ジェンダー・ダイバーシティに関する重要な取り組みと成果がなされてきた。また、ダイバーシティ経営の視点から、男女の仕事と家庭生活に関する取り組みを注目するのはドイツ企業における多様な人材を管理する特徴として捉えることができる (鮑, 2018)¹⁴³ (図表 4-2-2 参照)。

こうした背景には、ドイツの中小企業におけるダイバーシティ経営は、人材の仕事と家庭生活に関わる WFE に着目して研究を進める。男女による様々な役割責任から、企業は仕事と家庭生活に関する施策を実施することで、多様な人材のキャリア形成を促進させ、活躍することができる。

図表 4-2-2 ドイツにおける就業者数と男女割合 (人数:千人、割合:%) (15~64 歳)

項目	2012 年			2016 年			2020 年		
	計	男	女	計	男	女	計	男	女
人数	38,320	20,512	17,808	40,165	21,375	18,789	40,155	21,273	18,881
割合	73.0	77.9	68.1	74.7	78.4	70.8	75.4	78.9	71.9

出所: Eurostat European statistics (2022) のデータに基づき、筆者作成

<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (2022 年 7 月 28 日にアクセス)

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

福祉国家であるドイツでは、政府主導の WLB 施策が人材の雇用、報酬、労働時間などに関わっており、これを制度化する取り組みが行われている (原, 2008)¹⁴⁴。このように、ドイツ企業は、男女を含めた仕事と家庭生活の枠組みを確立し、ダイバーシティ経営を取り組んでいる。この視点から、ドイツ政府は中小企業におけるダイバーシティ経営の主導者であり、企業はその実施者である。従って、政府主導の制度化された枠組みにおける仕事と家庭生活の施策を促進することは、ドイツの中小企業におけるダイバーシティ経営の重要かつ代表的な取り組みと考えられる。

¹⁴¹ 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

¹⁴² 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.

¹⁴³ 鮑永玲 (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

¹⁴⁴ 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

ドイツの中小企業におけるダイバーシティ経営は、多様な人材の仕事と家庭生活の両立だけではなく、両領域の間にポジティブな関係も見出される。1990年代、男性稼ぎ主モデルが持続する一方で、少子高齢化や経済グローバル化による高い失業率、手厚い社会保険制度、硬直的な労働規制などの問題がドイツの経済低迷の要因となった（大重，2017；境，2019）¹⁴⁵。そして、2000年以降には、人材多様性の変化が激化するようになってきた¹⁴⁶。こうした背景から、ドイツの中小企業はグローバル市場で高い競争力を持ちながら、深刻な労働力不足問題を抱えている（田中，2013）¹⁴⁷。そのダイバーシティ経営は、多様な人材の仕事と家庭生活をサポートする上でポジティブな関係性を促すことでキャリアを形成させている。その代表的な研究として、Strobel & Kratzer（2017）の研究成果が挙げられる。Strobel & Kratzer（2017）は、知識管理（仕事の充実）と時間管理（家庭生活の充実）が、ドイツの中小企業のイノベーション創出力と相関があることを明らかにした。また、個人のキャリアアップとタイムマネジメントの改善（人的資源の健康問題が発生しやすいストレスフルな環境を指す）が、企業パフォーマンスに影響すると指摘している¹⁴⁸。Strobel & Kratzer（2017）が指摘したように、多様な人材のキャリア形成に影響を与える WFE 施策は、仕事と家庭生活という視点から論じることができる。

仕事の WFE 施策については、多様な人材のキャリアアップのために、デュアルシステム訓練と継続職業訓練が並行して行われている。ドイツでは、約9割の研修生が中小企業のデュアルシステム研修活動に参加し、その後、研修先の企業に仕事を就くことになる（KfW，2017）¹⁴⁹。これは、安定した仕事とスキルアップの機会によって、安心した家庭生活を楽しむことができるといえる。また、中小企業は大企業に比べ、特定の理由（人材流出や雇用規模、女性の出産・育児など）で、少なくとも毎年、定期的に継続職業訓練を実施している傾向がある（図表4-2-3に参照）¹⁵⁰。この継続職業訓練は子育て中の女性がキャリア中断による早期復帰を可能にし、多様な人材のキャリア形成に影響を与えることがわかる。男性は職業選択の側面で女性より有利である。ただし、女性の雇用の選択肢が増えれば、

¹⁴⁵ 境睦（2019）『日本の戦略的経営者報酬制度』中央経済社 pp. 86-95

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

¹⁴⁶ 2000年以降、本国人口の減少と外国人人口の増加がドイツの労働市場の多様化に積極的であり、その変化は今でも継続している。ドイツ連邦統計局によると、2012年～2021年、ドイツの総人口数は約271.3万人を増やすものの、この総人口の中で外国人は約424.9万人増加し、ドイツの人口は約153.6万人減少している。

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）

¹⁴⁷ 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

¹⁴⁸ Strobel, N., & Kratzer, J.（2017）“Obstacles to innovation for SMEs: Evidence from Germany.” *International Journal of Innovation Management*, 21(03), pp. 1-28.

¹⁴⁹ 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）

¹⁵⁰ Bellmann, L., & Leber, U.（2017）“Weiterbildung in KMU - Wie entwickeln sich die Teilnahmemechanismen der Beschäftigten?” *berufsbildung in wissenschaft und praxis* (5), pp. 8-12.

女性が長期にわたって労働環境で働いたり、労働市場で継続的に働いたりすることにつながる。家庭生活から生じる干渉（例えば、出産・育児など）のために一時的に労働市場から撤退せざるを得なくなったとしても、仕事を求める女性は職場に復帰する。このように、仕事の WFE 施策は、職場における多様な人材のキャリア形成に影響を与え、それはさらに他の領域にも及んでいることがわかる。

また、家庭生活の WFE 施策については、男女を含めた家庭生活の支援体制を確立している。Vanassche ほか（2013）は、男女を問わず、既婚者は未婚者に比べて家庭生活に幸福感を感じる傾向が強いと指摘される¹⁵¹。また、親が育児経験を積み重ねることで、それが仕事に役立つ可能性があるという研究成果も挙げられる（例えば、リーダーシップスキル（Ruderman et al., 2002）¹⁵²。2003 年以降、ドイツの中小企業は、「家族のための同盟」活動を中心に、家庭と仕事のバランスの促進がドイツのセクターごとに推進されている¹⁵³。この活動は、仕事と家庭生活は矛盾しないという前提のもと、家族に優しい職場環境のための革新的なコンセプトであり、中小企業にとって重要な意義がある。ここでは、家庭生活が保障されている個人は、より仕事に集中することができる。家庭生活の幸福度は個人における仕事の満足度が高まることになる。このことは、仕事と家庭生活に明確な区分はなく、両者が互いに影響し合っていることも示している。従って、家庭生活の WFE 施策は、多様な人材のキャリアにおける家庭生活の幸福度を高めるだけでなく、その影響力が企業上のキャリアにも及んでいる。

図表 4-2-3 ドイツ企業における継続職業訓練の状況（2016 年上半期）

規 模	継続職業訓練による企業の割合	継続職業訓練による従業員の参与
1-9 人	44%	29%
10-49 人	68%	35%
50-499 人	90%	37%
500+人	98%	39%
平均	53%	35%

出所：IAB-Betriebspanel 2016

¹⁵¹ 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.

¹⁵² 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.

¹⁵³ 例えば、「中小企業と家庭 (mittelstand-und-familie)」によると、ドイツの中小企業では 36 ヶ月の育児休暇を有し、この間に両親が同時に、あるいは別々に休暇を取得することができる。また、育児期間中は補助金が支給され、親が家族のケアに専念できるよう労働時間が短縮される。休暇後の復職については、労使ともに柔軟に対応し、将来の育児計画も早い段階で伝えておく必要がある

<https://www.mittelstand-und-familie.de/familiengruendung/elternzeit-und-elterngeld> 「中小企業と家庭 (Mittelstand-und-Familie)」専用サイト（2022 年 8 月 6 日にアクセス）

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

多様な人材が仕事と家庭生活においてポジティブな視点を持つことに着目した WFE は、ある領域で受けた影響が複数の領域に伝達されるものである。そこで生まれるスピルオーバー効果は、多様な人材のキャリア形成にも影響を与える。そのため、WFE は多様な人材のキャリア形成にどのような影響を与えるかについて考察する。

Greenhaus & Powell (2006) は、仕事と家庭生活のエンリッチメントについて、「道具的エンリッチメント (Instrumental Enrichment)」と「情緒的エンリッチメント (Affective Enrichment)」を分けて分析することを提唱している¹⁵⁴。そして、王・叶 (2011) は、仕事と家庭生活の円滑化は道具的エンリッチメントと情緒的エンリッチメントによって達成されるという四次元分析法を指摘した¹⁵⁵。この4つの次元とは、仕事、家庭生活、道具 (資源)、情緒 (感情) である。さらに、先述したように、個人のキャリアについては、仕事と家庭生活という両領域を一体化することができる。従って、ダイバーシティ経営における仕事と家庭生活に関するキャリアは、この2軸から分析することができる。すなわち、仕事と家庭生活における道具的エンリッチメントと情緒的エンリッチメントである。

道具的エンリッチメントに関しては、ドイツの中小企業における職業訓練制度と家庭生活支援制度が挙げられる。Proeger & Runst (2020) によると、知識スピルオーバーはドイツの中小企業におけるイノベーション創出の源泉であり、企業の継続的な成長のために必要不可欠な要素である¹⁵⁶。つまり、先述したデュアルシステム訓練と継続職業訓練は、多様な人材が企業の成長に関連する知識を獲得・累積するための取り組みとして指摘している。先述したように、デュアルシステムは、企業の需要に応じることを前提に熟練労働者を育成するものであり、多様な人材のキャリア形成の第一歩となる。また、多様な人材が労働市場に本格的参入した後に職業訓練の需要が生じた場合、ドイツの企業は継続的な知識やスキルの向上を目的とした継続職業訓練を提供している。この補完的な職業訓練制度は、多様な人材のキャリア形成を促進しているといえよう。この職業訓練制度は、訓練内容を企業の需要にマッチングさせることで仕事と家庭生活における男女格差を減らし、多様な人材の長期雇用の安定化を促進しているという研究成果がある (榊原, 2019)¹⁵⁷。こ

¹⁵⁴ 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.

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 (606 January) pp.117-118

「道具的エンリッチメント」と「情緒的エンリッチメント」は、藤本 (2011) は Greenhaus & Powell (2006) の研究によって通訳したものである。

藤本 (2011) によると、道具的エンリッチメントとは、ある役割領域で獲得した資源が他の役割領域に持ち込まれることである。また、情緒的エンリッチメントとは、ある役割領域で生じた肯定的な感情や気分が他の役割領域に浸透し、それによってポジティブなスピルオーバー効果が発揮されることである。

¹⁵⁵ 王永麗・叶敏 (2011) 「工作家庭平衡の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

¹⁵⁶ 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.

¹⁵⁷ 榊原博美 (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

の視点から、このような職業訓練は、熟練労働者の育成を前提に、個人と企業の適合性向上を目的として実施されるダイバーシティ経営の施策である。ただし、個人の仕事と家庭生活における役割が複数あるため、訓練制度の実施には、ニーズを満たすことに加え、特定の責任ある役割を果たす上で個人の欠落部分（例えば、女性の出産の休暇間に未就労の空白期間）を補う効果もある。言い換えれば、職場で資源を利用できることは、家庭生活にも影響を与え、個人のキャリア形成を促進する。

また、ドイツでは工業化社会の推進に伴い、多様な人材が家庭生活における役割を弱め、家庭生活のリスクを高めていた（劉・[德]戴，2017）¹⁵⁸。つまり、個人は企業の要求により、プライベートな時間の一部を仕事（残業など）に割く必要がある。そして、稼働な労働は個人に身体的・精神的負担をかけ、家庭生活において一定の役割責任を果たすことを困難にする。そこで、政府主導の家族保護施策の強化に着手し、ドイツの中小企業もその施策を実践している。男女ともに働きながら子育てを続けることを目指し、ドイツ政府は経済的支援・時間確保・インフラ整備の3つの側面から家庭生活のサポートが展開されている（横井，2022；原，2008）¹⁵⁹。ダイバーシティ経営の視点から、家庭生活が個人の仕事上の役割を果たそうとし、将来のキャリア展望を持っているように、家庭生活の役割における個人の期待に応えるためには、時間、報酬、場所といった家庭生活に必要な資源を積極的に提供しているのである。このことから、家庭生活上で獲得した資源が仕事に影響を与え、個人のキャリアを促進させるといえる。

他方、王・叶（2011）による四次元分析法からわかるように、道具的エンリッチメントに関する仕事と家庭生活の施策は、情緒的エンリッチメントにもつながる。例えば、仕事で獲得した資源は、個人の職務遂行能力を高め、失業の恐れや失業による家庭生活への影響を軽減する。家庭生活上で獲得した資源は、個人における仕事の満足度を高め、家庭生活の幸福度を高める。従って、ドイツの中小企業における情緒的エンリッチメントに関しては、職業訓練制度と家庭生活支援策から見出される。[德]毛・尤（2016）によると、ドイツの職業訓練制度は、人材のエンゲージメントを高めるだけでなく、この感情が仕事を超えていることから、家庭生活にも影響を与えている¹⁶⁰。この職業訓練制度は、多様な人材への過剰投資や柔軟性の低下があるものの（Jahn 2018）¹⁶¹、ドイツの中小企業における労働市場に対する最も特異なマネジメント手法として注目されている。それに反して、このような安定した職場環境から、多様な人材の家庭生活を充実させることができると考えられる。例えば、管理システムの視点から、ドイツの中小企業における職業訓練は、企業の経営活動において極めて重要な役割を果たしている（約9割の研修生が中小企業のデュ

¹⁵⁸ 劉冬梅・[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

¹⁵⁹ 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

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

¹⁶⁰ [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

¹⁶¹ 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, pp. 1-21.

アルシステム研修活動に参加した後、研修先の企業に仕事を就く)。これは、安定した仕事によって、人材が家庭生活における懸念（消費など）を軽減できることを意味する。さらに、性別格差の視点から、ドイツでは職業訓練における男女差が批判されているものの、その主な要因は、職業における男女のキャリア選択にある。ただし、Kupfer（2010）によると、ドイツでは、上級管理職では求められる学歴のレベルが高いため、女性が男性よりも有利である¹⁶²。企業における上級管理職が高収入の象徴であるように、仕事における地位の向上は、家庭生活における女性の家庭生活の幸福にも影響を与えると考えられる。こうした状況から、職業訓練がキャリア分類における家庭生活に与える情緒的な影響は明らかである。

家庭生活への支援は、仕事上のパフォーマンスと満足度を高めることが示されており、仕事と家庭生活への支援がそれぞれ媒介機能を持つと考えられる。また、ドイツでは、女性は子供が成長して育児のストレスが和らぐと、より長時間労働や労働市場に再就職することに期待すると指摘されている（Kreyenfeld, 2010）¹⁶³。このことは、個人のキャリアにおける仕事と家庭生活の重要性をさらに示している。家庭生活への十分なサポートの背景下に、ドイツの中小企業は女性を受け入れてキャリアを促進し、女性の家庭生活から溢れる資源（時間など）を有効に活用することができる。企業側としては、人手不足や人材の能力開発といった問題が適切に解決されている。同時に、そのような仕事のチャンスを獲得した女性にとっては、労働市場に復帰したいというニーズを満たす。この感情の伝達は、家庭生活から感情の浸透が仕事に影響を与え、個人のキャリア形成を促進すると考えられる。

以上のことから、WFE 施策は、多様な人材のキャリア形成に影響を与えることがわかる。その中では、資源（道具的エンリッチメント）と情緒（情緒的エンリッチメント）が多様な人材の行動に影響を与える重要な要素である。

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

4.3.1 女性活躍推進によるダイバーシティ経営の促進

日本では、「中小企業基本法」第2条第1項により中小企業が定義されており、業種によって基準が異なる。また、従業員数が極めて少ない企業は、小規模企業とされている（図表4-3-1参照）。2016年、日本の中小企業は全企業の99.7%（約358万社）を占め、全労働者の68.8%（約3220万人）を雇用している。それに加え、2015年の中小企業の付加価値は全体の約53%（約35.1兆円）である（「中小企業白書」, 2022）¹⁶⁴。

¹⁶² 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.

¹⁶³ Kreyenfeld, M. (2010) “Uncertainties in female employment careers and the postponement of parenthood in Germany.” *European sociological review*, 26(3), pp.351-366.

¹⁶⁴ <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html> 2022年版「中小企業白書」（2022年8月16日にアクセス）

坂本（2021）によると、日本の中小企業は、売上規模や利益率だけではなく、地域社会への貢献の面からも、地域の雇用を拡大する上で極めて重要な役割を担っている¹⁶⁵。少子高齢化や経済のグローバル化を背景に、日本の中小企業は様々な市場分野で経営活動に取り組む一方、競争力を高めるために多様な人材の採用を行っている¹⁶⁶。2000年以降、企業競争力を高めるための新たなアプローチとしてダイバーシティ経営が注目されている（谷口，2008；Tong & Cao，2022）¹⁶⁷。ただし、日本企業は女性の社会進出のためにダイバーシティ経営を進めている一方で、男性の長期雇用を優遇する雇用慣行が、職場における人材活用の同質性を高めてきた。このような背景で、日本企業では、人材の同質性が高いことから、働き方の多様性に着目し、従来活躍の場が少なかった女性の雇用を増やすことでダイバーシティ経営の促進を期待している（白石，2010）¹⁶⁸。

図表 4-3-1 日本における中小企業の定義

業種分類	中小企業者		小規模企業者
	資本金又は従業員		従業員
製造業その他	3億以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億以下	100人以下	5人以下
小売業	5千万以下	50人以下	5人以下
サービス業	5千万以下	100人以下	5人以下

出所：中小企業庁、<https://www.chusho.meti.go.jp/index.html>（2022年8月16日にアクセス）

これらの研究結果から、日本の中小企業におけるダイバーシティ経営が実施される主な背景として、労働力不足があり、日本人男性以外の多様な人材が企業で受け入れられるようになったことが挙げられる。この場合、女性は企業にとってダイバーシティの課題となる。ただし、男性以外の多様な人材を受け入れることで、これまでの画一的なマネジメントでは多様な人材に対応することは難しくなっている。ダイバーシティ経営の経営成果を実現するために、企業は雇用環境の変化に対応した画一的なマネジメント慣行の改革を行わなければならない。

日本企業におけるダイバーシティ経営の対象となる属性とその属性の活躍として、女性の管理職の登用が挙げられる（脇坂，2017）¹⁶⁹。厚生労働省の「雇用均等基本調査」（2022）

¹⁶⁵ 坂本恒夫（2021）「新中小企業論とは」林幸治編著『新中小企業論』文眞堂 pp. 3-4

¹⁶⁶ 例えば、金山（2017）によると、日本の中小企業が海外市場に進出する際に外国人材を積極的に採用する。

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

¹⁶⁷ 谷口真美（2008）「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構（574），pp. 69-84

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.

¹⁶⁸ 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

¹⁶⁹ 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

によると、女性管理職における係長、課長、部長の割合は、企業にとって基本的には同じである。ただし、大企業よりも中小企業は女性管理職が多い企業もあることが確認された。例えば、図表 4-3-2 に示す通り、10～29 人の中小企業は、他の企業規模と比較して、女性管理職の割合が最も高い。日本の中小企業におけるダイバーシティ経営の実施は、女性の経営参画の機会を増やしている。

以上のことにより、日本の中小企業におけるダイバーシティ経営は、主に女性を中心とする多様な人材が企業で活躍できるように雇用環境の変化に対応した結果ともいえる。

図表 4-3-2 企業別役割別女性管理職割合 (%)

	10 人 以上	10～ 29 人	30～9 9 人	100～ 299 人	300～ 999 人	1,000～ 4,999 人	5,000 人 以上
係長相当	25.2	35.3	26.2	21.1	22.6	26.2	23.7
課長相当	15.7	30.3	17.5	12.2	12.7	12.3	11.8
部長相当	9.8	17.7	11.3	6.1	7.8	5.5	6.3
係長相当以上	18.6	27.0	19.9	14.0	15.8	17.2	17.3
課長相当以上	14.5	24.5	16.3	9.8	10.8	10.5	10.3

出所：厚生労働省（2022）「令和 3 年度雇用均等基本調査」p. 11

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r03/02.pdf>（2022 年 8 月 16 日）

注：① 同一労働者が期間内に 2 回以上昇進した場合は、それぞれの役職区分で 1 人ずつ計上した。

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

日本の中小企業におけるダイバーシティ経営は、男性以外の多様な人材を受け入れることで企業の競争力向上を目指しているものの、「無限定」という雇用形態が多様な人材のキャリア形成を阻害している（濱口，2016）¹⁷⁰。従って、キャリアの視点から、多様な人材のキャリア形成のためには、職場環境に対応した中小企業の改革が重要である。そして、ダイバーシティ経営の視点から、多様な人材のキャリア形成の阻害への対処体制、すなわちキャリア・ショックの対策が、日本企業におけるダイバーシティ経営の典型的なアプローチと考えられる。

少子高齢化や経済グローバル化などを背景に、企業の人事制度改革は、人材のキャリアの将来像における再思考・再判別のきっかけを与えている。その結果、外部環境の変化が計画的なキャリア形成（例えば、年功序列）に影響を与えるようになり、個人のキャリアの不確実性が高まっている。このような状況は、既述のキャリア・ショックと一致する。キャリア・ショックとは、外部環境が引き起こす要因によって、自分のキャリア形成を考え直すプロセスである。とはいえ、キャリア選択をした後に、予期せぬ偶然的出来事に対して、個人が再び行動することも指す。

日本では、1990 年代以降、終身雇用と年功序列を前提としたキャリア形成が見直され、

¹⁷⁰ 濱口桂一郎（2016）『働く女子の運命』文藝春秋 pp. 16-25

人材のキャリア形成をサポートすることで個人の責任に基づく自律的なキャリア形成が提唱されている（日本経営者団体連盟 1999；日本経済団体連合会 2006）¹⁷¹。このような個人の自主性と継続性を高めるキャリア形成をキャリア自律と呼ぶ。花田（2001）は、人材のキャリア自律を、一組織に留まるのではなく、個人が積極的に機会を捉え、個人の意思決定によって最善の選択をする「キャリア・コンピテンシー」の一種と定義している¹⁷²。これに加え、花田（2006）は、企業内でのキャリア自律性の育成は、個人の主体的な意思決定と維持の問題であり、人材に関する人事管理の機能の一環として、自ら見直す必要があると論じている¹⁷³。こうした研究成果から、個人は自分のキャリアをリードするだけではなく、企業の HRM にも責任を持つ必要があることがわかる。

2012 年以降、日本は深刻な人手不足問題に直面し、ダイバーシティ経営が企業競争力を高める経営戦略・人事戦略として認識し、「ダイバーシティ経営 100 選プロジェクト」を実施してきた（経済産業省，2021）¹⁷⁴。企業は従来の「無限定」の画一的な雇用スタイルのもとで、多様な人材を受け入れるとともに、働き方改革と WLB への取り組みを並行し、多様な人材のキャリアに影響を与えている。

図表 4-3-3 に示すように、日本では、2012 年からダイバーシティ経営が進んでいる企業の認定を開始した。2020 年まで、合計 128 社の中小企業が表彰されており、表彰企業全体の約 45%を占めている。それに加え、厚生労働省が実施した「雇用均等調査」（2022）によると、育児休業制度の規定がある小規模企業は 7 割以上、中小企業は 9 割以上を占めている（図表 4-3-4 に参照）。また、全企業別にみると、2019 年～2020 年に在職中に出産した女性のうち、2021 年までに育児休業を開始した（育児休業申出者を含む）割合は 85.1%（前年比 3.5%増）となった（男性は 13.97%、前年比 1.32%増）。このような環境の変化を通じて、女性の活躍を後押しする施策が積極的に実施されている。従って、こうしたキャリア・ショックへの対応は、多様な人材のキャリア形成に影響を与えられらる。

¹⁷¹ 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）

¹⁷² 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

¹⁷³ 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

¹⁷⁴ 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/kigyos100sen/r2besupura.pdf>（2022 年 8 月 20 日にアクセス）

図表 4-3-3 新・ダイバーシティ経営企業 100 選表彰企業数 (2012 年～2020 年)

項目	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
受賞企業	42	46	52	34	31	21	24	18	14
中小企業	12	21	24	14	18	12	11	11	5

注：中小企業は従業員 300 人以下を指す。

出所：経済産業省 ダイバーシティ経営企業 100 選ホームページ 2012 年～2020 年のデータにより、筆者作成。(http://www.diversity100sen.go.jp/ 2022 年 8 月 20 日にアクセス)

図表 4-3-4 事業所規模別育児休業制度の規定あり事業所割合 (%)

年代	5～29 人	30～99 人	100～499 人	500 人以上
2017 年	71.2	91.8	98.8	99.4
2019 年	76.1	91.9	98.8	99.8
2021 年	75.1	93.7	99.4	99.9

出所：厚生労働省 (2022) 「令和 3 年度雇用均等基本調査」 p.17

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r03/07.pdf> (2022 年 8 月 20 日にアクセス)

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

ここでは、キャリア・ショック対策が多様な人材のキャリア形成にどのような影響を与えるかを考察する。

Akkermans ほかに (2021) は、ダイバーシティとキャリア・ショックの関係について、以下の 2 つの視点から論じている¹⁷⁵。すなわち、①外部環境の変化によって、ある多様なグループの相対的な社会的地位が変化することがある。また、②この変化が個人のカルチュラル・ダイバーシティに影響を与え、個人のキャリアの反省や行動を起こさせることがある。例えば、生産技術の進歩は従来の働き方を変え、女性が高負荷の労働環境でも働き続けることを可能にした (例えば、物流)。こうした変化は、企業経営者の女性雇用への関心も高めている。特に雇用均等が進む中で、女性を積極的に雇用する企業は社会的なイメージも良くなる可能性がある。とりわけ、女性は高負荷の仕事では働けないというステレオタイプも変わってきた。また、外部環境の変化が個人の感情を通して認知や行動に影響を与え、自分の立てたキャリアプランから外れることもある。女性は仕事よりも家庭生活に関心があると思われるが、働きやすい職場環境の改革によっては、女性も職場で活躍することができる。先述したように、十分な時間があれば、女性は家庭生活以外の労働市場に

¹⁷⁵ 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.

参入することを期待する。特に、育児のプレッシャーが軽減されれば、女性はより長時間で働くことを期待する(長期雇用を指す)。つまり、育児プレッシャーが軽減されることで、社会人としての多様性の地位が向上し、女性は将来のキャリアパスについて考え直し、行動するようになるのである。そこで、キャリア・ショックが、多様な人材のキャリア形成にどのような影響を与えるのか、この2つの視点から考察する。

日本では、企業におけるダイバーシティ経営の実践により、女性の社会進出への関心が高まっている。実は、1985年の男女雇用機会均等法の施行以降、女性の社会的地位は変化し、少子高齢化を背景に、2020年までの日本の女性労働力人口は3044万人(1985年、2367万人)、全労働力人口の44.3%(1985年、39.7%)を占めている(厚生労働省, 2020)¹⁷⁶。これは、日本において、女性の社会進出が進んできたことを明確に示している。また、先述したように、ダイバーシティ経営による女性管理職の登用が象徴的であり、2015年には「女性活躍推進法」という法的枠組みにより、企業に女性活躍推進が義務つけられた(中西, 2020)¹⁷⁷。ダイバーシティ経営における職場環境の改善や女性の社会的地位向上への取り組みが徐々に進むのに伴い、日本の中小企業において女性が活躍していることは明らかである(図表4-3-2に参照)。キャリア形成の視点から、キャリア・ショックの対策は、女性の相対的な社会的地位の向上により、女性人材の採用や管理職への登用が進んだ結果と考えられる(図表4-3-3に参照)。例えば、藤本・ジュレン(2020, 2022)によると、日本における労働者の雇用形態の変化により、若年・未婚者の移動率における男女格差が縮小している。特に、女性が労働市場に留まる可能性が高まっている¹⁷⁸。伝統的な管理モデルは男性優位であり、企業の施策は男性優先で実施されている。ただし、労働市場における女性の割合の増加は、企業の内部労働市場を多様化している。そのような多様な人材を合理的に管理するために、企業は従来の男性優先の概念を変える必要がある。同時に、新たな管理施策は、女性向け施策を増やすだけでなく、男女を管理範疇に含める必要がある。つまり、女性の社会進出が労働市場に変化をもたらし、女性管理職の増加や管理施策の充実という動的な女性登用が、従来のステレオタイプ(専門主婦など)を変えた。これは、企業が多様な人材を積極的に受け入れようと考えられる。

一方、個人の視点から、労働市場の多様化は、伝統的な観念の下での女性のキャリアをも変化させており、この変化は女性のキャリア選択における自律性を促進しているといえる。このように、外部環境の変化が個人のカルチュラル・ダイバーシティに影響を与え、個人のキャリアの反省や行動を起こさせることは、女性のステレオタイプの変化や女性のキャリア選択における自律性の向上という視点から論じることができる。ただし、この視点から、多様な人材のキャリア形成に影響を与えるのは女性だけではなく、男性も同様で

¹⁷⁶ 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)

¹⁷⁷ 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. 57-73

¹⁷⁸ 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
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.

ある (Williams & O'Reilly, 1998)¹⁷⁹。例えば、この背景には、日本では労働市場における女性の割合が増加する一方で、男性の割合が減少している。

日本では、女性が活躍するダイバーシティ経営が行われる中で、従来は男性に据える職場環境でのキャリア形成に影響を与え、男女ともに今後のキャリア形成を考え直すようになってきている。例えば、日本経済新聞社 (2022) によると、女性の3人に1人が職場での活躍や昇進を期待し、「仕事や出世を優先する働き方が理想」と言われている¹⁸⁰。そして、幅・白岩 (2020) と脇坂 (2021) によると、日本の中小企業においても、男性に対する長時間労働の見直しや子育て支援などが行なわれている¹⁸¹。こうした変化から、キャリア・ショックの対策は女性だけではなく、全ての組織メンバーのキャリア形成に影響を与えていることが窺える。このようなことにより、多様な人材の働き方の自律性が高まり、キャリアや働き方の見直しが行われている。日本の中小企業におけるダイバーシティ問題は、主に女性雇用に焦点を当てている。ただし、キャリア・ショック対策の影響は組織全員に及んでいる。つまり、女性のカルチュラル・ダイバーシティの変化は、男性にも影響を与えている。例えば、男性に対する管理施策の見直しは、家庭生活の役割を担う男性の社会的地位を高めた。同時に、男女ともにこのような状況の中で、将来のキャリアについて考え、従来確立されてきたキャリア計画を変える必要である。男性にとっては、家庭成員としての責任を果たすことに加え、女性など多様な人材を職場で受け入れる意識の変化が求められる。Akkermans ほか (2018) は、キャリア・ショックに関連する5つの要因を提示した¹⁸²。その5つの要因とは、頻度 (frequency)、予測可能性と制御可能性 (predictability and controllability)、期待値 (valence)、継続時間 (duration)、場所・原因 (locus or source)、である。これらの要因は、ダイバーシティ経営と多様な人材のキャリア形成に関連していると考えられる。従って、女性の企業における就労意欲の高まりと男性制度の拡大により、キャリア・ショックの対策は、多様な人材キャリア形成を促進させ、活躍することができる重要なダイバーシティ経営の取り組みとなっているといえる。

以上のことから、キャリア・ショック対策は、多様な人材を受け入れ、多様な人材に適した職場環境を再構築することで、多様な人材のキャリアを形成している。キャリア・ショックは、伝統的な雇用システムを変えてきた。特に、この背景には、労働者のカルチュラル・ダイバーシティを変化し、将来のキャリア成功のための行動を促進している。その結果、キャリア・ショック対策について、多様な人材のキャリア形成は、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。

¹⁷⁹ 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.

¹⁸⁰ 「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)

¹⁸¹ 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

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

¹⁸² 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.

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

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

本章では、米国、ドイツ、日本の中小企業におけるダイバーシティ経営の主要な取り組みを考察することで、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どのように促進しているかを分析した（図表 4-4-1 に参照）。分析の結果から、以下の3つのことがわかるようになった。

1つ目は、ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策などのダイバーシティ経営の取り組みは、多様な人材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、社会的正当性を高める道徳的・法的なものだけではなく、人事における多様性の積極的な役割を通じて企業経営に影響を与える戦略でもある。先述したように、雇用機会均等の視点から、ダイバーシティの積極的な役割は、道徳的・法的にも賞賛されるものであるが、両者を完全に切り離すことはできない。そのため、ダイバーシティ経営は、多様な人材の能力を開発・発揮するための戦略であり、法令遵守を超えた取り組みとして位置づけられる。例えば、ダイバーシティ経営がキャリア形成に与える影響の取り組みとして、米国のダイバーシティ・トレーニング、ドイツの WFE 施策、日本のキャリア・ショック対策が挙げられる。

また、ダイバーシティ経営は中小企業にとって重要である。特に、この取り組みが確立・定着していないように見える中小企業でも、企業の多様な人材に対する意識の高まりから、継続的にダイバーシティを獲得・管理していると認識されている。雇用機会均等を前提に、多様な人材に対して企業が実施している HRM 施策は、ダイバーシティ経営と思われることができる。ただし、多様な人材をより有効に活用するためには、その施策もさらに実施する必要がある。つまり、企業によるダイバーシティ経営は、多様な人材に対する社会的認知度を高め、人材とそのマネジメントの多様性を発展させることを前提にしている。それが、多様な人材のキャリア形成に影響を与えると推察できる。

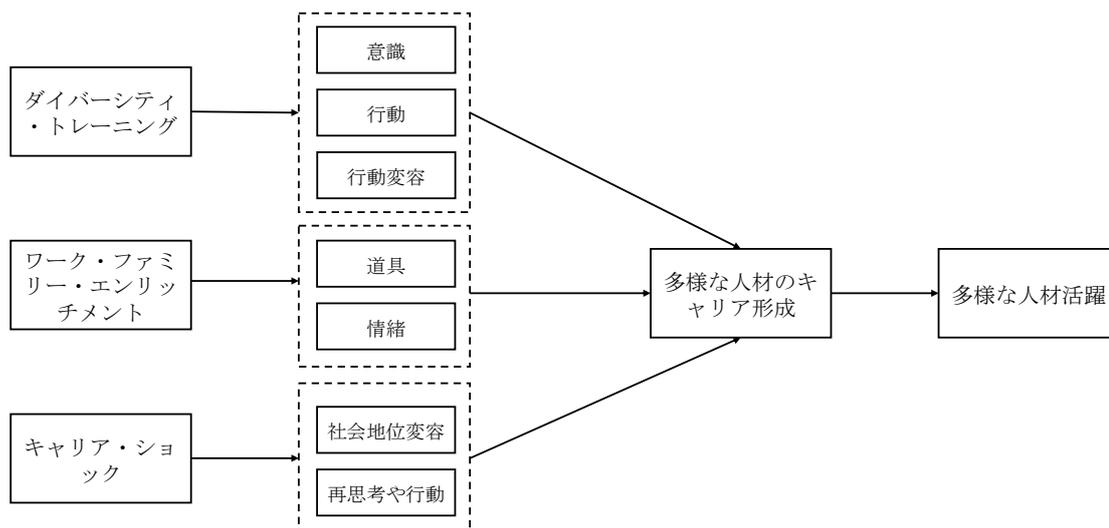
2つ目は、地域やマネジメント対象によってダイバーシティ経営の取り組みがことなる。ダイバーシティ経営は通常、国によって重要な多様性問題への取り組みが異なるため、国によって異なる。本章の分析結果から、米独日の中小企業は、異なるダイバーシティ問題に直面し、それぞれの方向性でダイバーシティ経営に取り組んでいることが指摘された。

人材の表層的なダイバーシティが著しい米国では、ダイバーシティへの取り組みが企業の人事管理の一環であり、ダイバーシティとその対応手段が一種のコンピテンシーとみなされている。そのため、多くの中小企業では、経験の築成を前提に、多様性に関する知識を学べるトレーニングを実施し、人材のキャリア形成を促進している。このマネジメント・アプローチは、人材の確保に加え、多様な人材間のコミュニケーションを促進することで、イノベーションと問題解決能力を生み出す。ドイツの中小企業では、政府の強力なイニシアチブのもとで男女ともに仕事と家庭生活に参加するキャリアを重視し、そこから得られた幸福度や満足度がキャリア形成に影響を与える。多様な人材が仕事と家庭生活においてポジティブな視点を持つことに着目した WFE は、ある領域で受けた影響が複数の領域に伝

達されている。日本では、中小企業におけるダイバーシティ経営は、女性を中心とした多様な人材を受け入れ、多様な人材に適した職場環境を再構築することで内部労働市場を多様化してきた。こうした取り組みは、伝統的な雇用システムを変えてきた。特に、この背景には、男女のカルチュラル・ダイバーシティを変化し、将来のキャリア成功のための行動を促進している。

3つ目は、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を探ることとした。ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性を明らかにするためには、多様な人材のキャリア形成へのアプローチとして、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックの3つの概念に注目した。また、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代表的な取り組みに着目して分析を行った。ダイバーシティ経営は、多様な人材の能力の蓄積、生涯の経歴（仕事と家庭生活）、職場の転換といったキャリア形成の3つの方向で進んでいる。

図表4-4-1 企業における多様な人材のキャリア形成の分析に関する構成要素



出所：筆者作成

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

これまで本章で論じてきたように、SHRMの視点から多様な人材を活躍させるダイバーシティ経営は、米国、ドイツ、日本の中小企業で進んでいる。本章の分析結果に基づき、米国におけるダイバーシティ・トレーニング、ドイツにおけるWFE、日本におけるキャリア・ショックの視点から、中国の中小企業がどのようにダイバーシティ経営を実践すべきかを提言する。

米国では、中小企業におけるダイバーシティ経営の特徴は、異質性の高い環境で多様性を学ぶ能力が、ダイバーシティ・トレーニングの一環として捉えられている。ダイバーシ

ティ・トレーニングを行うには、企業が人材に多様性を活かす場を提供する必要がある。つまり、人材をダイバーシティに接触させるためには、企業が多様な職場雰囲気や職場環境を促進する場づくりを優先する必要がある。また、そのような場では、人材は多様性を受け入れ、あるいは多様性を学習しながら、自身の多様性を活かすことができる。このようなメカニズムの中で、人材が多様性への知識や経験を蓄積し、意識と行動の変化を通じてキャリア形成に寄与する。多様性に伴うセンシティブリティが緩和され、多様な人材がさらにコミュニケーションをすることでイノベーションや問題解決能力に関する経営成果が顕在化する場合には、企業の競争力が高まることができる。

第三章で論じたように、同質性の高い中国では、職場や社会における多様性が受け入れられ、多様性の効果は深層的なダイバーシティに影響を与える傾向にある。この視点から、米国の中小企業におけるダイバーシティ経営が必ずしも中国の中小企業に当てはまるわけではないが、企業のダイバーシティ経営を進めるために、人材が多様性を意識するトレーニングに参加することは意義があると考えられる。何故ならば、トレーニングの目的は、個人が他者の多様性を十分に理解することではなくても、スキルや専門知識を目的としたトレーニングの過程で、人材間の相互理解やコミュニケーションを促進することができるからである。言い換えれば、中国の中小企業はトレーニングの制度を利用することで人材のスキルを習熟させたり、専門知識を向上させたりすると同時に、他者を尊重し理解する意識を高めることができる。第3章ですでに述べたように、中国の中小企業では、OJTやOff-JTがトレーニングの手法として用いられているが、企業におけるトレーニングの投資、訓練内容、評価システムが不十分であるという現状がある。このことは、中国の中小企業がダイバーシティ・トレーニングを実施する重要性を示している。

ドイツでは、中小企業におけるダイバーシティ経営は、主に仕事と家庭生活の施策におけるWFEに焦点を当てている。このようなマネジメント・アプローチの特徴は、個人が仕事と家庭生活上でスピルオーバー効果を生み出せるようにするための、政府主導の制度化された取り組みにある。このようなマネジメント・アプローチの下で、ダイバーシティ経営は、仕事と家庭生活を一体に統合することによって、個人のキャリア形成を促進する。言い換えれば、個人の仕事と家庭生活の領域は互いに矛盾するものではなく、ある領域の充実が他の領域における個人の行動に影響を与えることができる。このアプローチは、個人が仕事と家庭生活の責任を感知して果たすことで、人材のキャリア形成を促進するものである。一方、中国の文化的背景からWFEのスピルオーバー効果が生じやすいが、仕事と家庭生活に関する理論的・実践的研究は未だに不足し、WFEの効果は片側に向ける可能性が高いと指摘されている（王ほか、2020）¹⁸³。先述したように、中国の中小企業で働く人材は、家庭生活のために働くことを選択している。家庭生活は、個人が職場で懸命に働く源泉である。ただし、仕事が個人の家庭生活のニーズを満たさない場合、個人は離職・転職する傾向があり、その結果、企業は優秀な人材を確保することが難しくなる。このような視点から、中国の中小企業において、個人の仕事と家庭生活が一体となってキャリア形成に影響を与えるような、WFE施策を実施する必要がある。言い換えれば、このマネジメ

¹⁸³ 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

ント・アプローチにより、人材は家庭生活での役割を超えて多様性をよりよく活用できるようになり、ひいては個人のキャリア形成に影響を与える可能性がある。また、文化的背景から、仕事と家庭生活に関する戦略的な施策を、中国での適用可能性を踏まえて柔軟に適用し、このような施策を実施する必要があると考えられる。

外部環境の変化への柔軟的な対応、すなわちキャリア・ショックへの対応は、日本の中小企業におけるダイバーシティ経営の特徴である。このアプローチは、外部環境の変化による予期せぬキャリア選択の困難に対処するために、個人が企業の人材マネジメントを積極的に意識し、その責任の一端を担うことを目指すものである。とりわけ、このようなマネジメント・アプローチでは、企業が外部労働市場における特定のダイバーシティ・グループの相対的な社会的地位の変化（例えば、ステレオタイプ）を認識し、内部労働市場における伝統的な認識を変える必要がある。つまり、多様な人材を様々なポジションに加え、それに対するマネジメント施策を行うことで、組織の構成員に主体的に多様性を受け入れさせるのである。また、意識上の変化は、個人の自律性を促進することであり、特にキャリア選択に関しては、個人がキャリア形成を再計画し、行動を起こすことである。職場における多様な人材の活性化や、企業の施策の充実により、個人が主体的に、従来とは異なる環境でキャリアを再設計するようになるのである。一方、中国では伝統的な終身雇用から労働契約制に変わり、多様な人材に柔軟な雇用が可能になったが、この即戦力雇用が労働市場の硬直化という問題にもつながっている。こうした視点から、伝統的な雇用慣行の変化がマイノリティの社会的地位の変化につながったといえる。ただし、中国の中小企業は法律を遵守して多様な人材を受け入れているものの、そのような変化に対応するための対策が不足している。また、人材の自主性が高まるということは、人材の流動性が高まるということでもある。例えば、個人のニーズと職場環境や企業のニーズが一致しない場合、人材は離職しやすくなる。そして、このようなことは、中国の中小企業で著しいのである。こうしたことから、中国の中小企業は、外部環境の変化に応じて人材のキャリア形成に影響を与えるキャリア・ショックの対策を実施する必要があると考えられる。

以上のことにより、米独日の中小企業におけるダイバーシティ経営の取り組み（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）が多様な人材キャリア形成への影響を考察することを通じて、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は、いくつかの示唆を得ることができた。次章は、中国の中小企業を対象に実証研究を行う。

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

第4章では、米独日のダイバーシティ経営を中小企業と関連させながら考察した。米独日の中小企業では、ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策を通じて、労働者のキャリア形成に影響することで人材を活躍させている。これに対して、第3章では、中国の中小企業で多様な人材が活躍していることを考察したものの、ダイバーシティ経営が多様な人材のキャリア形成に与える影響が明らかにされていないことが指摘された。

中国におけるダイバーシティ経営に関する研究は、米独日より遅れている。また、ダイバーシティ経営における多様な人材キャリア形成に関する実証研究は極めて少ない。理論的研究だけでは、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に多様な人材のキャリア形成を促進している姿は描き出せない。そのため、本章では、アンケート調査のもとで、中国の中小企業において、多様な人材がダイバーシティ経営とともにキャリアを形成し、活躍をしていることを検証する。

5.1 アンケート調査の背景と目的

企業においてキャリアを開発する主体は、個人と組織の2つである。企業においては、多様な人材が活躍できるダイバーシティ経営の仕組みを構築することが重要である。それと同時に、個人の関与が不可欠である。しかしながら、中国では、企業の視点から、多様な人材のキャリア開発が企業成長に与える影響に焦点を当てられている一方で、個人の視点から、キャリア成功とキャリア開発の影響や役割については未だに十分に議論されていない。特に、キャリア成功には個人の自主性による差異が存在し（王ほか、2020）¹⁸⁴、ダイバーシティ経営において多様な人材のキャリア形成が個人的視点からどのように促進させ、活躍するかを明らかにすることが必要である。第3章で示したように、中国の中小企業では、一般的に多様な人材を即戦力として採用している。この人事システムのもとで、企業は現在のニーズに基づいて人材を採用し、長期的な戦略目標を欠けている。また、中小企業は企業規模や資源の使い方に制約があり、市場環境の恩恵で企業規模を拡大することはできても、その成長余地は極めて限られている企業がほとんどである。これに対して個人は、現在の職場環境では成長に限界がある場合、自己に適した職場を探すことができる。言い換えれば、個人が伝統的に一企業や一産業などに属するキャリアから、バウンダリレス・キャリアに移行するようになっているからである。さらに、中小企業においては、多様な人材が一般的に同様な報酬制度で働いている。こうした報酬制度のもとでは、人材の多様性を十分に活かすことが難しい。

¹⁸⁴ 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

従って、本章では、個人をキャリア形成の主体の1つとみなし、アンケート調査を実施する。また、第2章で示した分析対象範囲モデル（図表2-5-1に参照）に沿って、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する。

5.2 アンケート調査による分析モデル

本節では、個人のキャリア形成と多様な人材の活躍度との関係性についてさらに分析する（図表5-2-1に参照）。

先述した通り、ダイバーシティ経営に関する企業パフォーマンスの対象は、多様な人材の活躍を分析するために非財務的基準に着目している。酒井（2019）によると、多様な人材の活躍とは、個人として持つ多様な属性にかかわらず、職場でそれぞれの能力を発揮する度合いである。主な内容としては、仕事上の満足度、達成度、キャリア形成に対応である¹⁸⁵。言い換えれば、多様な人材の活躍は、個人の特性を通じて能力を発揮し、仕事に対してパフォーマンスを発揮することである。例えば、男女はともに仕事と家庭生活の両方で責任を負っているが、能力を発揮する方法や責任を果たすための行動は様々である。この関係から、多様な人材の活躍度は、多様な人材のキャリア形成を具体的に測定するのに適切な概念であると考えられる。キャリア形成と多様な人材の活躍度との関係性については、個人的視点（アンケート対象者）から以下のように説明する。

（一）ダイバーシティ・トレーニングと多様な人材の活躍

米国の中小企業におけるダイバーシティ経営の考察を通じて、キャリアの形成は、多様な人材に対応した職業訓練を提供することで実現できる。ダイバーシティ・トレーニングは、様々な経験や知識を有する人材のコミュニケーションの頻度を高めることで、相互の違いを認識し、行動に影響を与えるものである。また、行動の異質性に対処するために、他者と効果的に協働する方法を学習することができる。そして、意識と行動は短時間で変えられるものではなく、多様性を認識する前に行動変容の状況を確認する必要がある。つまり、ダイバーシティ・トレーニングへの参加は、人材の意識、行動、行動変容に影響を与え、それが個々のキャリアを形成し、多様な人材の活躍を促進することが期待される。従って、取り組みの効果の視点から、ダイバーシティ・トレーニングへの参加は、多様な人材の活躍度を高めると考えられる。

（二）WFEと多様な人材の活躍

ドイツの中小企業におけるダイバーシティ経営の考察を通じて、仕事と家庭生活をポジティブな視点で捉えるWFE施策は、多様な人材を活躍させるものである。この視点から、ダイバーシティ経営の取り組みであるWFE施策は、多様な人材に仕事と家庭生活に関するサポートを提供し、そのスピールオーバの効果によってキャリア形成を促進する。その場合、個人が仕事と家庭生活の中で形成されるキャリアは、両領域の間で相互にシフトすることでスピールオーバ効果を発揮する。仕事と家庭生活の円滑化は、個人の仕事と家庭生

¹⁸⁵ 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-」中央大学大学院戦略経営研究科ビジネス科学専攻博士後期課程 博士学位請求論文 pp. 38-39 <https://chuo-u.repo.nii.ac.jp/records/11682>（2023年5月30日にアクセス）

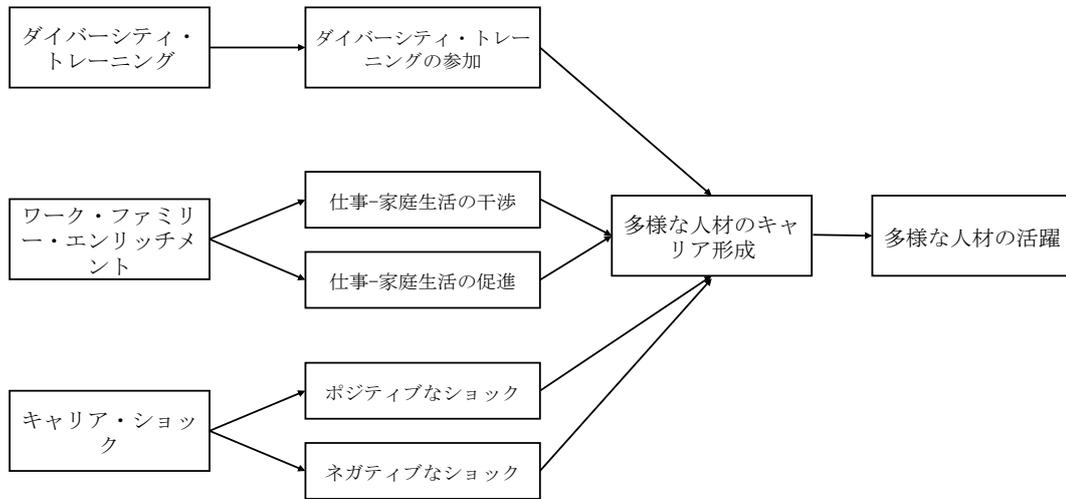
活を4つの次元を構成している（第4章第2節に参照）。仕事と家庭生活の関係は、仕事→家族に干渉する、家族→仕事に干渉する、仕事→家族に促進する、家族→仕事に促進する、という4つの要素を含む二重構造である。つまり、WFEは、上記4つの要因を通じて、多様な人材のキャリアを形成するため、多様な人材の活躍度に影響を及ぼすと想定される。情報システムの発展に伴い、個人の仕事と家庭生活は一体化し、両領域の境界は曖昧になる傾向がある。この視点から、多くの研究は両領域の対立に焦点を当てている。ただし、両領域の間を流れる資源や情緒について、ポジティブな視点を見出すことも可能である。例えば、個人にとって家庭生活は仕事上の行動に大きな変化が起きられ、仕事に伴う収入やポジティブな感情（昇進・昇給の喜び）は家庭生活にも影響を与える。従って、WFE施策は仕事-家庭生活の干渉と仕事-家庭生活の促進の2つの側面からキャリアを形成し、多様な人材の活躍に影響を与えることができると考えられる。

（三）キャリア・ショックと多様な人材の活躍

日本の中小企業におけるダイバーシティ経営の考察を通じて、職場環境の変化によるキャリア・ショックへの対策は、多様な人材のキャリア形成を促進させるものである。キャリア・ショックは、主に外部環境の変化が個人の社会的アイデンティティに影響を与え、その結果、自分のキャリアについて再思考を起こすことである。この影響は大きくポジティブとネガティブに分けられるが、多様な人材にとって必ずしも決定的なものではない。何故ならば、キャリア・ショックが個人と企業に与える影響は、その頻度、予測可能性と制御可能性、期待値、継続時間、場所・原因の程度によって異なるからであると先述した通りである（第4章第3節に参照）。また、キャリア・ショックの影響は時間の経過とともに変化し、ネガティブなショックがポジティブなショックになることもある（Akkermans et al., 2020）¹⁸⁶。外部環境の変化によるキャリア・ショックが個人のキャリア形成を促進し、その変化に対応する行動が多様な人材の活躍につながると考えるのが妥当である。従って、ポジティブなショックとネガティブなショックの2つの側面からキャリア・ショック対策を行うことで、多様な人材が活躍することが期待できると考えられる。

¹⁸⁶ 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.

図表5-2-1 個人的視点のキャリア形成における多様な人材の活躍



出所：筆者作成

5.3 分析方法

5.3.1 研究対象の選定とデータ収集

アンケート調査は、2022年12月から2023年3月にかけて、中国で最も利用されているオンラインアンケートプラットフォームである「問巻星」で実施された。アンケート調査は非確率的サンプリング (Goodman, 1961)¹⁸⁷ で収集し、中国の中小企業で働く人材から回答を得るためにスノーボールサンプリング法 (Snowball sampling) を用いた。回答協力者には、個人情報外部に漏れないこと、個人情報の秘密が守られることを説明した上で、Web上のURLやQRコードでアンケートから回答してもらった。中国の中小企業116社の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。回答者の属性の詳細は、図表5-3-1の通りである。中国の地域によって人材のカルチュラル・ダイバーシティが異なるため、アンケート調査では中国26省の地域の中小企業で働いている人材をサンプリングし、回答者の出身地と現在地を地理的な地域から南部、中部、北部に分類した。回答者の地理的な地域の詳細は、図表5-3-2の通りである。

図表5-3-1の分析結果は、アンケート調査における多様な人材の属性の数値的特徴を確認し、調査対象者の分布を反映している。ここで、平均値は中心傾向を表している。標準偏差は、平均値からのばらつきを表している。各属性の変数の頻度を分析した結果、基本的に抽出調査の要件を満たす分部であることがわかる。

¹⁸⁷ Goodman, L. A. (1961) "Snowball sampling." *The annals of mathematical statistics*, pp. 148-170.

図表 5-3-1 アンケート調査における回答者の属性

変数	項目	度数	相対度数(%)	平均値	標準偏差
性別	男	175	46.54	1.54	0.50
	女	201	53.46		
年齢	20以上	146	38.83	1.93	0.94
	30以上	144	38.30		
	40以上	53	14.10		
	50以上	33	8.78		
学歴	高中及以下	61	16.22	2.43	0.86
	専門学校	125	33.24		
	大学	158	42.02		
	修士とその以上	32	8.51		
配偶	有	226	60.11	1.4	0.49
	無	150	39.89		
子供	無	176	46.81	1.72	0.77
	1人子	128	34.04		
企業規模	2人及びその以上	72	19.15	2.4	1.58
	30~99人	167	44.41		
	100~199人	71	18.88		
	200~299人	35	9.31		
	300~500人	28	7.45		
	500~1000人	75	19.95		

出所：筆者作成

図表 5-3-2 アンケート調査における回答者の出身地と現在地（人）

項目	南部	中部	北部
出身地	97	157	122
現在地	107	163	106

注：アンケート調査では、回答者の出身地と現在地を次のように分類した（詳細は付録の資料2に参照）。

- ①南部（福建省、広西チワン族自治区、広東省、海南省）
- ②中部（北京市、天津市、河北省、山西省、山東省、陝西省、江蘇省、上海市、安徽省、河南省、湖南省、湖北省、四川省、江西省、浙江省、重慶市）
- ③北部（黒竜江省、吉林省、遼寧省、内モンゴル自治区、新疆ウイグル自治区、甘粛省）

出所：筆者作成

5.3.2 測定尺度の作成

本章で示した分析モデル（図表 5-2-1 に参照）に基づき、実証分析を行うために、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショック、多様な人材の活躍度などの概念については、測定次元を提示する。各測定次元と質問項目は、次の因子分析の結果に基づいてさらに修正された。

各測定次元については、Moretto (2021)、Grzywacz & Marks (2000)、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。多様な人材のキャリア形成に関する測定尺度の作成は、以下ようになる。

Moretto (2021) は、計画的行動理論モデルの構成要素（態度、主観的な規範、行動の統制力）に基づいて、ダイバーシティ・トレーニングと学習意欲の動態的な研究を論じた¹⁸⁸。このモデルの構成要素である態度、主観的な規範、行動の統制力は、本研究におけるダイバーシティ・トレーニングの影響を受けた人材の意識、行動、行動変容に該当するといえる。このモデルに関して、Wiethoff (2004) は科学的に証明されており、理論的基盤を確立している。さらに、Moretto (2021) は、この理論モデルに基づいてダイバーシティ・トレーニングに関する尺度（26 質問項目）を開発し、実証研究によって尺度の妥当性が確認された。

計画的行動理論に基づくこのモデルは、ダイバーシティ・トレーニングへの積極的な参加を予測するものであり、ダイバーシティ・トレーニングへの参加は多様な人材の活躍度に与える影響を個人の視点から探るといって本研究の目的と一致する。ただし、Moretto

(2021) は、計画的行動理論モデルの構成要素を、従業員のダイバーシティ・トレーニングに対する学習意欲の予測因子として分析することを目的とした。研究対象が異なるため、本研究のダイバーシティ・トレーニングに関する主な質問項目は、Moretto (2021) の尺度の 7 項目の質問項目を使用する。この 7 つの質問項目は、ダイバーシティ・トレーニングへの参加が多様な人材の活躍度に与える影響を測定するものである。具体的に、意識の方面では、「トレーニングを通じて多様性についての知識を深めることが役立つと思う」、「企業は組織メンバーに互いに理解するトレーニングを提供する必要がある」、「研修に参加することで同僚や経営陣との対人関係にメリットがもたらされると思う」、「トレーニングに参加し、他の人と知り合うことが私の専門能力開発に役立ったと思う」という質問を設けている。行動の方面では、「同僚と一緒にトレーニングを受けて、彼と知り合うことに興味がある」という質問を設けている。行動変容の側面では、「ワークロードが多すぎて、他の人とのトレーニングに参加できない」、「トレーニングに参加して同僚と知り合うかどうかを完全に制御できる」という質問を設けている。ダイバーシティ・トレーニングの質問項目は、図表 5-3-3 の通りである。

¹⁸⁸ 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)).

図表 5-3-3 ダイバーシティ・トレーニングに関する質問項目

ダイバーシティ・トレーニング

- ① トレーニングを通じて多様性についての知識を深めることが役立つと思う。
- ② 企業は組織メンバーに互いに理解するトレーニングを提供する必要がある。
- ③ 研修に参加することで同僚や経営陣との対人関係にメリットがもたらされると
思う。
- ④ トレーニングに参加し、他の人と知り合うことが、私の専門能力開発に役立った
と思う。
- ⑤ 同僚と一緒にトレーニングを受けて、彼と知り合うことに興味がある。
- ⑥ ワークロードが多すぎて、他の人とのトレーニングに参加できない。
- ⑦ トレーニングに参加して同僚と知り合うかどうかを完全に制御できる。

注：因子分析で述べたように、質問項目⑥、⑦の因子負荷が<0.6であり、変数は収束せず、他の変数と類似していないため、削除することにした。

出所：Moretto (2021) により筆者作成

多くの研究成果は、仕事と家庭生活の両立に焦点を当てているものの、複数の役割責任を持つ個人も、仕事と家庭生活からポジティブな影響を受けることがある。Grzywacz & Marks (2000) は、仕事と家庭生活の関係を、スピルオーバー効果（仕事が家庭生活に及ぼす負のスピルオーバー効果、仕事が家庭生活に及ぼす正のスピルオーバー効果、家庭生活が仕事に及ぼす負のスピルオーバー効果、家庭生活が仕事に及ぼす正のスピルオーバー効果）を生み出す複数の次元に沿って分析している¹⁸⁹。この正のスピルオーバー効果と負のスピルオーバー効果の分析結果は、WFE 施策が多様な人材の行動に与える影響を、干渉と促進の視点から探るといふ本研究の議論に一致するといえる。さらに、Grzywacz & Marks (2000) は、このような様々なスピルオーバー効果に基づく尺度（14 質問項目）を開発し、実証研究を通じて尺度の妥当性が確認された。

一方、仕事と家庭生活のインターフェイスを分離することは困難であるため、本研究では仕事と家庭生活という2つの領域を融合し、仕事と家庭生活で生じるポジティブな影響とネガティブな影響が2つの領域間で相互作用するプロセスを議論する。ただし、Grzywacz & Marks (2000) の研究の目的は、仕事と家庭生活の関係をさらに明確し、正と負のスピルオーバー効果の相関関係を明らかにすることである。彼らの研究結果で明らかになったように、個人の行動に影響を与えるのはプロセスであり、ポジティブな影響もネガティブな影響も、仕事と家庭生活に関係しており、キャリアの全体としての一貫性に欠けるアプローチである。研究対象と分類方法が異なるため、本研究の WFE に関する主な質問項目は、Grzywacz & Marks (2000) の尺度の8つの質問項目を使用する。この8つの質問項目は、WFE 施策が多様な人材の活躍度に与える影響を測定するものである。具体的に、仕事と家庭生活における干渉では、「家に帰っても、職場でのトラブルは私を悩ませている」、「仕事が忙しく、家族の活動に参加する時間がない」、「個人的な悩みや家族の問題で仕事に集中でき

¹⁸⁹ 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.

ない」、「家族に責任があると仕事に集中できなくなる」という質問を設けている。仕事と家庭生活における促進では、「家族とのコミュニケーションは、職場での問題解決に役立つ」、「家庭生活のおかげで、翌日の仕事でリラックスできる」、「私が仕事でしていることは、家庭での実際の問題を解決するのに役立つ」、「私が仕事でしていることは、家で楽しませてくれる」という質問を設けている。WFE 施策の質問項目は、図表 5-3-4 の通りである。

図表 5-3-4 WFE に関する質問項目

仕事-家庭生活の干渉

- ① 家に帰っても、職場でのトラブルは私を悩ませている。
 - ② 仕事が忙しく、家族の活動に参加する時間がない。
 - ③ 個人的な悩みや家族の問題で仕事に集中できない。
 - ④ 家族に責任があると、仕事に集中できなくなる。
-

仕事-家庭生活の促進

- ⑤ 家族とのコミュニケーションは、職場での問題解決に役立つ。
 - ⑥ 家庭生活のおかげで、翌日の仕事でリラックスできる。
 - ⑦ 私が仕事でしていることは、家庭での実際の問題を解決するのに役立つ。
 - ⑧ 私が仕事でしていることは、家で楽しませてくれる。
-

注：因子分析で述べたように、①、②、⑤、⑥質問項目の因子負荷が<0.6 であり、変数は収束せず、他の変数と類似していないため、削除することにした。

出所：Grzywacz & Marks (2000)により筆者作成

外部環境の変化は、現在のキャリアの再評価と行動、すなわちキャリア・ショックにつながることもある。さらに、キャリア・ショックはポジティブな影響とネガティブな影響に大別される。一方で、そのような出来事は、国・地域によって異なる影響を与える可能性がある（例えば、コロナパニック）。Ali ほか (2020) は、中国の組織におけるキャリア・ショックのポジティブとネガティブな影響の視点からキャリア・ショック尺度（9 質問項目）を開発・検証した¹⁹⁰。このような分類と研究範囲（中国組織の従業員）は、本研究と一致するといえる。

出来事を受けた場合、個人のキャリアは変化する可能性が高い。本研究では、多様な人材を活躍するために、どのようなキャリア・ショック対策が有効であるかを議論することである。ただし、Ali ほか (2020) の研究は、キャリア・ショックの根底にある次元を明らかにすることで、個人の行動に影響を与えるキャリア・ショックの性質を分析することを目的としている。Ali ほか (2020) の研究は、キャリア・ショックに人材がどのように対処するかということだけではなく、個人の行動の結果を予測する能力が欠けている。本研究の目的が異なるため、本研究のキャリア・ショックに関する主な質問項目は、Ali ほか (2020) の尺度の 8 つの質問項目を使用する。この 8 つの質問項目は、キャリア・シヨッ

¹⁹⁰ 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.

ク対策が多様な人材の活躍度に与える影響を測定するものである。具体的に、ポジティブなショックでは、「意外に新しい仕事に就業するチャンスが手に入った」、「昇進・昇格が予定より早めに来た」、「意外に上級研修に参加することができた」、「意外に昇給を受けた」という質問を設けている。ネガティブなショックでは、「予期せぬ強制的なジョブローテーションは、私の社会的関係や行動に悪影響を及ぼした」、「予期しないダウンサイジングは私のキャリアパスに悪影響を及ぼした」、「上司/同僚との衝突は、私のキャリアプランに悪影響を及ぼした」、「メンターや同僚の予期せぬ離職により、私はキャリアを維持するのに苦労した」という質問を設けている。キャリア・ショック対策の質問項目は、図表 5-3-5 の通りである。

図表 5-3-5 キャリア・ショックに関する質問項目

ポジティブなショック

- ① 意外に新しい仕事に就業するチャンスが手に入った。
 - ② 昇進・昇格が予定より早めに来た。
 - ③ 意外に上級研修に参加することができた。
 - ④ 意外に昇給を受けた。
-

ネガティブなショック

- ⑤ 予期せぬ強制的なジョブローテーションは、私の社会的関係や行動に悪影響を及ぼした。
 - ⑥ 予期しないダウンサイジングは私のキャリアパスに悪影響を及ぼした。
 - ⑦ 上司/同僚との衝突は、私のキャリアプランに悪影響を及ぼした。
 - ⑧ メンターや同僚の予期せぬ離職により、私はキャリアを維持するのに苦労した。
-

注：因子分析で述べたように、①質問項目の因子負荷が <0.6 であり、変数は収束せず、他の変数と類似していないため、削除することにした。

出所：Ali ほか（2020）により筆者作成

これまで、ダイバーシティ研究の経営成果については、主に非財務的基準（例えば、ヒトのモチベーション、満足度、勤続年数、離職率、コミットメントなど）に焦点を当てている。佐藤ほか（2019）は、人材が能力を活かしているかどうかを軸に、職場やキャリアに関する尺度（30 質問項目）を開発し、日本企業を対象とした実証研究を通じて尺度の妥当性が確認された¹⁹¹。これは、多様な人材をキャリア形成に活かすという本研究の研究目的と一致するといえる。

ただし、本研究では、多様な人材のキャリア形成が多様な人材の活躍度に与える影響に着目している。佐藤ほか（2019）が開発した尺度では、多様な人材の活躍度に影響を与える要因として、企業の施策だけではなく、職場のマネジメントや職場の雰囲気なども含まれている。また、中国企業と日本企業の採用方法や報酬制度などの管理施策が違うことか

¹⁹¹ 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書」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

Web アンケート調査（職場とキャリアに関するアンケート）である。

ら、多様な人材のキャリア形成にも差異があることが推察される。研究対象や研究範囲が異なるため、本研究の多様な人材の活躍度に関する主な質問項目は、佐藤ほか（2019）の尺度の10質問項目を使用する。この10質問項目、キャリアを通じて多様な人材の活躍度を測定するものである。具体的に、多様な人材の活躍度では、「社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解を持っている」、「自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらおうようにしている」、「今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランを持っている」、「スキル・能力開発のために自分投資をしている」、「キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である」、「今の仕事をやっていて、達成感（何かをやり遂げたという感じ）を味わうことがある」、「今の仕事は自分のキャリア形成上にプラスに働くものである」、「労働時間、職場、報酬など仕事にかかわるのは満足している」、「これまでのキャリアにおいて専門性、人的ネットワーク、ノウハウなどの資産を確実に積み上げてきた」、「私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う」という質問を設けている。多様な人材の活躍度の質問項目は、図表 5-3-6 の通りである。

図表 5-3-6 多様な人材の活躍度に関する質問項目

多様な人材の活躍度

- ① 社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解を持っている。
 - ② 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらおうようにしている。
 - ③ 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランを持っている。
 - ④ スキル・能力開発のために自分投資をしている。
 - ⑤ キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である
 - ⑥ 今の仕事をやっていて、達成感（何かをやり遂げたという感じ）を味わうことがある
 - ⑦ 今の仕事は自分のキャリア形成上にプラスに働くものである
 - ⑧ 労働時間、職場、報酬など仕事にかかわるのは満足している
 - ⑨ これまでのキャリアにおいて専門性、人的ネットワーク、ノウハウなどの資産を確実に積み上げてきた
 - ⑩ 私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う
-

注：因子分析で述べたように、①、②、③、④、⑤質問項目の単一因子としての分散説明率が最も低かった（6.145%）から、この5質問項目を削除することにした。

出所：佐藤ほか（2019）により筆者作成

各質問項目に対する回答は、5点尺度のリッカート・スケールで測定される。回答項目は1（まったくそう思わない）、2（あまりそう思わない）、3（どちらともいえない）、4（まあそう思う）、5（とてもそう思う）である。

5.4 分析結果

5.4.1 測定尺度の信頼性の確認

前節で構築した測定尺度については、各尺度に信頼性を示す Cronbach α 係数を確認した。まず、ダイバーシティ・トレーニングの尺度の信頼性を図表 5-4-1 に示す。

図表 5-4-1 ダイバーシティ・トレーニングに関する尺度の信頼性

項目	Cronbach α 係数
「ダイバーシティ・トレーニング」の質問項目 1～5	0.909

出所：筆者作成

ダイバーシティ・トレーニングについては、「ダイバーシティ・トレーニング」尺度を 1 測定次元とし、Cronbach α 係数は 0.909 であった。そして、後述する因子分析により、尺度としての独立性が確認された。

次に、WFE については、「仕事-家庭生活の干渉」と「仕事-家庭生活の促進」の 2 つの測定次元が構築された。各尺度の信頼性を図表 5-4-2 に示す。

図表 5-4-2 仕事-家庭生活に関する尺度の信頼性

項目	Cronbach α 係数
「仕事-家庭生活の干渉」の質問項目 6～7	0.730
「仕事-家庭生活の促進」の質問項目 8～9	0.753

出所：筆者作成

WFE に関する 2 つの測定次元は、いずれも先述したものに基づく尺度であり、Cronbach α 係数は 0.730 と 0.753 であった。そして、後述する因子分析により、尺度としての独立性が確認された。

さらに、キャリア・ショックについては、「ポジティブなショック」と「ネガティブなショック」に分け、2 つの測定次元が構築された。各尺度の信頼性を図表 5-4-3 に示す。

図表 5-4-3 キャリア・ショックに関する尺度の信頼性

項目	Cronbach α 係数
「ポジティブなショック」の質問項目 10～12	0.790
「ネガティブなショック」の質問項目 13～16	0.802

出所：筆者作成

キャリア・ショックに関する 2 測定次元は、いずれも先述の尺度に基づくもので、Cronbach α 係数は 0.790 と 0.802 である。そして、後述する因子分析により、尺度として

の独立性が確認された。

最後に、多様な人材の活躍度に関する尺度の信頼性を図表 5-4-4 に示す。

図表 5-4-4 多様な人材の活躍度に関する尺度の信頼性

項目	Cronbach α 係数
「多様な人材の活躍度」の質問項目 17~21	0.854

出所：筆者作成

従属変数は、「多様な人材の活躍度」尺度を 1 測定次元とし、Cronbach α 係数は 0.854 であった。そして、後述する因子分析により、尺度としての独立性が確認された。

以上のことから、多様な人材の個人的視点からのキャリア形成に関する調査は、先述したように、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。質問項目の総合的な結果、平均値は 1.92-3.85 となり、天井効果やフロア効果については特異な数値は観察されなかった。Cronbach α 係数の参考値は $\alpha \geq 0.70$ であり (Hair et al., 2010)¹⁹²、Cronbach α 係数が高いほど、質問項目の相関が高いことを示す (Lavrakas, 2008)¹⁹³。ここでは、6 つの尺度次元が高い Cronbach α 係数を示し、アンケート調査で用いた全 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。

図表 5-4-5 全測定尺度の信頼性

Cronbach α	標準化された項目に基づいた Cronbach α	項目
0.862	0.863	21

出所：筆者作成

5.4.2 因子分析

以上で行った測定尺度の信頼性確認の結果を受けて、ここでは、因子分析を行うことで、構成要素の妥当性を確認することにする。因子分析は、統計ソフト IBM SPSS Statistics VERSION21 と SPSSUA を用いて実施した。

データ適合性の評価において、IBM SPSS Statistics VERSION21 を用いて KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) と Bartlett の球面性検定 (Bartlett's test of sphericity) を実施した。図表 5-4-6 の探索的因子分析の結果によると、KMO は 0.859 であり (検定の係数の値は 0 から 1 の範囲であり、0.7 よりも大きく) (Kaiser, 1970)¹⁹⁴、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 (これについては、Bartlett

¹⁹² 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.

¹⁹³ Lavrakas, P. J. (2008) *Encyclopedia of survey research methods*. Sage publications.

¹⁹⁴ Kaiser, H.F., (1970) "A second generation little jiffy," *Psychometrika*, 35, pp.401-415.

の球面性検定の有意確率が限りなく 0 に近いことから、帰無仮説が棄却されたともいえる) (Guttman, 1954) ¹⁹⁵。こうして、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る。

図表 5-4-6 妥当性の検証

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) の妥当性の測定		0.859
Bartlett (Kaiser-Meyer-Olkin measure and Bartlett's test of sphericity) の球面性検定	近似カイ 2 乗	3868.916
	自由度	210
	有意確率	0.000

出所：筆者作成

また、この調査では、33 の質問で 7 つの尺度次元を確認しているものの、一部の質問(ダイバーシティ・トレーニングに関する「ワークロードが多すぎて、他の人とのトレーニングに参加できない。トレーニングに参加して同僚と知り合うかどうかを完全に制御できる。」WFE に関する「家に帰っても、職場でのトラブルは私を悩ませている。仕事が忙しく、家族の活動に参加する時間がない。家族とのコミュニケーションは、職場での問題解決に役立つ。家庭生活のおかげで、翌日の仕事でリラックスできる。」キャリア・ショックに関する「意外に新しい仕事に就業するチャンスが手に入った。」)の因子負荷が<0.6 であったため、この 7 項目を削除することにした。そして、26 質問項目のうち、多様な人材の活躍度に関する AVE は 0.468 (<0.5) であり、2 つに分けられた因子の中で「社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解を持っている。自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらおうようにしている。今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランを持っている。スキル・能力開発のために自分投資をしている。キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である」は単一因子としての分散説明率が最も低かった (6.145%) から、この 5 質問項目を削除することにした。分散説明率が大きければ大きいほど、元の変数の主な影響因子を反映できるため、因子抽出の効果が高くなる (Field, 2005) ¹⁹⁶。

以上の理由から、アンケート調査で使用するデータには、7 つの尺度次元を持つ 33 の質問項目から、6 つの尺度次元を持つ 21 質問項目を使用することに決定された (付録の資料 1-アンケート調査票に参照)。

洗練した 6 つの尺度次元は、「ダイバーシティ・トレーニング」、「仕事-家庭生活の干渉」、「仕事-家庭生活の促進」、「ポジティブなショック」、「ネガティブなショック」、「多様な人材の活躍度」となり、21 の質問項目となった。多様な人材のキャリア形成の活躍度については 6 因子構造であることが明らかになった。図表 5-4-7 は、検証的因子分析の結果であ

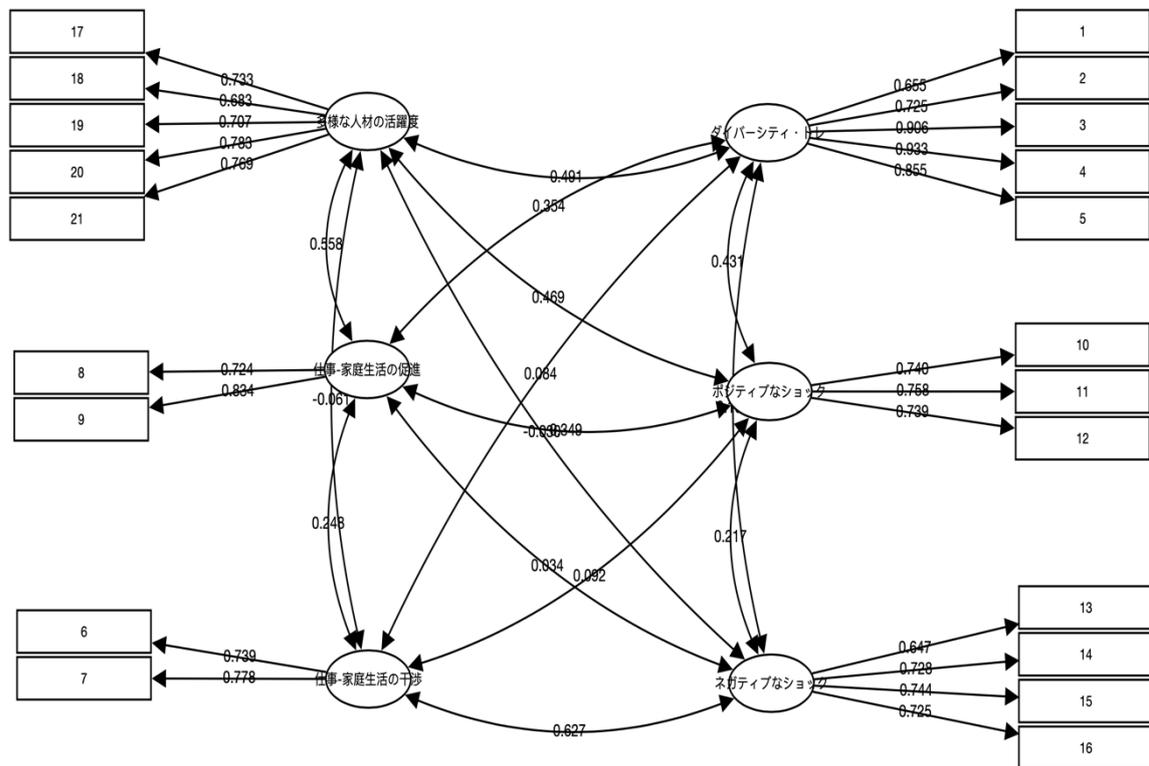
¹⁹⁵ Guttman, L. (1954) "Some necessary conditions for common-factor analysis." *Psychometrika*, 19(2), pp.149-161.

¹⁹⁶ Field, A. (2005) *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications. pp. 356-358.

る。また、図表 5-4-8 でも、21 質問項目の因子負荷が有意であることが確認された。

なお、図表 5-4-9 には、適合度指標である χ^2/df 、RMSEA、GFI、SRMR、CFI、TLI、NFI、NNFI の結果を示しており、 $\chi^2/df=2.120$ 、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 ($\chi^2/df<3$ 、RMSEA<0.10、GFI>0.9、SRMR<0.1、CFI>0.9、TLI>0.9、NFI>0.9、NNFI>0.9) (Hair et al., 2006) ¹⁹⁷ となっているから、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。

図表 5-4-7 多様な人材のキャリア形成による活躍度



注：図表の中での数値は標準的な推定値である。

出所：筆者作成

また、SPSSUA を用いて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 (図表 5-4-8 参照)。これらは、>0.50 (Fornell & Larcker, 1981) ¹⁹⁸ と >0.70 (Bagozzi & Yi, 1988) ¹⁹⁹ という標準値を満たしている。こうして、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。

¹⁹⁷ 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.

¹⁹⁸ 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.

¹⁹⁹ Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988) "On the evaluation of structural equation models." *Journal of the academy of marketing science*, 16, pp.74-94.

図表 5-4-10 は、検証的因子分析の結果に基づく各変数の相関関係を確認したものである。「多様な人材の活躍度」から「ダイバーシティ・トレーニング」、WFE から「仕事-家庭生活の促進」、キャリア・ショックから「ポジティブなショック」への有意な相関（順に、 $r=0.460$, $r=0.449$, $r=0.391$ ($p<0.001$)) が確認され、極めて高いことが確認された。他の変数間でも有意な相関 ($p<0.01$) の結果は多数である) が確認された。

従って、上記の測定尺度の確認と因子分析の結果から、多様な人材のキャリア形成が、その活躍度に影響を与えていることが推察された。そして、本研究は、企業における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に影響を与えることに有意であることを示唆する。

図表 5-4-8 因子の収束妥当性に関する分析

変数	項目	Coef.	標準誤差	z (CR 値)	p	標準的な推定値	AVE	CR
多様な人材の活躍度	17	1	-	-	-	0.733		
	18	0.94	0.075	12.467	***	0.683		
	19	0.92	0.071	12.889	***	0.707	0.542	0.855
	20	0.99	0.069	14.238	***	0.783		
	21	1.025	0.073	13.988	***	0.769		
ダイバーシティ・トレーニング	1	1	-	-	-	0.655		
	2	1.082	0.086	12.554	***	0.725		
	3	1.233	0.082	15.021	***	0.906	0.676	0.911
	4	1.253	0.082	15.318	***	0.933		
	5	1.223	0.085	14.37	***	0.855		
仕事-家庭生活の促進	8	1	-	-	-	0.724		
	9	1.14	0.115	9.923	***	0.834	0.61	0.757
仕事-家庭生活の干渉	6	1	-	-	-	0.739		
	7	1.022	0.104	9.84	***	0.778	0.576	0.73
ポジティブなショック	10	1	-	-	-	0.74		
	11	1.035	0.085	12.163	***	0.758	0.556	0.79
	12	1.092	0.091	12.021	***	0.739		
	13	1	-	-	-	0.647		
ネガティブなショック	14	1.201	0.108	11.084	***	0.728		
	15	1.109	0.099	11.239	***	0.744	0.507	0.804
	16	0.989	0.089	11.056	***	0.725		

注：*** $p<0.001$

出所：筆者作成

図表 5-4-9 適合度指標

χ^2/df	RMSEA	GFI	SRMR	CFI	TLI	NFI	NNFI
2.120	0.055	0.915	0.046	0.948	0.937	0.907	0.937

出所：筆者作成

図表 5-4-10 ピアソン相関と AVE 平方根値における各変数の関係

変数	多様な人材の活躍度	ダイバーシティ・トレーニング	仕事-家庭生活の促進	仕事-家庭生活の干渉	ポジティブなショック	ネガティブなショック
多様な人材の活躍度	0.736					
ダイバーシティ・トレーニング	0.460***	0.822				
仕事-家庭生活の促進	0.449***	0.31***	0.781			
仕事-家庭生活の干渉	-0.038	0.067	0.201**	0.759		
ポジティブなショック	0.391***	0.405***	0.264***	0.066	0.746	
ネガティブなショック	-0.026	0.173**	0.045	0.486***	0.182**	0.712

注：*p<0.05、**p<0.01、***p<0.001

注：対角線の数字は AVE の平方根値である。

出所：筆者作成

5.4.3 デモグラフィーの差異に関する分析

ここでは、IBM SPSS Statistics VERSION21 を使用して、多様な人材の属性について、性別、年齢、学歴、配偶者の有無、子供数、企業規模などのデモグラフィー特性に対する各尺度次元の変数の差を調査した。この分析では、主にデモグラフィー特性に従って独立したサンプルの t 検定と一元配置分散分析を使用した。また、これらの分析では、人材の表層的なダイバーシティと深層的なダイバーシティの交差が、中国の中小企業における多様な人材のキャリア形成にどのように関係しているのかを検証する。

図表 5-4-11 の独立したサンプルの t 検定の結果、各尺度次元の変数は性別による差異が確認されず、0.05 より有意に大きく、帰無仮説は棄却できないことがわかる。従って、中国の中小企業における多様な人材のキャリア形成には、大きな男女格差がないことが推察される。

図表 5-4-11 性別における各変数の分析

変数	性別	度数	平均値	標準偏差	t 値	有意確率
多様な人材の活躍度	男	175	17.1	5.588	-1.184	0.237
	女	201	17.73	4.576		
ダイバーシティ・トレーニング	男	175	18.64	5.728	0.482	0.63
	女	201	18.36	5.597		
仕事-家庭生活の干渉	男	175	5.04	2.474	1.263	0.207
	女	201	4.73	2.262		
仕事-家庭生活の促進	男	175	5.78	2.566	-0.925	0.356
	女	201	6.01	2.255		
ポジティブなショック	男	175	6.99	3.465	0.793	0.428
	女	201	6.72	3.205		
ネガティブなショック	男	175	8.74	4.426	0.642	0.521
	女	201	8.46	4.007		

出所：筆者作成

図表 5-4-12 に一元配置分散分析の結果であり、各尺度次元の変数は年齢による差異が確認されず、0.05 より有意に大きく、帰無仮説は棄却できないことがわかる。従って、中国の中小企業における多様な人材のキャリア形成には、年齢による有意な格差がないことが推察される。

図表 5-4-12 年齢における各変数の分析

変数	年齢	度数	平均値	標準偏差	F 値	有意確率	多重比較
多様な人材の活躍度	20歳以上	146	17.34	4.434	0.613	0.607	/
	30歳以上	144	17.24	5.884			
	40歳以上	53	17.51	4.286			
	50歳以上	33	18.55	5.167			
ダイバーシティ・トレーニング	20歳以上	146	18.08	5.441	0.795	0.497	/
	30歳以上	144	19.06	5.533			
	40歳以上	53	18.25	5.89			
	50歳以上	33	18.24	6.685			
仕事-家庭生活の干渉	20歳以上	146	5.18	2.142	1.598	0.189	/
	30歳以上	144	4.78	2.542			
	40歳以上	53	4.58	2.324			
	50歳以上	33	4.39	2.499			
仕事-家庭生活の促進	20歳以上	146	5.62	2.166	1.563	0.198	/
	30歳以上	144	6.08	2.542			
	40歳以上	53	5.87	2.481			
	50歳以上	33	6.48	2.6			
ポジティブなショック	20歳以上	146	6.78	2.921	1.14	0.333	/
	30歳以上	144	7.13	3.491			
	40歳以上	53	6.81	3.793			
	50歳以上	33	5.97	3.468			
ネガティブなショック	20歳以上	146	8.92	4.276	0.701	0.552	/
	30歳以上	144	8.44	4.358			
	40歳以上	53	8.55	3.672			
	50歳以上	33	7.85	4.04			

出所：筆者作成

図表 5-4-13 に一元配置分散分析の結果であり、「多様な人材の活躍度」、「ポジティブなショック」と「ネガティブなショック」については、学歴による差異がないことが確認された。ただし、「ダイバーシティ・トレーニング」、「仕事-家庭生活の干渉」と「仕事-家庭生活の促進」については、学歴による有意の正の関係（有意確率順、 $p=0.041$ 、 $p=0.018$ 、 $p=0.223$ ($p<0.05$)) が確認されている。

多重比較の分析の結果、「ダイバーシティ・トレーニング」では、学歴別で大学よりも専門学校が有意に高い ($p=0.009$) ことが確認された。

「仕事-家庭生活の干渉」では、学歴別で大学が専門学校より有意に高く、修士以上が高校より有意に高い (順、 $p=0.029$ 、 $p=0.024$) ことが確認された。「仕事-家庭生活の促進」では、学歴で大学よりも高校以下が有意に高い ($p=0.040$) ことが確認された。

図表 5-4-13 学歴における各変数の分析

変数	学歴	度数	平均値	標準偏差	F 値	有意確率	多重比較
多様な人材の活躍度	高校以下	61	17.79	5.09	0.721	0.54	/
	専門学校	125	17.84	5.354			
	大学	158	17.05	4.824			
	修士以上	32	17.06	5.205			
ダイバーシティ・トレーニング	高校以下	61	19.13	5.424	2.777	0.041	2>3
	専門学校	125	19.42	5.184			
	大学	158	17.67	5.95			
	修士以上	32	17.66	5.851			
仕事-家庭生活の干渉	高校以下	61	4.56	2.284	3.38	0.018	3>2, 4>1
	専門学校	125	4.5	2.327			
	大学	158	5.12	2.377			
	修士以上	32	5.72	2.345			
仕事-家庭生活の促進	高校以下	61	6.46	2.705	1.466	0.223	1>3
	専門学校	125	5.85	2.502			
	大学	158	5.72	2.203			
	修士以上	32	6.03	2.307			
ポジティブなショック	高校以下	61	6.72	3.895	0.845	0.47	/
	専門学校	125	7.23	3.358			
	大学	158	6.65	3.115			
	修士以上	32	6.56	3.058			
ネガティブなショック	高校以下	61	8.13	4.145	0.813	0.487	/
	専門学校	125	8.37	4.319			
	大学	158	8.78	4.042			
	修士以上	32	9.34	4.667			

注：1は高校以下を指す。2は専門学校を指す。3は大学を指す。4は修士以上を指す。

出所：筆者作成

図表 5-4-14 に独立したサンプルの t 検定の結果、各尺度次元の変数が配偶者による差異が確認されず、0.05 よりも有意に大きく、帰無仮説は棄却できないことがわかる。従って、中国の中小企業における多様な人材のキャリア形成には、配偶者の有無による有意な差がないことが推察される。

図表 5-4-14 配偶者における各変数の分析

変数	配偶者	度数	平均値	標準偏差	t 値	有意確率
多様な人材の 活躍度	有	226	17.6	5.45	0.821	0.412
	無	150	17.18	4.456		
ダイバーシティ・ トレーニング	有	226	18.75	5.712	1.107	0.269
	無	150	18.09	5.556		
仕事-家庭生活の 干渉	有	226	4.83	2.505	-0.494	0.622
	無	150	4.95	2.142		
仕事-家庭生活の 促進	有	226	6.15	2.485	2.426	0.016
	無	150	5.54	2.236		
ポジティブな ショック	有	226	6.93	3.573	0.609	0.543
	無	150	6.72	2.924		
ネガティブな ショック	有	226	8.3	4.229	-1.628	0.104
	無	150	9.02	4.143		

出所：筆者作成

図表 5-4-15 に一元配置分散分析の結果であり、「多様な人材の活躍度」、「ダイバーシティ・トレーニング」と「ポジティブなショック」については、子供数による差異がないことが確認された。ただし、「仕事-家庭生活の干渉」、「仕事-家庭生活の促進」と「ネガティブなショック」については、子供数に対して有意の正の関係(有意確率順、 $p=0.024$ 、 $p=0.087$ 、 $p=0.022$ ($p<0.05$)) が確認された。

多重比較の分析結果、「仕事-家庭生活の干渉」と「ネガティブなショック」では、子供数で子供いないと子供2人が子供1人より有意に高い(順に、 $p=0.027$ 、 $p=0.015$ / $p=0.035$ 、 $p=0.010$ ($p<0.05$)) ことが確認された。「仕事-家庭生活の促進」では、子供数で子供2人が子供いないよりも有意に高い ($p=0.030$) ことが確認された。

図表 5-4-15 子供数における各変数の分析

変数	項目	度数	平均値	標準偏差	F 値	有意確率	多重比較
多様な人材の活躍度	無	176	17.46	4.667			
	1人子	128	17.71	5.476	0.628	0.534	/
	2人以上	72	16.88	5.315			
ダイバーシティ・トレーニング	無	176	18.4	5.485			
	1人子	128	18.7	5.852	0.132	0.876	/
	2人以上	72	18.33	5.763			
仕事-家庭生活の干渉	無	176	5.03	2.162			
	1人子	128	4.43	2.436	3.767	0.024	1>2, 3>2
	2人以上	72	5.28	2.612			
仕事-家庭生活の促進	無	176	5.66	2.232			
	1人子	128	5.98	2.518	2.454	0.087	3>1
	2人以上	72	6.39	2.554			
ポジティブなショック	無	176	6.95	3.111			
	1人子	128	6.72	3.624	0.189	0.828	/
	2人以上	72	6.82	3.324			
ネガティブなショック	無	176	8.83	4.115			
	1人子	128	7.8	4.126	3.878	0.022	1>2, 3>2
	2人以上	72	9.39	4.388			

注：1は無を指す。3は2人及びその以上を指す。また、平均値の差は 0.05 水準で有意です。

出所：筆者作成

図表 5-4-16 に一元配置分散分析の結果であり、各尺度次元の変数に企業規模による差異は観察されず、0.05 より有意に大きく、帰無仮説は棄却できないことがわかる。従って、中国の中小企業における多様な人材のキャリア形成には、個人の勤務先による大きな格差がないことが推察される。

図表 5-4-16 企業規模における各変数の分析

変数	企業規模	度数	平均値	標準偏差	F 値	有意確率	多重比較
多様な人材の活躍度	30～99 人	167	17.57	4.666	0.654	0.624	/
	100～199 人	71	17.79	5.065			
	200～299 人	35	17.94	4.759			
	300～500 人	28	17.07	5.962			
	500～1000 人	75	16.68	5.754			
ダイバーシティ・トレーニング	30～99 人	167	18.1	5.77	0.461	0.764	/
	100～199 人	71	18.46	5.709			
	200～299 人	35	18.91	6.451			
	300～500 人	28	18.93	6.164			
	500～1000 人	75	19.03	4.753			
仕事-家庭生活の干渉	30～99 人	167	4.77	2.239	0.531	0.713	/
	100～199 人	71	5.1	2.525			
	200～299 人	35	5.26	2.683			
	300～500 人	28	4.82	2.358			
	500～1000 人	75	4.75	2.36			
仕事-家庭生活の促進	30～99 人	167	6.09	2.384	1.023	0.395	/
	100～199 人	71	5.75	2.442			
	200～299 人	35	6.14	2.614			
	300～500 人	28	5.21	2.283			
	500～1000 人	75	5.8	2.354			
ポジティブなシヨック	30～99 人	167	6.83	3.267	0.521	0.72	/
	100～199 人	71	6.46	3.617			
	200～299 人	35	7.43	2.983			
	300～500 人	28	6.93	3.741			
	500～1000 人	75	6.95	3.204			
ネガティブなシヨック	30～99 人	167	8.27	4.056	0.65	0.627	/
	100～199 人	71	8.82	4.287			
	200～299 人	35	9.37	4.433			
	300～500 人	28	8.96	4.15			
	500～1000 人	75	8.57	4.396			

出所：筆者作成

以上の分析結果から、中国の中小企業では多様な人材が活躍していることが確認された。取り上げた 6 つのデモグラフィック変数のうち、性別、年齢、配偶者と企業規模が多様な人材のキャリア形成に有意な差異は確認されなかったが、学歴と子供数による一部に有意な差異が確認された。このことから、中国の中小企業の多様性の特徴は、米独日の中小企業

と異なる可能性があることを示していた。

一方、多様な人材のキャリア形成については、学歴と子供数によって有意な格差が確認された。このことから、中国の中小企業における人材の多様性は、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックに密接に関連があることが示唆された。そして、人材の多様性の視点からは、表層的なダイバーシティよりも深層的なダイバーシティが著しいのであると考えられる。また、このことは、多様な人材のキャリア形成に関して、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックの視点から分類・説明できることを示唆している。

しかしながら、後述するように、学歴と子供数で確認された有意な差異は、「ダイバーシティ・トレーニング」、「仕事-家庭生活の干渉」、「仕事-家庭生活の促進」と「ネガティブなショック」であった。「多様な人材の活躍度」は「仕事-家庭生活の干渉」と「ネガティブなショック」に有意な相関がないことが確認された。それに加え、「ダイバーシティ・トレーニング」と「仕事-家庭生活の促進」は「多様な人材の活躍度」には強く相関が確認されたものの、デモグラフィーの視点から明確かつ規則的な相関は十分ではないことが確認された。つまり、学歴と子供数だけでは、多様な人材のキャリア形成との関係を議論することは不十分である。従って、デモグラフィー上によるキャリア形成と多様な人材の活躍度との有意な関係が微弱であるから、以下の分析ではデモグラフィー変数を除外し、主に多様な人材のキャリア形成に焦点を当てることにする。

5.4.4 相関関係の検証

図表 5-4-17 は、各変数の相関分析結果である。

相関分析の結果により、「多様な人材の活躍度」は、「ダイバーシティ・トレーニング」、「仕事-家庭生活の促進」、「ポジティブなショック」と正の相関を持つことが確認された。それぞれの相関係数は、 $r=0.460$ 、 $r=0.449$ 、 $r=0.391$ ($p<0.01$) である。「仕事-家庭生活の干渉」と「ネガティブなショック」は、負の相関が確認されたものの、両者と「多様な人材の活躍度」との間には有意な関係は検出されなかった。それらの相関係数は、 $r=-0.038$ 、 $r=-0.026$ ($p>0.05$) である。そして、これらの相関結果は、仮説を検証するための基本的な理論条件を満たしていた。

図表 5-4-17 相関分析

変数	多様な人材の活躍度	ダイバーシティ・トレーニング	仕事-家庭生活の干渉	仕事-家庭生活の促進	ポジティブなショック	ネガティブなショック
多様な人材の活躍度	1					
ダイバーシティ・トレーニング	0.460**	1				
仕事-家庭生活の干渉	-0.038	0.067	1			
仕事-家庭生活の促進	0.449**	0.310**	0.201**	1		
ポジティブなショック	0.391**	0.405**	0.066	0.264**	1	
ネガティブなショック	-0.026	0.173**	0.486**	0.045	0.182**	1

注：**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

出所：筆者作成

5.4.5 重回帰分析

適合効果の高いモデルを得るためには、統計ソフト IBM SPSS Statistics VERSION21 を使用して段階的重回帰分析を行った。図表 5-4-18 は、重回帰分析の結果である。

上記の結果を踏まえキャリア形成が多様な人材の活躍度に与える影響を検証するためには、「ダイバーシティ・トレーニング」、「仕事-家庭生活の干渉」、「仕事-家庭生活の促進」、「ポジティブなショック」、「ネガティブなショック」を独立変数とし、さらに「多様な人材の活躍度」を従属変数として、重回帰分析を実施した。これは、モデル 3 を図表 5-4-18 に示す。なお、いずれの変数についても、天井効果とフロア効果が確認されず (Durbin & Watson, 1951)²⁰⁰、対象は適切に測定されているといえる。

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 (variance expansion Factors VIF) VIF は 1-1.263 で、基準値 (VIF<10) (Akinwande et al., 2015)²⁰¹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)²⁰²の範囲内であることが確認された。従って、各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。

なお、モデル 3 を用いて行った重回帰分析における β 値は、すべて標準化係数である。その結果、「仕事-家庭生活の促進」は「多様な人材の活躍度」と有意な正の関係が確認され、 β は 0.309 ($p < 0.001$) となり、最も高い影響を与えるであることが確認された。「ダイバーシティ・トレーニング」は「多様な人材の活躍度」と有意な正の関係が確認され、 β は、0.285 ($p < 0.001$) となり、「仕事-家庭生活の促進」の次いで「多様な人材の活躍度」に高い影響を与えることが確認された。「ポジティブなショック」についても、「多様な人材の活躍度」に対する有意な正の関係も確認され、 β は 0.194 ($p < 0.001$) となり、「多様な人材の活躍度」に対して最も弱い影響を与えることが確認された。

しかしながら、モデル 4 の分析結果では、「仕事-家庭生活の干渉」が「多様な人材の活躍度」に有意な負の関係があることも確認された。 β は -0.138 ($p < 0.01$) であり、「多様な人材の活躍度」に影響を与えることが示された。採用しなかった理由は、相関分析の結果、「仕事-家庭生活の干渉」が「多様な人材の活躍度」に有意な関係が確認できなかったからである ($p > 0.05$)。また、「ネガティブなショック」についても、相関分析と重回帰分析において、「多様な人材の活躍度」に有意な関係が確認されないから、同様に不採用とした。

²⁰⁰ 本研究における Durbin-Watson 係数は 2.084 であり、平均 2 と分散ではほぼ正規分布している。

Durbin, J. & Watson, G.S. (1951) "Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression. II." *Biometrika*, 38, pp.159-177.

²⁰¹ 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.

²⁰² 自由度調整済み決定係数 R^2 は、図表 5-4-18 のモデル 3 から算出したものである。

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}

図表 5-4-18 多様な人材の活躍度に関する重回帰分析

モデル	変数	非標準化係数		標準化係数		共線性の統計量		
		B	標準誤差	ベータ	t 値	有意確率	許容度	VIF
1	(定数)	9.801	0.797		12.296	<.001		
	ダイバーシティ・トレーニング	0.413	0.041	0.46	10.012	<.001	1	1
2	(定数)	7.323	0.814		9.001	<.001		
	ダイバーシティ・トレーニング	0.318	0.04	0.355	7.865	<.001	0.904	1.107
	WF 促進	0.715	0.095	0.339	7.517	<.001	0.904	1.107
3	(定数)	6.817	0.805		8.463	<.001		
	ダイバーシティ・トレーニング	0.256	0.042	0.285	6.054	<.001	0.792	1.263
	WF 促進	0.653	0.094	0.309	6.919	<.001	0.881	1.135
	ポジティブなショック	0.296	0.071	0.194	4.173	<.001	0.815	1.227
4	(定数)	7.896	0.862		9.164	<.001		
	ダイバーシティ・トレーニング	0.256	0.042	0.285	6.133	<.001	0.792	1.263
	WF 促進	0.71	0.095	0.336	7.49	<.001	0.85	1.176
	ポジティブなショック	0.299	0.07	0.196	4.268	<.001	0.815	1.227
	WF 干渉	-0.295	0.091	-0.138	-3.253	0.001	0.959	1.042

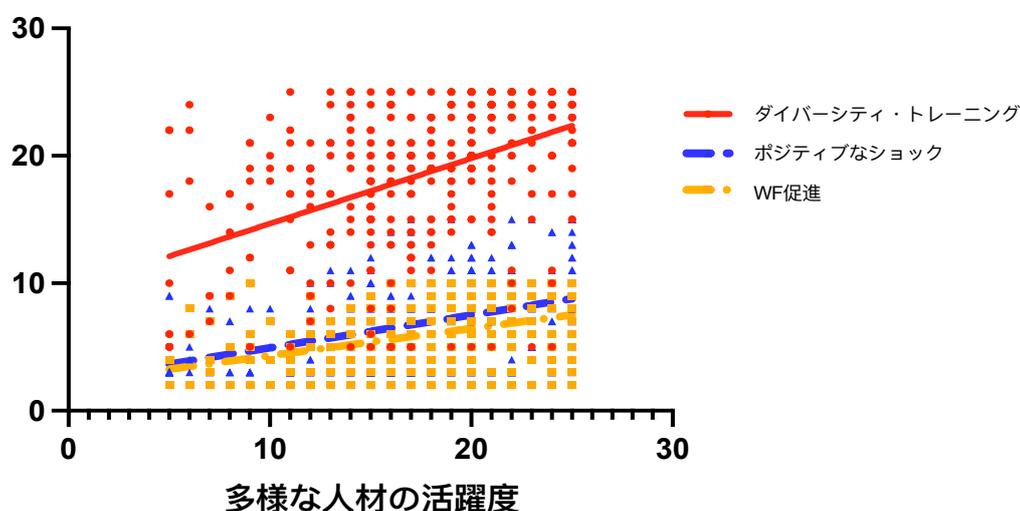
a. 従属変数：多様な人材の活躍度

出所：筆者作成

以上の分析結果から、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-家庭生活の干渉」「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」、「仕事-家庭生活の促進」、「ポジティブなショック」が挙げられた。

重回帰分析の結果、「ダイバーシティ・トレーニング」、「仕事-家庭生活の促進」と「ポジティブなショック」は、「多様な人材の活躍度」に対して有意な正の影響を与えることが確認された。なお、図表 5-4-19 は、これらの結果を示したものである。

図表 5-4-19 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と活躍度の関係



統計ソフト Graphpad prism 9 を用いる重回帰式は、以下の通りである。

多様な人材の活躍度=6.817+0.2562*ダイバーシティ・トレーニング+0.6526*仕事-家庭生活の促進+0.2957*ポジティブなショック

また、各変数の回帰式は、以下の通りである。

ダイバーシティ・トレーニング=9.563+0.5120*多様な人材の活躍度

仕事-家庭生活の促進= 2.199+0.2127*多様な人材の活躍度

ポジティブなショック= 2.381+0.2562*多様な人材の活躍度

5.5 考察

本章におけ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。その理由をまとめると、以下のようになる。

1 つ目は、能力の蓄積に関わるキャリア形成がダイバーシティ・トレーニングによる多様な人材の活躍に影響を与えることが明らかになった。何故ならば、企業主導のトレーニングに参加した人材は、その場で多様性を意識し、自分とは異なる異質性への対処する方法を模索・実践する。そのプロセスで、個人が能力向上（仕事に関する経験、知識・ノウハウなどの深層的なダイバーシティの蓄積）と多様性の発揮（個人によって異なる多様性の対応法）が行なわれ、キャリア形成が促進される。つまり、これらは、企業が個人レベルのキャリアの開発を確保することから、企業レベルの戦略が明確化できることを示唆する。このような視点から、企業が経営方針に基づき必要な人材を育成し、経営戦略・人事戦略を徹底して実行する方向性を認識することは合理的である。ダイバーシティ・トレーニングは、企業におけるダイバーシティ経営を促進することで、多様な人材のキャリアを形成させるという視点から、支援的な成果として捉えることができる。

2 つ目は、WFE については、多様な人材のキャリア形成の重要な要素であり、企業におけるダイバーシティ経営の重要な課題であることが明らかになった。仕事と家庭生活の両面から多様な人材のキャリア形成を図ることは、企業におけるダイバーシティ経営を進める上で必要不可欠である。特に、このことは、個人のキャリア成功に関わる。仕事と家庭生活に関するポジティブな視点からの WFE 施策は、多様な人材の活躍に影響を及ぼすといえる。ただし、仕事と家庭生活に関するダイバーシティ経営が、キャリア形成を容易に促進させないことは明らかである。個人にとって、仕事と家庭生活に関するキャリア形成は、双方におけるダイナミックなプロセスであり、この影響も数えきれないほど大きい（徐ほか、2022）²⁰³。企業のダイバーシティ経営に対応する WFE 施策の視点から、仕事と家庭生活における多様な人材のキャリア形成は、干渉と促進の2つの次元に分類している。そこで生じる影響は、必ずしも大きな効果を生むわけではないが、資源の蓄積や移転の可能性を示すものでもある。従って、多様な人材が仕事と家庭生活に関連するキャリア形成を促進するためには、企業におけるダイバーシティ経営が不可欠であることが示唆される。一方で、WFE 施策が多様な人材のキャリア形成に与える影響は必ずしも決定的なものではないことから、この点については、企業が長期的かつ柔軟に対応することが必要であると考えられる。

3 つ目は、キャリア・ショックについて、外部環境の変化によるキャリア・ショックが多様な人材のキャリア形成に与える影響とメカニズムを分析した結果、多様な人材の活躍に重要であることが明らかになった。すなわち、外部環境の変化による予測可能な出来事と予測不可能な出来事の発生は、多様な人材のキャリア形成を促進すると考えられる。ただし、そのような出来事は一般的に不確実かつ複雑であり、個人のコントロールが及ばないものである。先述したように、多くの研究成果がキャリア・ショックの影響をポジティブ要因とネガティブ要因に分ける一方で、同様のキャリア・ショックが個人によって異なる影響を与えることもある。この視点は、本研究でも確認されている。一方で、多様な人材の活躍に対するネガティブの影響は明示されていないが、その影響の蓄積や移転はポジティブな影響と相関している。このことは、企業のダイバーシティ経営におけるキャリア・

²⁰³ 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

ショックの対策の重要性を裏付けるだけではなく、企業が外部環境の変化に注目することで多様な人材のキャリア形成を効果的に管理できることを示唆している。

以上のことから、多様な人材のキャリア形成の議論に関しては、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営に取り組むための根拠を提供するものである。中国の中小企業がダイバーシティ経営を実践していることを確認した。特に、ダイバーシティ経営の取り組みや多様な人材の多様な特性が十分に明らかになっていない状況でも、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。このような状況下で、中国の中小企業では、ダイバーシティ経営が多様な人材のキャリアを形成させ、活躍していると考えられる。

しかしながら、企業と多様な人材は、キャリアを共同管理し、責任を共有することが必要である。言い換えれば、企業におけるダイバーシティ経営を議論する際には、多様な人材の活躍だけではなく、多様な人材をマネジメントするための具体策を検証することが必要である。本章では、中国の中小企業において多様な人材が活躍していることが明らかになったものの、多様な人材が活躍するための具体的な施策を確認することはできなかった。

また、ダイバーシティ研究では、企業におけるダイバーシティ経営は、多様な人材のダイバーシティ属性を明らかにすることが必要不可欠である。これは、先述した米独日の中小企業におけるダイバーシティ経営への議論から確認できる。本章では、アンケート調査により人材の多様性がもたらす影響を分析したが、デモグラフィーに関する十分な研究結果を提示することが十分ではなかったと思われる。従って、ダイバーシティ経営を行っている中国の中小企業を対象にインタビュー調査を実施し、より具体的な分析を行う必要があると考えられる。

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

第5章では、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、アンケート調査を通じて分析・考察した。アンケート調査の分析結果から分かるように、中国の中小企業はダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策などのダイバーシティ経営の取り組みを通じて多様な人材のキャリア形成を促進させ、活躍している。

ただし、第3章で述べたように、多様な人材を受け入れ、ダイバーシティ経営を実施している中国の中小企業の多くは、画一的なマネジメント、仕事と家庭生活の施策の不十分、外部環境の変化などの課題を直面している。また、第5章では、企業は多様な人材のキャリア形成を促進させ、活躍しているために具体的にどのような施策がとられているのかが明らかにされていない。

本章では、このような視点から、ダイバーシティ経営を導入・実践している中小企業3社の事例調査を通じて、ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策が多様な人材のキャリア形成について考察する²⁰⁴。事例調査では、アンケート調査の地理的な地域分類を参考にしながら、南部のA社（広東省）、中部のB社（浙江省）、北部のC社（内モンゴル自治区）の事例を取り上げる。最後に、分析結果に基づいて、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営がどのように多様な人材のキャリア形成に影響を与えるかを明らかにする。

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

6.1.1 企業概要と選定理由

A社は、ボイラー排煙装置を製造・販売する製造業企業である。企業概要は、図表6-1-1に示す通りである。

人材の流動化や人材のバウンダリレス・キャリアが活発な中国では、企業は外部労働市場から優秀な人材を獲得する傾向にある。中国のトップ大都市である広州市は、非現地からの流入人口が多い（王・周，2022）²⁰⁵。この状況下で、A社はジェンダー、民族、年齢、学歴、出身地などを問わず、多様な人材を積極的に受け入れている。つまり、人材流動化による中国企業におけるダイバーシティ経営が実施される背景としては、非現地の流入人

²⁰⁴ 本研究では、インタビュー調査の協力者はA社における人的資源管理部部長Z氏（男性）、B社におけるオペレーションディレクターY氏（女性）、C社における総経理W氏（男性）である。調査を実施する際には、主に中国語で行った。

電話調査は2021年5月～9月にかけて実施した。面談調査は2022年12月～2023年2月にかけて実施した（中国の新型コロナ対策によって、A社に関するインタビュー調査は主に電話調査である）。

²⁰⁵ 王・周（2022）は、中国における第7回国勢調査のデータを整理し、流入人口のランキングの2位は広州市（約597万人）である。

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

口の採用が多いことが、A社の人材多様性の主な特徴として挙げられる。A社における人材多様性は図表6-1-2の通りである。

図表6-1-1 A社の企業概要（2021年）

本 社	広東省広州市
設 立	2002年9月
資本金	5000万元
従業員数	359人
株主構成	株主5人＋従業員持株
事業内容	環境保護設備の製造・開発
経営特性	・2002年、ボイラーから煙の回収装置の patents の獲得 ・2017年まで、3種の環境保護技術に関する patents の金賞の獲得

出所：A社の社内資料により、筆者作成

図表6-1-2 A社における多様な人材の活用状況（2021年5月20日現在）

性 別	男性：122人 女性：237人
少数民族	モンゴル族：22人、チワン族：31人、ミャオ族：12人
地元以外出身	内モンゴル：22人、広西：31人、雲南：12人、黒龍江：20人、遼寧：30人、吉林：70人
学 歴	高校以下（高校を含む）：252人、専門学校と大学：85人、 大学以上：22人
年齢層	20-30歳：62人、31-40歳：164人、41-50歳：107人、 51-60歳：26人
管理職構成	社長：1名、副社長：3名、部長：8名
男女株主構成割合	3：2

出所：A社の社内資料により、筆者作成

しかしながら、外部労働市場の有効活用は、優秀な人材を獲得することができるが、外部労働市場に依存するだけで企業の継続的な成長を確保することはできない。李・劉(2018)によると、労働力のスキルの多様性を高めることは、企業の競争優位性を確保するための重要な管理方法である²⁰⁶。従って、労働力の流動化による人材多様性を活かすためには、訓練への投資を増やし、人材の能力向上に取り組む必要があると考えられる。このような視点から、人材の多様性は複雑・変化する特徴があり、ダイバーシティ・トレーニングと個人の状況にミスマッチが生じた場合、ダイバーシティ・トレーニングが効果を発揮することは難しい。また、人材の流動化は、個人のニーズに基づくものであり（心理的成功の

²⁰⁶ 李后建・刘培森（2018）「人力资本结构多样性对企业创新的影响研究」『科学学研究』中国科学院科技政策与管理科学研究所；中国科学学与科技政策研究会；清华大学科学技术与社会研究中心 36(9), pp.1694-1707

期待、資源の獲得など)、多様な人材が活躍できるように、多様なニーズに応じていくダイバーシティ・トレーニングの実施が企業にとって重要な課題といえる。

A 社では、多様な人材が意欲的に活躍できる人材育成計画を実施することでキャリア形成を促進している。また、ダイバーシティ・トレーニングの実施を通じて人材の多様性を統合しているのである。言い換えれば、人材の深層的ダイバーシティ(志向やスキルなど)を開発・活用することは、A 社のダイバーシティ経営のアプローチである。後述するように、A 社では、外部労働市場で人材を獲得するプロセスで、早期に多様な人材のキャリア形成のための人材育成計画を導入し、その後も継続的に人材育成を行っている。このような人材への投資や多様性との接点の場づくりは、A 社におけるダイバーシティ・トレーニングといえるだろう。

Dobbin & Kalev (2016) では、企業における人材開発への投資は、多様な人材の把握と活性化に重要であることを指摘している²⁰⁷。このような研究成果により、多様な人材の育成は、A 社における優秀な人材への需要を満たし、多様な人材キャリア形成を促進している。このような多様な人材の扱いは、中国の中小企業におけるダイバーシティ・トレーニングを明らかにする事例として、研究対象に選定することが適切であると考えられる。

6.1.2 ダイバーシティ・トレーニングの具体策

A 社におけるダイバーシティ・トレーニングでの導入の目的は、人材育成によるキャリア形成と、多様な人材のスキル・ノウハウなどの最大化である。ダイバーシティ・トレーニングでは、多様な人材が活躍するため、主に入社時期や個々の能力を踏まえた体系的な訓練システムを実施する。ダイバーシティ・トレーニングの具体策としては、次の3つが挙げられる。

1 つ目は、入社後の研修活動である。職業訓練は、外部労働市場から内部労働市場への人材移行における重要な管理手段である。このプロセスにおいて、新入社員は新たな職場環境で最初のキャリアを積み、企業でのポジションを確認する。この初期キャリアについて、A 社では、新入社員に約1ヶ月間の集中職業訓練を実施している。その後、研修後の評価に基づいて、各自が適切なポジションに配属される。現場に配属された新入社員は、職場の環境や雰囲気を理解するために、マネージャーや技術者からさらに長期にわたる指導を受けることにしている²⁰⁸。このようなプロセスは、多様な人材を受け入れて統合し、多様性を企業内に蓄積・開発させるための第一歩となる。また、企業における多様な人材の初期キャリアの形成ともいえる。

2 つ目は、企業のニーズに応じた定期訓練である。企業の成長段階に応じて、職業訓練の必要性を明確化することは、中小企業の成長にとって極めて重要である。そのため、中小企業における人材育成の課題は、人材の職業訓練の有無だけではなく、外部労働市場から優秀な人材を引き寄せると同時に、内部労働市場で人材を育成し、維持することができ

²⁰⁷ Dobbin, F., & Kalev, A. (2016) "Why diversity programs fail." *Harvard Business Review*, 94(7), pp. 1-14.

²⁰⁸ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー(2021年5月31日、14:00-16:00頃)によるもの。

る。A社は、中国トップの大都市である広州市で約20年間事業を展開しており、労働市場の流動化と激しい競争に直面している。このような状況下で、企業は人材の育成と定着が重要であると認識している。A社は、毎年約50人（最低50人）を職業訓練に参加させ、訓練に約20万元以上を投資している²⁰⁹。

2019年、A社の人材育成に関わる費用は、2015年の約4倍になった（図表6-1-3に参照）²¹⁰。企業の競争力を高めるためには、多様な人材の能力向上の重要性を認識していると推測される。

図表 6-1-3 A社における人材育成に関わる費用（2015年-2019年）

年 度	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
費用(万元)	20	25	30	45	80

出所：A社の社内資料により、筆者作成

他方、様々な地域による文化的差異を有する人材グループを協調することは、多様性を活かす上で重要な課題である。この視点から、A社の労働者の約半数は地元（広東省）以外の出身者である（図表6-1-2に参照）。その中でも、民族の多様性に関することは、最も重要であることが認識されている。少数民族の言語や文化的な特殊性により、A社は人材のニーズに応じて1対1のトレーニング（仕事や家庭生活の状況確認、あるいは個人の志向など）を実施している。これは主に労働者との相互理解を深め、企業と労働者、あるいは労働者間が信頼関係を築けるように求めている²¹¹。つまり、A社では、こうした定期訓練の目的は、多様性を抑圧・減少させることではなく、多様な人材が能力を発揮できるように、組織全体の連携を強化することにある。継続的な職業訓練は、多様な人材が継続的に専門性を高めていくための基盤として位置付けられる。この定期訓練は、多様な人材の能力を高めるだけでなく、個々の事情（多様性）を超えて対等に議論する場としても機能する。言い換えれば、A社はこのような定期訓練によって、個々の人材の能力を把握し、合理的な評価を与えることができる。この点で、職場における差異（能力の格差）と平等（評価の基準）の共存を図ることが可能となる。

3つ目は、特別なニーズのある選抜訓練である。成長期にあるA社では、新設備・新技術を導入する際に、多様な人材の実態に応じて柔軟な職業訓練を実施している。企業にとっては、新設備・新技術の導入が内部労働市場の革新的能力や企業の技術力の向上を達成する一方で、適切な職業訓練の提供も極めて重要である。例えば、2018年9月21日、A社は生産量の増加に伴い新たな生産設備を購入した。生産効率を向上するためには、個人の能力と業績に基づいて技術部門から20人を選抜し、個人の能力と企業への貢献度に基づいて技術職業訓練を実施した（個人の能力は、学歴と技術的スキルに基づいて評価される。会社への貢献度は、在職期間と業績によって判断される）²¹²。この選抜訓練は、A社が有能

²⁰⁹ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年5月31日、14:00-16:00頃）によるもの。

²¹⁰ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年6月20日、13:00-14:00頃）によるもの。また、2020年から新型コロナウイルスの影響で一部の職業訓練が中止や延長となっている。

²¹¹ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年6月20日、13:00-14:00頃）によるもの。

²¹² 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年5月31日、14:00-16:00頃）によるもの。

な人材を選抜し、多様な人材のキャリアをさらに形成させるためのダイバーシティ・トレーニングである。また、この職業訓練の内容と効果からは、職業訓練に選ばれた20名は、機械の熟練度や製品品質という経営成果を挙げており、今まで（インタビュー調査による2021年5月30日まで）、新設備による機械故障は発生していない²¹³。つまり、A社では、この選抜訓練に基づいて、人材の多様性を開発していると同時に、多様性の発揮とキャリアの形成をさらに促進している。

以上のことからわかるように、A社では、ダイバーシティ・トレーニングを通じて、多様な人材は知識、スキルなどの多様性を発揮し、キャリア形成を促進している。トレーニングの場という視点から、企業は人材に多様性を経験させる様々なプラットフォームを提供し、異なる雰囲気や環境の中で多様性を十分に活かすことができる。また、トレーニングの頻度という視点から、企業が積極的に実施しているプログラムは、個人が他者と接する機会を増やすことで、労働者間のコミュニケーションを促進している。この2点に基づき、A社ではスキルや専門性の強化を対象とした職業訓練を目指すことで、ダイバーシティ・トレーニングを実施していることがわかる。その中で、多様な人材は知識や経験の蓄積を通じてキャリア形成が促進されている。

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

ダイバーシティ・トレーニングは、個人の意識、行動、行動変容に影響を与えることで、キャリアを形成していく。それでは、A社が多様な人材にダイバーシティ・トレーニングを行うことで、どのように多様な人材のキャリア形成を促進させているのか、この3つの側面から見ていくことにする。

A社における多様な人材の職業訓練は、組織メンバーの多様性の統合を進め、米国の中小企業と同様な経営行動（表層的なダイバーシティ、もしくは文化的違いによるコンフリクトの緩和）を展開する。ただし、A社の職業訓練は、人材の職務遂行能力（スキル、ノウハウなどを指す）を高めることを主な目的としている。その理由としては、次の3点が挙げられる。A社では、①多様な人材の表層的なダイバーシティに起因するコンフリクトが、米国に比べて起こりにくい。図表6-1-2の通り、A社では約半数の人材が広州市以外の出身であり、戸籍の多様性は人材の多様性の主な特徴の1つである。長期的に広州市に生活することで、人材の本来のライフスタイルが変化し、企業内でのコミュニケーションや協力の障害を生じる可能性が軽減された²¹⁴。

優秀な人材を求めため、A社では、②ジョブ型雇用を中心とした多様な人材を雇用している。ジョブ型雇用による多様な人材の活躍は、外部労働市場の獲得と内部労働市場への選抜の2つに分けられる。後者は、職務経験・学歴・能力などを総合的に評価し、将来の昇進・昇格を決める職業訓練が中心で、多様な人材のキャリア形成に影響を与える²¹⁵。先述したように、③職業訓練は組織メンバーの目標追求意欲を高め、企業の経営目標との

²¹³ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年5月31日、14:00-16:00頃）によるもの。

²¹⁴ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年5月31日、14:00-16:00頃）によるもの。

²¹⁵ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年7月1日、14:00-16:00頃）によるもの。

整合性を高める効果があり、人材の離職率を低下させる。A社は、多様な人材に継続的に職業訓練を行うことで、人材の定着率を維持している。2021年まで、A社の年離職率は約3.3%であり、労働者の平均勤続年数は約12年である。この数値は平均、他の同業他社よりも明らかに優れている²¹⁶。

従って、A社におけるダイバーシティ・トレーニングは、人材の多様性を統合し、その多様性から得られる価値を個人のポテンシャルとして蓄積している。これは、人材の表層的なダイバーシティに比べ、深層的なダイバーシティの開発が著しいといえる。深層的なダイバーシティが多様な人材の意識に与える影響は、多様な人材のキャリア開発行動とキャリア目標の明確化である。

一方、職業訓練制度の意識によって展開される行動は、多様な人材のスキルアップや職務遂行能力に影響を与えることである。A社では、この行動は主に技能志向と職位志向で実現されている。技能志向については、職業訓練は人材の能力を高め、企業におけるイノベーションの創出との相関がある。例えば、専門学校を卒業した従業員K氏が職業訓練に参加することで、入社後3年間に、2種の技術革新を起こし、会社のコストを1200万円も削減した²¹⁷。このように人材が能力向上のニーズに基づいてトレーニングに参加し、企業パフォーマンスに影響を与える行動は、人材が技能志向のキャリア形成を求めているといえる。

職位志向について、バウンダリレス・キャリアの背景のもとで、有能な人材の確保は企業にとって重要な経営課題であり、特に女性やマイノリティ人材は重要である。2016年、技術部の女性L氏は家庭生活で大きな経済的問題を直面した。優秀な人材を確保するために、2017年、A社はL氏に金銭支援を与える上で、8年間の長期労働契約を結んだ。同年、L氏は職業訓練後に実践した新技術の開発により、企業の生産性を向上させた²¹⁸。このように人材が雇用機会の獲得の行動は、人材が職位志向のキャリア形成を求めているといえる。

他方、A社は、このようなダイバーシティ・トレーニングで効果を上げるために、多様な人材のキャリア形成をさらに促進している。それについては、2つの対策がとられている。1つは、職業訓練制度を継続しつつ、職業訓練の内容を充実させることである。2020年以降、新型コロナウイルスの影響で、A社は外部労働市場から優秀な人材を獲得することが難しく、社内の人材育成に焦点を当てた戦略を実施するようになった。これは、「老帯新」や「上帯下」の原則に基づき、無定期かつ無形式の職業訓練に全社員を参加させるものである。また、「老帯新」とは、新入社員が元社員に指導を受けるという慣習である。「上帯下」とは、有能な管理者や技術者が一般労働者に仕事のスキルを教えることである²¹⁹。つまり、A社では、人材の多様なスキルや経験をより活かすために、企業内トレーニングの場や範囲を拡大するマネジメント・アプローチによって、人材のキャリア形成を促進している。

もう1つは、Off-JTの訓練手法の導入である。Off-JTの訓練は、主に企業主導の「送

²¹⁶ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年7月1日、14:00-16:00頃）によるもの。

²¹⁷ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年6月20日、13:00-14:00頃）によるもの。

²¹⁸ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2021年7月1日、14:00-16:00頃）によるもの。

²¹⁹ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2023年1月11日、14:00-16:00頃）によるもの。

出学習」と個人主導の「自主学習」で構成されている。企業主導の「送出处学習」は、企業への貢献度が高い人材には、昇進や昇給などのインセンティブを与える一方で、再学習の機会を提供して人材の能力向上を図っている²²⁰。「送出处学習」は、さらにトレーニングの場を企業の外部に設定し、人材が自らのスキルをさらに向上させることによってキャリア形成を促進する。

また、企業で職業訓練を進めることが難しい場合には、「送出处学習」と呼ばれる職業訓練を行うために、社会教育機構や進学先などの再学習を提供する。社外学習に参加できる人材に対しては、個人の意思決定を尊重し、個人の自己実現のための「自主学習」を支援する。そして、「自主学習」によって一定の成果を上げた人材は、その成果をA社の専門家にフィードバックした上で、企業から適切に評価される。成績優秀な人材は、奨励する²²¹。「自主学習」は、「送出处学習」と同様にトレーニングの場を社外に設ける特徴がある。ただし、企業主導に比べ、「自主学習」は個人主導であるため、多様性に接触・学習する範囲がさらに広がる。

以上のことから、A社ではダイバーシティ・トレーニングを中心としたダイバーシティ経営に取り組んでいる。その中でも、訓練に必要な場所や施策は、人材のキャリア形成を促進させ、活躍している。また、A社では、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、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。特に、A社は、継続的に訓練の場を拡大したり、訓練内容を新たに追加したりすることで、ダイバーシティ・トレーニングの有用性を高め、多様な人材のキャリア形成をさらに促進している。

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

6.2.1 企業概要と選定理由

B社は、第三プラットフォームで活動するセルフメディア（中国語：自媒体）企業である。主に各種ショートビデオ、広告、商品プロモーションなどの運営を行っている。企業概要は、図表 6-2-1 に示す通りである。

インターネットの急速な発展による情報化時代において、セルフメディア技術は人々の生活の様々な分野で活かされている。そして、情報の発信・広報を主な業務とするセルフメディア企業は、新たな規制された産業の代表となり、デジタル化の影響を活用して様々な産業に参画している。この場合、B社は多様な人材を積極的に受け入れており、その人材の多様性は図表 6-2-2 の通りである。

B社は1980年から1999年に生まれた40歳未満の新世代の人材を雇用している（図表 6-2-2 に参照）²²²。改革開放と経済のグローバル化の下で、新世代は、新たなものを受け

²²⁰ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2023年1月15日、14:00-16:00頃）によるもの。

²²¹ 社内資料と人的資源管理部部長のインタビュー（2023年1月15日、14:00-16:00頃）によるもの。

²²² 先述したように、中国では、このようなグループは一般的に新世代と呼ばれている。そして、1980年から1989年に生まれた人材は80後、1990年から1999年に生まれた人材は90後と呼ばれる。

入れ、インターネットを利用する能力が高い。また、生活のために働くという、旧世代とは異なる価値観を持っている。ただし、80 後は主に 2000 年以降に徐々に労働市場に参入してきた。この時期、国有企業や非公有企業の改革によって企業形態や雇用スタイルが多様化し、雇用慣行もメンバーシップ型からジョブ型へと移行した。つまり、80 後にとっては、雇用の安定が最も重要な目的であった。一方で、90 後は主に 2010 年以降に徐々に労働市場に参入してきた。この時期、中国経済は「新常态」に入ってきた。「大衆の創業・万民のイノベーション」施策の背景下で、多くの 90 後は起業活動に従事しようとしている。

図表 6-2-1 B 社の企業概要 (2021 年)

本 社	浙江省杭州市
設 立	2016 年 10 月
資本金	603.86 万元
従業員数	316 人
株主構成	株主 8 人
事業内容	「インフルエンサー+コンテンツのインキュベーション+独立ブランド+e コマース運営+越境 EC」を中核とするインフルエンサーの経済エコシステムの構築である
経営特性	2016 年：年次微博戦略協力機構、 淘宝网の女装「2016 年次実力商家」など 2017 年：淘宝网の女装「2017 年次実力商家」、 Weibo 2017 影響力のある組織「Forbes China Under 30 Elite Award」など 2018 年：天下網商による「オンライン ビジネスのトップ 10」、 Weibo による「最も商業的に価値のある有名人」、 Weibo EC「超ベテラン賞」、 Weibo で影響力のあるトップ 10 のファッション組織など 2019 年：第 3 回クローリー・新セルフメディア・サミット“TOPKLOUT AWARDS”に最も価値のある E コマースの有名人 2019 China Cosmetics Blue Rose Award 中国の年間影響力を持つ MCN など (MCN：Multi-Channel Network、マルチチャンネルネットワークという用語、タレントマネジメント及びメディア制作などサービスをする組織である)

出所：B 社の社内資料により、筆者作成

また、B 社では 80%が女性である（図表 6-2-2 に参照）。先述したように、女性は、仕事に比べて家庭生活を重視する傾向がある。それと同時に、女性は、家庭のアイデンティティが高いため、家庭生活と関連づけられる仕事に参加したり、家庭生活を大切にするために

職場の柔軟な制度を利用したりする傾向がある（張ほか，2022）²²³。その結果、女性のキャリア選択も、家庭生活との関連性が高いセルフメディアに注目しているといえる。

図表 6-2-2 B社における多様な人材の活用状況（2021年）

性別	男女構成比 2 : 8
少数民族	全従業員の約 1 割り（個人の情報秘密として公開しない）
出身地	浙江省、上海、江蘇、その他の構成比 7 : 1 : 1 : 1
学歴	大学及びその以上の学歴 : 9 割
年齢層構成	全社員は 40 歳以下
管理職構成	社長 1 人、副社長 3 人、部長 9 人

出所：B社の社内資料により、筆者作成

要するに、人材流動化による中国企業におけるダイバーシティ経営が実施される背景としては、新世代、特に若い女性を積極的に受け入れることが、B社の人材多様性の主な特徴として挙げられる。労働力の流動化による人材多様性の影響については、家庭生活要因による若い女性のキャリア中断が企業のダイバーシティ経営に直面する経営課題である。新世代と女性のキャリア選択から、ライフスタイルの多様化がセルフメディアと家庭生活を結びつける傾向があるセルフメディア企業の人材の多様な価値観にもつながっていることがわかる。このような多様な価値観のもとで、B社では、仕事と家庭生活のダイバーシティ経営の実践を中心に、多様な人材のキャリア形成を促進している。こうしたダイバーシティ経営の実施にあたっては、人材の仕事と家庭生活の相互作用に配慮したWFE施策を行っている。後述するように、B社では、セルフメディア技術の生活活用が、人材の仕事力を向上させるだけでなく、個人の家庭生活におけるセルフメディア技術の自発的な活用を促進している。一方、家庭生活におけるセルフメディアの利用経験は、個人の家族との情緒的な豊かさを高めると同時に、家庭生活の経験が仕事における重要な情報源となる。

B社のこうした特徴は、Greenhaus & Powell (2006)のWFEに関する研究成果と一致していると考えられる。Greenhaus & Powell (2006)は、ある役割領域での個人の経験が、別の役割領域での生活の質を向上させることがあると指摘している²²⁴。この視点から、B社は、WFE施策が多様な人材のキャリア形成に与える影響を解明するための良い例として用いることができる。

6.2.2 ワーク・ファミリー・エンリッチメントの具体策

B社におけるダイバーシティ経営の目的は、仕事と家庭生活に関するWFE施策を導入することで、仕事の満足度や家庭生活の幸福度を通じてキャリア形成の促進を目的とする。

²²³ 張瑞娟・劉金菊・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

²²⁴ 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.

キャリア形成に関して、B社は時間管理と福利厚生の実策を行っている。

中国の多くの企業では、労働者がプライベート時間に残業させる傾向にあるから（田ほか、2021）²²⁵、B社はフレックスタイム労働時間制度を導入している。フレックスタイム労働時間制度は、定められた労働時間を自由に選択すること、あるいは義務労働と自由選択の組み合わせも可能である。また、後述するように、セルフメディア企業のショートビデオは家庭生活に由来するものが多いため、このフレックスタイム労働時間制度は人材の仕事と家庭生活に重要な役割を果たしていると考えられる。一般的に、一般社員は労働時間を自由に選択することができる。これに対し、管理職はほとんど義務労働時間しか適用されていない²²⁶。

また、B社は、フレックスタイム制の効果を最大限に発揮するために、多様な人材の家庭生活や個人の成長に配慮し、人材の労働時間を適切に配分している。例えば、繁忙期には、組織全員が残業に参加することが求められている。それに対し、閑散期には、個々の事情に応じて休暇をとったり、職業訓練を受けたりすることになる²²⁷。フレックスタイム制によって、人材は仕事と家庭生活の両方の役割に責任を持つことができる。特に女性が多いB社では、フレックスタイム制度が仕事と家庭生活における異なる役割責任を緩和することで、仕事と家庭生活における女性の役割期待にさらに影響を与えている。つまり、フレックスタイム労働時間制度によって、人材は家庭責任をよりよく果たすことができる。また、そのような期待は、人材に将来のキャリア形成を期待させる。

B社では、主に人材の役職や企業の業務に応じて、様々な労働時間策を実施していることがわかる。強制されることなく、ほとんどの人材は仕事以外の役割責任を果たしながら、労働時間を効果的に指定することができる。セルフメディアには時間や空間の制約を突破する利点があると指摘する研究もあるように（梁・王、2013）²²⁸、B社では固定労働時間の制約を減らしつつ、人材の職場選択の幅を広げている。例えば、ショートビデオのコンテンツの大部分は人材の私生活から生まれている。職場の幅が広がることで、人材はより広い視野を持ち、個人の役割責任を果たす上での新たなアイデアが生まれることができる。視聴者に異なる視点からの新たな体験を与えることで、注目を集め、動画視聴を獲得する²²⁹。このような働き方は、在宅勤務とは異なり、人材が職場で家庭生活を体験でき、キャリア形成を促進する。従って、キャリア形成の視点から、B社の時間管理策は、人材の仕事上の満足度を満たすだけでなく、その策の実施と仕事上の満足度の影響が家庭生活にまで及んでいると考えられる。

仕事と家庭生活の中で最も注目されたキャリア、特に女性のキャリア中断に関しても、

²²⁵ 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

²²⁶ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2021年9月11日、12:00-14:00頃）によるもの。

²²⁷ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2021年9月11日、12:00-14:00頃）によるもの。

²²⁸ 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

²²⁹ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2022年11月27日、12:00-14:00頃）によるもの。

B社では福利厚生を充実させることで家族をサポートしている²³⁰。例えば、B社における金銭的報酬には、五险一金、祝日特典、奨励金などの制度もある（図表 6-2-3 に参照）。これらの金銭的報酬から、B社は他の中小企業と同様な制度を実践していることがわかる。ただし、先述したように、中国では人材が金銭的報酬を好む傾向があるため、こうした制度を実施しなければ、企業にネガティブな影響を及ぼす可能性が高い。従って、B社が多様な人材とのパートナーシップを築くための基本は、金銭的報酬とみなされる。

図表 6-2-3 B社の福利厚生 of 金銭的報酬

金銭的報酬	報酬内容
五险一金	養老保険、医療保険、労災保険、失業保険、出産保険、住宅積立基金
祝日特典	誕生日プレゼント、結婚祝い、出産祝い
奨励金	優秀社員賞（毎、周・月・年に行う）と年度末賞
支援金	事故や病などによる生活困窮者に財政支援の実行

出所：B社の社内資料により、筆者作成

非金銭的報酬は、主に休暇と身体・精神管理で構成されている。休暇については、同業他社と同様に法定休日、慶弔休暇、育児・介護休暇を導入しているだけでなく、個人向けの特別休暇（職業訓練や外部研修への参加休暇など）を導入している（図表 6-2-4 に参照）。セルフメディア企業で女性が多いから、女性のための生理休暇も導入している²³¹。このことから、B社は人材の属性に着目していることが窺える。また、休暇中であっても、女性は一定の仕事をこなすことで報酬を得ることができる。例えば、家族の協力を得て、妊娠中の家庭生活をショートビデオで記録したり、他人に妊婦が使用する物を紹介したりする²³²。また、個人主導のショートビデオは、チーム運営に比べると限界がある。そのため、B社は、復帰した人材を職場環境に適応させ、休暇中のギャップを埋めるために、グループディスカッションの復帰研修を実施している。その内容は主に、ショートビデオ市場の最近の展開や今後の業務計画などである。特にディスカッションでは、休暇中に復帰した人材の体験談（例えば、妊娠中の特別な生活体験など）も積極的に尋ねる。その後、企業はこの内容をショートビデオ素材として活用する²³³。在宅勤務や復帰研修は、キャリアの中断によって仕事に不完全感を感じやすい女性にキャリア形成への期待感が与えられていた。従って、B社における WFE 施策は、多様な人材が仕事への満足度と家庭生活の幸福度を向上させることで、キャリア形成を促進していると考えられる。

以上のことからわかるように、B社では、WFE 施策を通じて、多様な人材は仕事と家庭

²³⁰ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2021年9月10日、12:00-14:00頃）によるもの。

²³¹ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2022年11月27日、12:00-14:00頃）によるもの。

²³² 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2022年11月27日、12:00-14:00頃）によるもの。

²³³ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2022年11月28日、12:00-14:00頃）によるもの。

生活において、役割責任の異なる多様な経験を積極的に発揮し、多様な人材のキャリア形成を促進している。制度構築の視点から、同業他社と類似した制度が多いが、特徴的な制度もある（職場の範囲、女性の生理休暇、職場復帰研修など）。制度使用の視点から、WFE 施策は人材の仕事上の制約を緩和することで、企業の制度が家庭生活の幸福を促進する媒介役として機能していることである。WFE 施策は、家庭生活を支援する単一の制度に比べ、人材の制度への適用性を向上させ、人材の家族的役割へのコミットメントを高める。このような家族役割の同一化は、人材のワーク・エンゲージメントを高めると指摘する研究もある（甫祺娜依・田，2023）²³⁴。このように、B 社の WFE 施策は、仕事満足度と家庭生活幸福度を高めることで、多様な人材のキャリア形成を促進させていると考えられる。

図表 6-2-4 B 社における福利厚生 of 非金銭的報酬

非金銭的報酬	項目	内容
休暇	法定休日、慶弔休暇、育児・介護休暇	法規制によって決定する
	個人の事情による職業訓練や社外研修	参加する訓練によって決定する （例えば、ショットビデオの編集、制作、配信、撮り方、場所の選び方など。また、映像内容における人気分野、内容のアピール方法など） （通常は 2 週間以内である）
身体・精神管理	女性の生理休暇	個人の身体状況と仕事完成度によって決定する （通常は 1～3 日程度である）
	健康診断	指定の時間、場所に健康診断を行う （年に 1 回）
	社員旅行	企業の繁忙状況と組織全員のコメントによって行き先の時間と場所を決定する （年に 1 回で、通常は 3 泊 4 日である）
	忘年会	中国新年の前に実施する （具体的な時間と場所は組織全員のコメントによって決定する）
	誕生日パーティ	個人の事情に応じて誕生日パーティを行うこととする。

出所：B 社の社内資料により、筆者作成

²³⁴ 甫祺娜依 尤力瓦斯・田新民（2023）「促進还是阻碍？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

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

ダイバーシティ経営における仕事と家庭生活の取り組みである WFE は、道具的エンリッチメントと情緒的エンリッチメントを組み合わせ、多様な人材のキャリア形成に影響を与えることを分析した。そのためには、B 社が多様な人材のキャリア形成をどのように促進しているかを、この2つの側面から検証する。

道具的エンリッチメントとは、ある役割領域で獲得した資源が他の領域で機能することを指す。B 社は、人材のプライベートな時間を職場環境に取り込むためにフレックスタイム制と福利厚生を導入し、労働時間とプライベートな時間の統合的な活用により、多様な人材の仕事と家庭生活に関するキャリアを形成している。実は、セルフメディア企業における事業活動の多様化、労働者の若年化、労働時間の無限定化により、生活から生み出される情報源が企業の成長を促す源泉である。そして、ショートビデオの均質化と若手人材の流失を回避することは、企業にとって極めて重要なことである²³⁵。

セルフメディアコンテンツの均質化について、B 社は同業他社が模倣しにくい多様な人材の家庭生活の経験や発想を活かした差別化戦略を実施した。例えば、女性が日常生活で使用する化粧品、食品、ペット用品、ベビー用品などの感想や意見を選定し、各チームで企画を行う²³⁶。このことから、B 社における WFE 施策は、それぞれ能力を発揮した多様な人材のコミュニケーションに依存していることがわかる。この能力は、女性の日常的な体験から生み出されたものである。B 社はこのアプローチで女性が仕事と家庭生活への関心の向上を求めていることが窺える。

人材流動化の問題では、B 社は柔軟な労働時間制度や多様な福利厚生制度によって多様な人材を獲得・確保している。特に、既述したように、セルフメディア企業の労働力は若さが特徴である。一方、中国では新世代の帰属意識が低く、離職率が高いという特徴がある。そのため、B 社では、人材の家庭生活を充実させるために時間や金銭的インセンティブなどの資源を活用し、そうして生まれたイノベーションやアイデアで多様な人材キャリア形成を促進させている。

以上のことから、B 社では時間管理制度や福利厚生施策を実施することで、多様な人材がリソース（休暇、情報、仕事のポストなど）を利用し、企業が仕事と家庭生活をサポートしている。特に、職場で得られる資源の大半は、家庭生活に関するものである。この視点から、個人にとって、職場で得られる資源は家庭生活を促進する。一方で、セルフメディア企業である B 社では、人材の家庭生活での経験やアイデアを活かすことで、活躍させている。従って、B 社は、人材が仕事と家庭生活の資源を利用できるようにする道具的エンリッチメントを通じて、多様な人材のキャリア形成に影響を与えられられる。

一方、情緒的エンリッチメントとは、ある役割領域で生成されたポジティブな感情が他の役割領域に波及するポジティブ・スピルオーバー効果を指す。Greenhaus & Powell (2006) によると、情緒的エンリッチメントとは、「役割領域のポジティブな感情に対するリソース

²³⁵ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2021年9月15日、16:00-17:00頃）によるもの。

²³⁶ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2021年9月15日、16:00-17:00頃）によるもの。

の効果」と「ある役割領域のポジティブな感情が他の役割領域に及ぼす影響」という2つのタイプがある。また、道具的エンリッチメントに比べ、情緒的エンリッチメントは、ある役割領域の資源が他の役割領域に与える間接的な影響である²³⁷。

B社では、セルフメディアの多次元性（様々な分野に経営活動を展開）・双方向性（仕事と家庭生活の双方）により、多様な人材の生活から様々な知識・情報が集約される。この知識・情報の運用は、多様な人材の活躍にも関係している。例えば、B社では、ベビー用品や化粧品、日用品などの専門人材は、他の組織メンバーに商品を勧めることで、仕事の経験を積みながら、家庭生活に必要な商品を購入することができる²³⁸。このような経験は、新たなイノベーションやアイデアを生み出すことに役に立つと考えられる。言い換えれば、仕事の経験の積み重ねが、家庭生活に関する感情を促進するのである。従って、このような資源の獲得を通じて個人の情緒に影響を与えるキャリアは、「役割領域のポジティブな感情に対するリソースの効果」とみなされる。

また、B社では、多様な人材が仕事で蓄積した知識や経験が家庭生活に移行している。この感情は今後の仕事にも関わっている。仕事の知識・経験の家庭生活への活用について、B社における人材は、セルフメディアに関するショートビデオの作り方や商品の情報などの知識を獲得し、活用することができる。この知識は、仕事だけではなく、家庭生活（日常生活や旅行の記録など）でも活用されている。一方、企業の福利厚生から得られる情緒は、人材の満足度を高め、また、その情緒を家族と共有することができる²³⁹。こうして、多様な人材の福利厚生に関する健康診断で体調を確認したり、社員旅行で仕事のストレスを解消したりしたポジティブな情緒は、家庭生活に移行する可能性がある。従って、このようなポジティブな感情を生み出し、他の役割の個人の感情に影響を与えるこの行動は、「ある役割領域のポジティブな感情が他の役割領域に及ぼす影響」とみなされる。

他方、既述の通り、WFE 施策の使用は多様な人材キャリア形成の促進に関わっている。企業の成長に伴う人材のキャリア形成に関して、B社は、多様な人材を企業の諸活動に参加させている。一部の企業活動の策定や実施に組織メンバー全員には、参加することが求められている。例えば、2019年以前、社員旅行の交通費や宿泊費は企業が負担し、旅行先も全組織メンバーの投票で決定した。新型コロナウイルスの発生を受け、2020年以降、それに相当する費用を会社が負担し、全社員をグループに分け、一定の期間内（概ね四半期ごと）に様々な活動（遊園地、カラオケ、飲み会など）を通じてこれを利用することになっていた。この代替案は、副社長が会議中に組織全員から意見を集めてきたものである²⁴⁰。企業の成長に伴う人材のキャリア形成という視点から、B社は、多様な人材が企業の諸活動に関与させることで、個人のキャリアと企業の成長に結びつけている。これは、組織全員が企業の諸活動を確実に活用することで、キャリア形成を促進させ、活躍できることに

²³⁷ 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.

²³⁸ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2022年11月27日、15:00-17:00頃）によるもの。

²³⁹ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2022年11月27日、15:00-17:00頃）によるもの。

²⁴⁰ 社内資料とオペレーションディレクターのインタビュー（2022年11月29日、13:00-14:00頃）によるもの。

つながっている。

以上のことにより、B社のダイバーシティ経営は、主に多様な人材の仕事と家庭生活に取り組むWFE施策である。多様な人材がWFE施策によって獲得した資源と情緒は、多次元性と双方向性という特徴をもって存在する。それは、ある役割領域から他の役割領域への伝達を通じてポジティブ・スピルオーバー効果を発揮している。このようなプロセスで多様な人材の行動が影響を受け、仕事と家庭生活の側面からキャリア形成を促進している。

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

6.3.1 企業概要と選定理由

C社は、中国内モンゴル自治区ウランホト市に設立した建設企業であり、建設用コンクリートの製造・販売を行っている。企業概要は図表6-3-1の通りである。中国では、新技術と建材の導入が進み、多様な人材の活用と効果的な対策が建設企業の成長にとって課題となっている（王ほか、2015）²⁴¹。C社は図表6-3-2の通り、積極的に多様な人材を受け入れている。

図表 6-3-1 C社における会社概要（2021年）

本 社	内モンゴル自治区ヒンガン盟ウランホト市
設 立	2012年5月
資本金	1,500万元
従業員数	98人（2021年5月まで）
株主構成	2人
事業内容	コンクリート商品の開発、生産、販売及び運輸
経営特性	・2017年、企業における内部統制の再構築 ・2019・2020年度、地域売上高ランキングのトップ3位の1社

出所：C社の社内資料により、筆者作成

地域の特性（季節産業を指す）²⁴²から、C社のコンクリートの生産・輸送は、毎年3月から11月にかけて行われ、11月から翌年3月までは建設現場の活動がすべて停止するため、建設資材の生産・輸送を担当する人材は休業となり、本社の人材は管理活動（製品の研究開発、生産コースの決定、企業の日常業務）に担当する。ただし、中国においては、

²⁴¹ 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

²⁴² C社の総経理によると、中国東北地域である内モンゴル自治区は冬の際に建設現場作業員の仕事の危険性が伴い、11月から来年3月の間に一度の休業をしなければならない。

2000年以降、少数民族を中心に人口移動が活発化している²⁴³。このことは、少数民族地域に設立されたC社にとって、モンゴル族を含む多様な人材を如何に獲得・定着させるのが、企業の重要な課題であることがいえる。

このような外部環境の下で、2017年以降、C社は市場志向の経営方針から人材志向の経営方針へと移行した。具体的には、建設現場への運搬人員の雇用システムの改革や、研究開発に携わる専門職人材（エンジニア、建築師、実験員、管理者など）の長期雇用に注力した。一方、C社は経済発展途上の地域にあるため、人材の流動化と人材不足が企業の成長に重要な課題となっている。建設業界では、新技術や新素材の導入、技術・管理の人材不足により、建設企業における多様な人材の必要性が高まっている。後述するように、C社は地域人材の不足と人材の流動化に対応するために、人材の能力を優先した人事制度を導入している。C社によるダイバーシティ経営は、外部環境の変化への対策、すなわちキャリア・ショック対策を実施する必要性が生じたのである。

図表 6-3-2 C社における従業員の多様性（2021年）

性別	男性：81人 女性：9人
少数民族	モンゴル族：30人
地元以外出所	3人（吉林省2名、遼寧省1名）
学歴	大学以上の学歴者（20%未満）
年齢層構成	20-40歳：10%、41歳以上：90%、
管理職構成	10人

出所：C社の社内資料により、筆者作成

以上のことにより、C社の経営方針は多様な人材の採用・管理を優先度の高い経営戦略としている。馮ほか(2021)によると、個人がキャリア・ショックの影響を受ける場合、内部労働市場における資源へのアクセスや企業のキャリア支援が媒介変数や調整変数として機能する可能性がある²⁴⁴。この視点から、C社は、キャリア・ショック対策が多様な人材のキャリア形成に影響を与えることを解明する上で適切である。

6.3.2 キャリア・ショックの具体策

C社のダイバーシティ経営は、外部環境の変化によるキャリア・ショックへの対策を通じて、多様な人材を獲得・定着させる。キャリア・ショック対策は、主に3つの環境変化に対応することで、多様な人材のキャリア形成に影響を与える。

²⁴³ 例えば、2010年のモンゴル族の移動人口は約119.78万人で、2000年（約64.40万人）より約55.38万人を増えている。

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

²⁴⁴ 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

1つ目は、地域環境である。C社は経済発展途上の地域にあるため、リソースの不足により地元の優秀な人材が不足するだけでなく、外部労働市場（他の省）からの人材誘致にも優位性がないのである。これについて、C社は社内の人材推薦や社会的採用を通じて優秀で多様な人材の獲得に努めている。2017年以降、C社は人材を長期的に雇用するため、専門職人材について基本的に3年以上の労働契約を結んでいる²⁴⁵。また、他地域から優秀な人材を誘致するためには、様々な募集活動を実施してきた。2018年には、北京や上海など大都市と同様の報酬基準で全国に公開されたオンライン求人広告を通じて2名の会計士が採用された。また、2019年には、オンライン求人広告で3名の研究開発人材（吉林省2名、遼寧省1名）も採用された²⁴⁶。他地域から採用した人材の数は限られていたが、企業規模や立地状況の視点から、C社の人材不足という問題の一端が緩和されていると考えられる。

2つ目は、労働市場の環境である。人材の流動化は、企業にとって採用コストを増加させ、パフォーマンスに影響を与える可能性がある。特にC社が所在する地方都市では、企業内での人材流動化は、企業の職場環境の安定性に直接的に影響する。従って、労働市場における活発な流動化の中で、如何に人材の流動化を抑えるかは、企業にとって重要な課題である。この点について、C社は主にインセンティブを強化することで人材の流動化を抑制している。例えば、中国において、企業は物流に関してアウトソーシングを多く採用している。C社はトラックドライバーと年1回の労働契約を結ぶことで雇用を維持している。この短期雇用のトラックドライバーは、企業の非金銭的報酬制度（五险一金、人材育成など）に参加することが難しい。トラックドライバーに対する金銭的報酬の内容については、地方の五险一金納付金額に算出し、毎月の給料日に報酬と一緒に支給している²⁴⁷。

企業で重要な役割を果たしている管理職や技術職に対しては、他社と同様な報酬制度を設ける上で、他のインセンティブ制度も加えている。例えば、企業の閑散期（主に冬、11月から翌年3月まで）には、本社の人材に対して冬期補助金が支給される（補助金は月/1000～5000元）²⁴⁸。また、C社では管理・技術スタッフ23名に対し、1人当たり年間6～10万円の費用をかけて専有車を手配している。これらの費用（主にガソリン代と運転手の報酬）は、企業が全額負担している。2018年、企業は技術革新により要求されたパフォーマンスの目標を上回った管理職と技術職2名に、120平方メートルの住宅を報奨した²⁴⁹。

これらのことから、C社では、多様な人材を獲得・定着するために、主に金銭的報酬で労働者のキャリア形成を促進していることがわかる。

3つ目は、建設業界の市場環境である。先述したように、建設業界における新技術や新素材の導入は、建設企業における多様な人材の需要を高めている。一方で、中小建設企業の労働環境や管理モデルは、優秀な人材、特に女性や若者の採用を困難にしている。図表6-3-2の通り、C社では40歳以上の人材が全体の9割を占め、女性は9名のみである。そのため、C社では女性の産休を延長することで女性を積極的に雇用している。中国におけ

²⁴⁵ 社内資料と総経理のインタビュー（2021年3月29日、9:00-10:00頃）によるもの。

²⁴⁶ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月11日、10:00-12:00頃）によるもの。

²⁴⁷ 社内資料と総経理のインタビュー（2021年5月24日、11:00-12:00頃）によるもの。

²⁴⁸ 社内資料と総経理のインタビュー（2021年5月24日、11:00-12:00頃）によるもの。

²⁴⁹ 社内資料と総経理のインタビュー（2021年5月26日、11:00-12:00頃）によるもの。

る法律では、企業に98日の産休を与えることを求めている。C社では、女性は6ヶ月の産休を取得できる。その上で、さらに1ヶ月間の休暇が与えられる（これらの全ては有給休暇である）²⁵⁰。つまり、C社は女性のキャリアにおける家庭生活の役割の期待に応え、より多くの資源を提供しているのである。また、C社では、若者はインターネットを通じて情報や娯楽資源を獲得する傾向があることから、4台のパソコンを備えたゲーム・ルームを設置している。閑散期には、職務終了後にゲーム・ルームを利用することが許可されている。2018年以降、C社は毎年年末に1~2日間を利用してオンラインゲーム大会を開催している。優勝者には、企業から1000元の賞金が贈られる²⁵¹。これは、女性や若者の採用が難しい市場環境の中で、C社が休暇の延長やレクリエーション施設の提供など、多様な人材のニーズに応える施策を行っていることを示している。こうした施策は、外部環境の変化に対応することで、多様な人材のキャリア形成に影響を与えられられる。

以上のことからわかるように、外部環境の変化によるキャリア・ショックは建設業界における人材のキャリア形成に影響を与え、建設企業は多様な人材の獲得・定着が課題となっている。C社では、外部環境への対策を講じることで、多様な人材を積極的に獲得・確保している。環境の視点から、外部環境の変化により、人材はその変化に対応するために一定のリソースを消費せざるを得ない。C社は、金銭的・非金銭的な報酬を通じて、外部環境の変化による資源の損失を補い、人材のキャリア形成の持続可能性を促進する。制度の視点から、人材のニーズや多様性に講じた施策の代表性を強化し、人材のキャリア選択を導く。この2点から、C社は、キャリア・ショック対策による資源を獲得・補完することで、多様な人材のキャリア形成を促進させていると考えられる。

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

既述のように、多様性とキャリア・ショックは、2つの視点から結びつけている。すなわち、①外部環境の変化により、特定の多様性を持つグループの相対的な社会地位が変化する可能性がある。また、②この変化が個人のカルチュラル・ダイバーシティに影響を与え、個人のキャリアに対する反省や行動を引き起こすことがある。そこで、C社がキャリア・ショックの対策を通じて多様な人材のキャリア形成をどのように促進しているのか、この2つの視点から検証する。

C社のキャリア・ショックの対策が取り組む環境変化の3つの側面から、特定の多様性を持つグループの相対的な社会地位が変化する可能性がある理由については、以下の3点にまとめる。

1つ目は、建設業界の衰退である。ウランホト市では、建設業は斜陽産業である。雇用される人材は、実践力は高いものの、低学歴化、高齢化が進んでいる。企業における人材需要は大きいものの、適切な人材、特に若者の採用は難しい²⁵²。図表6-3-2の通り、C社では40歳未満の人材はわずか10%しか占めていない。このような雇用状況からわかるよう

²⁵⁰ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月11日、10:00-12:00頃）によるもの。

²⁵¹ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月10日、10:00-12:00頃）によるもの。

²⁵² 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月11日、10:00-12:00頃）によるもの。

に、建設企業では人材の高齢化が進み、若手人材の登用が難しいことが指摘できる。つまり、建設業界における労働者の就業意識の変化は、建設企業における人材の社会的地位の変化につながる。

2つ目は、人材の流動化である。C社は経済発展途上の地域にあるため、人材の流動化がより深刻な問題となっている。特に、優秀な人材や若者の多くは、就職機会の多い大都市に流れている。さらに、大学進学のために他の都市に行った卒業生も、地元に戻って就職する人材は極めて少ない²⁵³。このような状況も、C社が地元の労働市場から人材を確保することの難しさを高めている。このことから、人材の流動化は、個人のアイデンティティに影響を与えることがわかる。

3つ目は、同業他社との競争である。以上の2点から、建築業界では人材不足と人材の流動化が進んでいることがわかる。そして、この状況は、地元の建設企業間の人材獲得競争を悪化させている。ウランホト市のような小さな都市でも、同業他社が13社あり、さらに2021年には新規登録の建設企業2社もある²⁵⁴。このような市場環境において、C社は競争力をさらに向上させる必要がある。その中で、建築業界に関わる人材が企業への重要性の変化も見られる。

以上の3点から、外部環境の変化により、建設業界における人材に対する認識が変化していると同時に、企業で働く人材の多様性（アイデンティティや志向性など）も変化していることが推測できる。このような企業にとっての人材の重要性の変化に伴い、建設業界における人材の社会的地位の変化は、個人のキャリア形成やキャリア選択にも影響を及ぼすと考えられる。

このような状況下で、C社では多様な人材の獲得・定着を目的としたキャリア・ショックの対策を実施している。キャリア・ショックの対策は、主に金銭的・非金銭的報酬を通じて人材のキャリア形成を促進する。例えば、2017年以降、C社はトラックドライバーと正式な労働契約を結ぶようになり、五险一金などの人事制度を金銭的報酬という形で提供させており、トラックドライバーの定着率の向上につながっている。2017年から、トラックドライバーの離職率は約1割に下がり（以前は9割以上）、翌年のトラックドライバーの復職率は約8割に上がった（以前は約2~3割）²⁵⁵。また、専門人材にとって、単に報酬制度は人材のニーズを十分に満たさず、それに比べて制度の合理性や適用性を重視する。この点について、C社では、専門人材に対して、他の社員とは異なるインセンティブ制度を実施している。例えば、2020年、公認会計士であるL氏（女性）は、企業に適用すれば年間約40万円を節約できる財務政策に関する情報を提供した。C社はこの提案を受けた後、L氏に1万円の奨励金を支給した上で、さらに個人的な基本給を20%増額した²⁵⁶。

非金銭的報酬については、2019年以降、企業の休暇制度により2名の女性に6ヶ月の休暇を与えた。休暇中も企業の状況について助言したり、遠隔操作で他の社員の仕事を指導したりする。このような状況を踏まえて、C社は特別に2人の業務に影響を与えない範囲

²⁵³ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月11日、10:00-12:00頃）によるもの。

²⁵⁴ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月11日、10:00-12:00頃）によるもの。

²⁵⁵ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月14日、10:00-12:00頃）によるもの。

²⁵⁶ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月14日、10:00-12:00頃）によるもの。

で3年以内の特別休暇を取得することを認めた²⁵⁷。このようなことから、C社における職場環境の安定性と経営施策の適用性が見られる。また、このような安定した雇用環境と効果的な施策が、企業の社会的イメージと職場環境を改善し、人材のキャリアに対する不確実性の影響を緩和している。それに加え、このようなキャリア・ショックの対策の実施は、人材の将来のキャリア形成に対する期待を高めていると考えられる。

一方、日本の中小企業における考察を踏まえれば、外部環境の変化により個人が持つカルチュラル・ダイバーシティに影響を与え、人材がキャリアの再思考を引き起こすことについては、企業による多様な人材の受け入れと管理施策の改革の両面から分析できる。既述のように、中国では、不均衡な地域経済発展の影響から、少数民族地域を中心とした人材の流動化が活発化している。人材の流動化は、少数民族では外部環境や個人に関連する要因を察知することで、キャリア形成に対する意識を変化させ、経歴を成功的な経歴のために行動してきたといえる。多様な人材を受け入れることについて、C社は中国の少数民族地域で設立され、「すべての従業員を平等に扱う（中国語：一視同仁）」という基本方針に従い、多様な人材を適切に採用している。C社のモンゴル族人材を例として、組織全員がモンゴル族の生活習慣に長期的に触れることができるため、企業内でコンフリクトを生じるのが難しい。そのため、カルチュラル・ダイバーシティの違いによって人材が企業の職場環境を与えることが回避されている。また、多様な人材の採用は、年齢や性別を問わず、人材の能力に基づいて行われている²⁵⁸。このことから、C社は多様な人材を受け入れようとし、能力に応じて人材を評価することで、キャリア形成を促進しているのである。

企業における管理施策の改革については、金銭的・非金銭的報酬の実施による労働者のキャリアプランに大きな変化が生じることに加え、労働者が働きがいを実感するために様々な社会活動に参加させている。例えば、C社では2018年、社員20名が地元のマラソンボランティア活動（会場設営、講演など）に参加した。同年12月には、15名社員に高齢者施設（部屋の清掃、高齢者の散髪など）を訪問させた。また、2019年5月には、10名社員（モンゴル族5名、漢族5名）が代表となり、地元モンゴル族学校での置き去りにされた子供のケア活動を実施した。この活動では、約50名の学生に本や文房具を贈った²⁵⁹。このような社会活動を通じて、企業が社会的責任を果たすと同時に、労働者が多様な社会活動の接触・受け入れを促進しながら、自らの多様性を活かすことでその価値を認識させるようにしている。これは、人材の将来のキャリア選択にも影響を与えると考えられる。

このような外部環境の変化を踏まえ、C社は、労働者に安定した雇用と収入を提供することにコミットするようになり、人材は自らのキャリア選択を見直してキャリア形成に適した行動をとることができるようになったと思われる。一方で、社会活動への参加は、人材が多様性を活かし、金銭的・非金銭的報酬とは異なる形で豊富な経験を積み重ねながら、将来のキャリア選択に影響を与えるのである。

他方、C社は労働者にさらなる安定した雇用と収入を提供するために、主に自社の競争力向上とマネジメントの実施頻度を高めるキャリア・ショックの対策を実施している。これは、人材に自社の競争優位性を認識させ、キャリア形成の支援を行うことで、優秀な人

²⁵⁷ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月14日、10:00-12:00頃）によるもの。

²⁵⁸ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月14日、10:00-12:00頃）によるもの。

²⁵⁹ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月15日、11:00-12:00頃）によるもの。

材の獲得・定着が求められる。競争力の向上については、C社は2021年に新たな生産ラインを増設し、この地域で3つの生産ラインを持つ唯一の商業コンクリート企業となった²⁶⁰。企業規模の視点から、人材に安定した労働環境を提供するには、キャリア・ショックの偶発性や複雑性に対応させ、キャリア形成を促進することができる。

マネジメントの実施頻度については、2017年以降、C社は通年で外部労働市場から専門人材を採用する募集活動を実施している。C社では、人材の多様性を踏まえた施策（女性の休暇、若者ためのゲーム・ルームなど）を実施している。このようなダイバーシティ経営の施策を実施することで、人材の多様性やキャリア・ショックの複雑性に対応し、多様な人材のキャリア形成を促進している。同時に、社会活動への参加からもわかるように、人材の多様性も活用されている。

以上のことから、C社は主に競争力の高い社会的イメージを通じて、職場環境を安定させている。このことは、外部環境の変化による人材の不安を緩和し、キャリア・ショックがキャリア形成に与える影響を軽減している。また、環境変化の影響に対応した施策の実施も、C社におけるキャリア・ショックの複雑化に対応するためのダイバーシティ経営の対策である。これは、環境変化に対する人事制度の主体的な適応策ともいえる。この視点から、キャリア・ショックは個人のキャリア開発を促進することも阻害することもあるため、C社のキャリア・ショックの対策は、人材のキャリア選択を導き、キャリア開発を促進することができる。

以上のことにより、建設業界の衰退、人材の流動化、同業他社との競争などにより、建設業界における人材の社会的地位が変化している。これに対してC社は、人材の獲得・定着を目的としたキャリア・ショックの対策を実施し、多様な人材のキャリア形成を促進してきた。その上で、「すべての従業員を平等に扱う」という基本方針に従い、またそれを実施することで多様な人材を確保している。それに伴い、C社は多様な人材が将来のキャリア選択に影響を与えるような社会貢献活動に参加することで、ダイバーシティに対する認識を高めている。キャリア・ショックの偶発性と複雑性に対応するためには、企業の競争力とマネジメントの実施頻度を高めることで、多様な人材のキャリア形成をさらに促進している。

6.4 考察

第5章では、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。これを明らかにするために、多様な人材のキャリア管理については、ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策が行われる3社の事例を考察・分析した。本節では、3社の事例分析から、考察を行う。

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、

²⁶⁰ 社内資料と総経理のインタビュー（2022年12月15日、11:00-12:00頃）によるもの。

多様な人材が活躍されていることがわかる。A社では、入社後の研修、定期訓練、選抜訓練などの体系的な訓練制度の実施により、多様な人材のキャリア形成を促進している。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。これにより、労働者が他者と接する機会を向上させるだけでなく、労働者同士のコミュニケーションの頻度も促進される。多様な人材が知識や経験を積み重ね、キャリアを形成していく。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、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。B社では、仕事と家庭生活の調和・促進を求める時間管理・福利厚生制度を導入することで多様な人材のキャリア形成を促進している。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ダイバーシティ経営の取り組みである。これは、人材の仕事の制約と緩和し、家庭生活を促進する媒介の役割を果たす。個人における仕事の満足度と家庭生活の幸福度が高まるにつれて、両者が互いに補強し合うようにする効果は、多様な人材のキャリアに影響を与える。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。C社では、地域環境、労働市場環境、業界市場環境の変化に対応した施策の実施により、多様な人材のキャリア形成を促進している。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。これらの対策は、人材の資源に対する異なるニーズと個人の代表的な多様性に基づいて、人材の行動を導く役割を果たす。多様な人材は、個人が必要とする資源を継続的に獲得・補充することで、キャリア形成のための行動を起こす。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。

一方、Cox & Blake (1991) の研究成果では、企業におけるダイバーシティ経営に関する6つの競争優位性を提唱した。その中で、ダイバーシティ経営は、企業のコストと人的資源獲得の側面から競争優位性をもたらせる。従って、企業の人的資源獲得という視点から、ダイバーシティ経営の導入・定着が3社にもたらす変化について、次の3点が挙げられる。

1つ目は、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営推進の主な背景として人材流動化が挙げられる。既述したように、改革開放以降、中国の企業形態の多様化により、労働市場における人材の多様化が活発化した。中国ではこのような人材の流動化が進んでおり、企業は労働市場における人材のダイバーシティに注目するようになったのである。ダイバーシティ属性の視点から、人材がキャリアを形成する場合、キャリアそのものが人材の

行動を変化させる特性があり、人材の流動化は同時にキャリア形成にも影響を与える。

2つ目は、ダイバーシティ経営を導入する目的がキャリアを形成することである。中国では、企業が人材の多様性に注目し始めてきたものの、多様性を活かし、企業に影響を与えるのは、ダイバーシティ経営の重要な課題である。ダイバーシティ経営の導入目的について、A社は多様な人材のスキル・ノウハウなどを最大限に活かす人材育成によるキャリア形成、B社は仕事と家庭生活の満足度・幸福度を高めることによるキャリア形成、C社は変化する環境に適応した個人のキャリアを導くことによるキャリア形成、など3社では異なる結果が明らかになった。ただし、こうした中で、多様な人材を雇用し、その多様性を活かすためのキャリア形成の促進は、3社におけるダイバーシティ経営の共通の目的であるといえる。

3つ目は、キャリア形成が企業の経営成果につながっていることである。例えば、Cox & Blake (1991)の研究では6つの競争優位性が提唱されているものの、事例調査3社のダイバーシティ経営の経営成果と最も関連しているのは、人的資源獲得の競争優位性であった。3社によるダイバーシティ経営は、ダイバーシティの獲得・確保を満たしているからである。人材の多様性を活かすことで、3社のダイバーシティ経営は経営成果に影響を与えると考えられる。多様な人材のキャリア形成を促進することによって、3社のダイバーシティ経営が進められるのである。

また、このような状況の中で、3社の離職率が極めて低いことが明らかになった。例えば、A社の離職率は約3.3%、B社は約10%未満、C社は約10%未満、である。

他方、3社の事例分析結果から、企業における人材の多様性と多様性へのマネジメントの重要性が確認された。人材多様性の視点から、3社は人材の能力を中心とした雇用システムを用いているものの、多様な人材を積極的に採用することで、内部労働市場の多様性を維持していることが明らかになった。このようなことは、企業におけるダイバーシティ経営を定着させるために多様な人材を雇用する必要がある（多様な人材の採用）、さらに内部労働市場で人材の多様性を発揮・活躍するためには、多様性を受け入れる必要がある（インクルージョンの職場環境）と思われる。

また、先述したように、人材の多様性は自律的に機能することが難しく、企業はそれに相応しいマネジメントを行う必要がある。人材多様性のマネジメントの視点から、3社は企業を取り巻く環境に合わせて人材の多様性を活かし、その人材の多様性がポジティブな役割を果たせるようにしている。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。何故ならば、このようなマネジメントを実施することで、人材は多様性（例えば、性別や能力の強み）を十分に発揮できるようになり、企業の競争優位性も高まるからである。例えば、知識、スキルの向上（すなわち、深層的なダイバーシティ）は、多様な人材に能力を発揮する機会を与えることができる。また、このプロセスで、異なるアイデンティティや他者とのコミュニケーションから生まれる新たなアイデアは、企業問題の解決やイノベーション創出に役に立つのである。人材の多様性を効果的にマネジメントすることは、企業が競争優位性を確立するための重要な戦略ともいえる。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

シヨンの円滑化、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。

このようなことから、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営では、ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策の 3 つの取り組みを行うことが多様な人材のキャリア形成に重要であると考えられる。

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

本章では、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管理の特徴について検討する。さらに、分析結果に基づき、3つの仮説を検証する。最後に、中国の中小企業における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課題を提示する。

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

本研究では、多様な人材のキャリア形成を、企業におけるダイバーシティ経営を促進するための要素とみなし、キャリア管理は多様な人材が活躍させる重要なマネジメント・アプローチとして位置付けられる。多様な人材がその能力を最大限に発揮するためには、多様な人材のキャリア形成が関係している。Hall(2002)のキャリア分類に基づいて、ダイバーシティ経営におけるキャリアをダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックという3つに集約した。米独日の中小企業を分析した結果、ダイバーシティ・トレーニング、WFE 施策、キャリア・ショック対策が多様な人材のキャリアに影響を与える重要な役割を果たすことを考察した。

単に人材の多様性を高めるだけでは、外部労働市場から人材を獲得するという企業のニーズを満たすにとどまる。適合性のあるマネジメントの実践がなければ、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ことはできない。そのため、多様な人材をどのように管理するかといった研究が注目されている。一方で、ヒトの多様性には無限かつ複雑であり、状況によっては変化する多様性もある。その場合、企業が必要な多様性をどのように認識し、活用していくかは、企業におけるダイバーシティ経営の重要な課題である。

第2章ですでに示したように、ダイバーシティ研究においては、個人のカルチュラル・ダイバーシティがそのヒトのキャリア成功と企業のダイバーシティ経営に関連することが確認されている。また、キャリア形成は、ダイバーシティを機能する重要な理由の1つであることを示している。従って、多様な人材のキャリア形成を促進することで、企業はダイバーシティ経営の効果をより有効的に引き出すことができよう。

しかしながら、企業において、ダイバーシティ経営を進めるためには、多様な人材のキャリア形成を促進するために必要なマネジメント施策を構築するだけでなく、キャリア管理の責任を個人に委ねることが必要だからである。ダイバーシティ経営を効果的に進めるには、この問題に対する取り組みを起こすことに限定されない。その根拠は、企業と個人がキャリアに対する責任を共有するだけでなく、両者の組み合わせが相互に利益をもたらす可能性があるからである。従って、キャリア形成の視点から、企業と個人がともにダイバーシティ経営を進めるために必要不可欠であると考えられる。

一方、ヒトの多様性の特徴は、地域や国、文化などの違いによって大きく異なる。このことは、企業におけるダイバーシティ経営を進める方向性にも影響を与えると考えられる。

安保（2004）が米国の市場原理主義、ドイツの共同体的組織主義、日本の協調的組織主義といった異なる文化的背景を比較したように²⁶¹、米独日の中小企業では、ダイバーシティの文化的違いの特徴に応じてダイバーシティ経営におけるキャリア管理が異なるアプローチが行われている。また、董（2007）は、安保（2004）の研究成果を踏まえて、一般性と特殊性の関連と限界について強調している²⁶²。これまで、企業におけるダイバーシティ経営に関しては、一般性を論じてきた。中国は他国とは異なる文化的背景を有し、ヒトの多様性についても異なる特徴を持つ。従って、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ついて、中国の文化的背景の視点からさらに議論する必要があると考えられる。

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

これまで、ダイバーシティ研究の一般性の視点から、企業が実施す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することで、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックが企業と個人に与える影響が明らかになった。このような視点から、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営にも、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックが有効に生かされているのである。本節では、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管理の特徴について検討する。

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

中国では、中小企業におけるダイバーシティ・トレーニングは、人材の職務遂行能力に基づく人材開発プログラムを通じて実施されることがある。このようなトレーニングに人材を参加させることで、企業は人材の多様性を統合している。こうしたダイバーシティ・トレーニングは企業規模（フラットな組織構造）やトレーニング環境（HRMの実践が感じやすい）の影響を受け、職場における人材のコミュニケーションの頻度を高めることができる。知識習得や情報交換といった個人主導の行動を促進させる取り組みが、自己のスキルアップや他者への接触・理解のための重要な機会であるとみなされる。

偏見やステレオタイプといったダイバーシティ問題が抱えている米国では、多様な人材を管理する企業にとって、ダイバーシティ・トレーニングは一般的かつ最善の解決策として活かされている。その主な目的は、他の多様性に対する人材の態度や行動を変えることで、企業の経営目標を達成することにある。ただし、中国では、企業における偏見やステレオタイプの議論はあるものの、十分な研究成果は得られていない。これは、企業や個人

²⁶¹ 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

²⁶² 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 pp. 251-256

の雇用における自主性が拡大する中で、企業における雇用条件が主に人材の資格や業績に基づいたものであり、人材のマイノリティとしての地位をターゲットにしていないからである。ステレオタイプやその他の形態などの多様性は、中国の中小企業にネガティブな影響を与える可能性があるが、ステレオタイプの次元や性質、特に人材の表層的なダイバーシティの視点から、この影響は極めて少ないと考えられる。

中小企業では、企業のトレーニングに参加することで、人材は職場環境における多様性を認識しながら、自分とは異なる異質性への対処法を積極的に模索、実践することができる。このようなトレーニングでは、個人が自らの多様性を発揮しながら、仕事に必要な知識、経験、ノウハウを蓄積することで、キャリア形成を促進する。アンケート調査の分析結果では、「ダイバーシティ・トレーニング」が「多様な人材の活躍度」と有意な関係があることが確認された。その中で、学歴は、「ダイバーシティ・トレーニング」と有意な関係があることも確認された。このことは、個人に対するダイバーシティ・トレーニングが、キャリア形成の促進に有用であることがいえる。A社の事例調査を通じてダイバーシティ・トレーニングの有用性が確認された。分析の結果、A社は主にOJTを通じてダイバーシティ・トレーニングを図り、多様な人材の入社時期や個人の能力に応じて、キャリア形成に特化した体系的な訓練システムを構築している。そのプロセスは「入社研修」「定期訓練」「選抜訓練」の3つで構成される。また、A社は、継続的に訓練の場を拡大したり、訓練内容を新たに追加したりすることで、多様な人材のキャリア形成を促進している。

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・トレーニングは、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明らかになった。

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

中国では、中小企業におけるWFE施策は、仕事と家庭生活における個人の異なる役割責任を、企業主導の道具的なエンリッチメントと情緒的なエンリッチメントを組み合わせることによって調和・促進することができる。このようなダイバーシティ経営のアプローチは、企業成長と個人キャリア形成を関連させ、人材による仕事と家庭生活の異なる役割責任を果たしながら、その経験を相互に活かすことでキャリア形成を促進することができるのである。

仕事と家庭生活で多様な人材が果たす様々な役割に焦点を当てる経営手法は、ドイツにおける代表的なダイバーシティ経営ともいえる。この中で、WFEは、仕事と家庭生活のインターフェースを対立としてではなく、個人の仕事と家庭生活の関係をよりポジティブでダイナミックな視点として捉えている。ドイツでは、企業におけるダイバーシティ経営は、仕事と家庭生活に関するジェンダーに関連した枠組みを作るという政府の強力なイニシアチブによって実現されている。その結果、このダイバーシティ経営では、性別に関連した職業訓練制度や家庭生活に関する福利厚生制度が、男女双方のキャリア形成にとって魅力的なものとなっている。中国においても、WFEが多様な人材に与える影響に関する研究成

果が蓄積されている。この影響は、特に家庭生活との結びつきが強い女性に著しい。企業が主導する仕事と家庭生活の制度を利用することで、労働者は異なる役割責任を同時に果たすことができるようになり、仕事の満足度と家庭生活の幸福度が向上する。個人が明らかに家庭生活を優先する傾向が強い中国では、既婚者や子供がいる人が特にこの影響を受けやすい。

中小企業では、人材の仕事と家庭生活に対する会社のコミットメントを強化することで、人材の多様性を企業に結びつけることができる。これは、個人のキャリア形成の促進に重要な役割を果たしているからである。アンケート調査の分析結果では、WFE 施策が全ての仕事と家庭生活の役割を果たすことは難しいが、役割によっては、資源の蓄積・移転を通じて、多様な人材のキャリア形成に影響を与えることができる。例えば、「仕事-家庭生活の促進」は、「多様な人材の活躍度」と有意な関係があることが確認された。一方、「仕事-家庭生活の干渉」と「多様な人材の活躍度」との有意な関係は十分に確認されなかった。個人が資源を蓄積し、他の領域に影響を及ぼすようにシフトすることは、この不確実性を増大させることになる。従って、企業は多様な人材に対して長期的かつ柔軟な態度をとる必要があることが示唆されている。WFE 施策における多様な人材の仕事と家庭生活に関する取り組みの有用性を、B社の事例調査を通じて確認した。分析結果から、B社における仕事と家庭生活に関する取り組みに関する WFE 施策は、多様な人材のキャリア形成に労働時間と福利厚生の側面に影響を与えていることがわかった。他方、企業の成長と多様な人材のキャリア形成を一致させるため、B社では、人材が企業における HRM の責任を果たすことによって、多様な人材が企業活動に参加できるようにし、多様な人材のキャリア形成を促進している。

アンケート調査と事例調査の分析結果により、WFE 施策は、仕事と家庭生活に関する資源と情緒の蓄積・移転を通じて、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明らかになった。

7.2.3 キャリア・ショックにおけるキャリア形成

中国では、中小企業におけるキャリア・ショックの対策は、外部環境の変化による人材に与える影響を緩和することに焦点を当て、人材の多様性を活かしているのである。企業は、環境の不確実性や人材の行動に対応する施策を行うことで、多様な人材の資源損失を補充し、キャリア形成を導く。

日本では、外部環境の変化により、企業は多様な人材の一員として女性が活躍できるよう、従来の雇用慣行を改革する必要に迫られている。このような女性活躍推進のための改革は、キャリア・ショックの概念と極めて類似しているため、キャリア・ショックへの対策は、日本におけるダイバーシティ経営の代表的なアプローチと考えられる。キャリアの視点から、これは、多様な人材に適した職場環境を構築し、長期的に安定した雇用を維持しながら能力を最大限に発揮できるようにするマネジメント手法である。中国でも、改革開放後の雇用制度の変化によって労働市場が変化した。地域経済発展の不均衡による少数

民族の流動化が活発化し、企業は多様な人材を如何に獲得・確保するかという課題に直面している。

中小企業では、キャリア・ショックに対する企業の対策が、人材に必要な資源を持続的に獲得・補充を可能にすることで、個人の仕事に対する態度を高め、それが人材のキャリアプランと行動に影響を与える。この施策は、外部環境の変化によって個人が経験するカルチュラル・ダイバーシティの変化を緩和し、キャリア形成を促進させる。また、多様な人材が安定した職場環境と収入を獲得しながら、自らのキャリア選択を見直し、適切な行動をとることを可能にする。アンケート調査では、外部環境の変化によるキャリア・ショックが多様な人材のキャリア形成に及ぼす影響とメカニズムを分析し、キャリア形成におけるキャリア・ショックの重要性を明らかにした。分析の結果から、環境の不確実性のもとでは、外部環境の変化が個人のキャリア形成に与える影響を把握することは困難であることがわかった。「ポジティブなショック」が「多様な人材の活躍度」と有意な関係があることが確認された。一方、「ネガティブなショック」は、「多様な人材の活躍度」と十分に有意な関係があることが確認されなかった。ただし、両者の間に関係性があることは否定できない。何故ならば、キャリア・ショックの属性は明確に区別されておらず、個人に与える影響も決定的な結果ではないからである。従って、キャリア・ショック対策が多様な人材のキャリア形成に影響を与える可能性は推察できる。C社の事例調査を通して、キャリア・ショック対策が多様な人材キャリア形成の促進に有用であることを確認した。C社では、地域環境、労働市場環境、業界市場環境が人材の流動性に与える影響に対応することで、多様な人材を獲得・確保するための施策を講じている。また、キャリア・ショックの偶発性・複雑性に直面する中で、C社は企業の競争力と施策の実施頻度を高めることで、人材に職場環境の安定性や施策の有用性を認識させ、多様な人材のキャリア形成を促進している。

アンケート調査と事例調査の分析結果により、キャリア・ショック対策は、外部環境の変化による個人のカルチュラル・ダイバーシティの変化に対応し、個人の反省・行動を導くことで、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していることが明らかになった。

7.3 仮説検証

本節では、これまでの分析結果から明らかになったことを踏まえ、仮説を検証する。

仮説 1 は、「中国の中小企業において、ダイバーシティ経営におけるダイバーシティ・トレーニングへの参加により、多様な人材が活躍する」、ことである。

アンケート調査の結果では、「ダイバーシティトレーニング」が「多様な人材の活躍度」に有意で正の影響を与えることが確認された。デモグラフィーの差異の分析結果から、学歴と「ダイバーシティ・トレーニング」との間には、正の相関関係があることが確認された。また、多重比較の分析の結果、「ダイバーシティ・トレーニング」では、学歴別で大学よりも専門学校が有意に高いことが確認された(図表 5-4-13 に参照)。このようなことは、

中国の中小企業におけるジョブ型雇用では、キャリア形成のための能力向上のチャンスがあれば、多様な人材が積極的に参加する可能性が高いことを示唆している。従って、ダイバーシティ・トレーニングは人材のキャリア形成を促進し、多様な人材の活躍度を高めることが明らかになった。

事例調査の分析結果、A社のダイバーシティ経営は、多様な人材のスキルや知識を最大限に活かす訓練システムを整っている。ダイバーシティ・トレーニングは、人材の意識、行動、行動変容に影響を与えることでキャリア形成を促進することが確認された。人材のキャリア目標を明確にするために、入社当初から訓練を受けさせ、その後も継続的に企業のニーズに応じて定期訓練や特別訓練を実施している。人材が職業訓練制度を意識することによって形成される行動は、主に技能志向と職場志向である。その中で、技能志向は企業のイノベーションを高め、職場志向は企業の雇用コストを削減する。このようなダイバーシティ・トレーニングは、組織構成員のキャリア形成を企業の経営目標と一致させることができると考えられる。また、A社では、訓練機会の拡大と新たな訓練内容の追加という2つの対策を講じ、多様な人材のキャリア形成をさらに促進させている。

アンケート調査と事例調査の結果から、仮説1が支持された。

仮説2は、「中国の中小企業において、ダイバーシティ経営におけるWFEの施策により、多様な人材が活躍する」、ことである。

アンケート調査では、WFE施策を「仕事-家庭生活の干渉」と「仕事-家庭生活の促進」の2つの次元に分けた。分析の結果、「仕事-家庭生活の促進」は「多様な人材の活躍度」に有意で正の影響を与えることが確認された。一方で、分析結果において、「仕事-家庭生活の干渉」は「多様な人材の活躍度」に負の影響を示しているものの、十分に有意な影響を与えることは確認されなかった。ただし、相関関係においては、「仕事-家庭生活の干渉」は「仕事-家庭生活の促進」と有意な関係を持つことが確認された ($r=0.201$ ($p<0.01$))。

「仕事-家庭生活の干渉」の効果が「仕事-家庭生活の促進」に移行する可能性や、そのまま効果が蓄積される可能性があるかと推測される。以上のことを踏まえて、WFE施策が多様な人材の活躍度と関連していることが明らかになった。第4章で述べたように、個人が仕事と家庭生活を形成するキャリアはこの2つの領域の間で移り変わり、その影響は蓄積、媒介、拡大によって特徴付けられる。一般的に、中国の中小企業において、このような影響力は、家庭生活や子供に対する責任という形で現れる。例えば、デモグラフィーの差異の分析結果から、学歴と「仕事-家庭生活の促進」・「仕事-家庭生活の干渉」との間には正の相関関係があることが確認された。多重比較の分析の結果、「仕事-家庭生活の干渉」では、学歴別で大学が専門学校より有意に高く、修士以上が高校より有意に高いことが確認された。「仕事-家庭生活の促進」では、学歴で大学よりも高校以下が有意に高いことが確認された（図表5-4-13に参照）。学歴と仕事-家庭生活が有意な関係がある理由としては、2つのことが挙げられる。1つは、高学歴人材は複雑な仕事に勤めているため、仕事と家庭生活の2つの領域を区別しにくく、満足感や幸福感を得にくいのである。もう1つは、低学歴人材は、主に時間内労働であるため、仕事と家庭生活の2つの領域を区別しやすく、両領域から満足感や幸福感を得やすいのである。つまり、WFE施策が多様な人材のキャリア形成に与える影響は必ずしも決定的ではなく、このような企業におけるダイバーシティ経営の取り組みは長期的かつ柔軟である必要がある。中小企業におけるWFE施策は、人材

のキャリア形成を促進し、多様な人材の活躍度を高めることが明らかになった。

事例調査の分析結果、B社におけるダイバーシティ経営は、人材の仕事と家庭生活における様々な役割と責任を果たすことを求め、調和・促進するWFE施策を導入している。このようなWFE施策は、道具的エンリッチメントと情緒的エンリッチメントの組み合わせを通じて、多様な人材のキャリア形成に影響を与えることが確認された。個人の仕事とプライベートの時間を容易に区別することは難しいため、仕事と家庭生活のケアを緩和する時間管理や福利厚生が人材の様々な役割の遂行を促進することができる。B社における柔軟な雇用制度の下では、固定的な労働時間の制約が緩和され、人材の職場領域の幅が広がる。また、金銭的・非金銭的報酬制度では、人材のキャリア形成に対する期待感が高まる。一方で、B社では、企業の成長に伴う人材のキャリア形成を促進するために、人材を様々な企業活動に参加させることで、ダイバーシティ経営の有用性を高める施策を講じている。人材が様々な制度を効果的に利用できるようにするB社のWFE施策は、企業の成長と人材のキャリア形成を一致させることで多様な人材のキャリア形成を促進している。

アンケート調査と事例調査の結果から、仮説2が支持された。

仮説3は、「中国の中小企業において、ダイバーシティ経営におけるキャリア・ショックの対策により、多様な人材が活躍する」、ことである。

アンケート調査では、キャリア・ショックを「ポジティブなショック」と「ネガティブなショック」の2つの次元に分けた。分析の結果、「ポジティブなショック」は「多様な人材の活躍度」に有意で正の影響を与えることが確認された。一方で、分析結果では、「ネガティブなショック」は「多様な人材の活躍度」に対して十分に有意な影響を与えることは確認できなかった。相関分析では、「ネガティブなショック」は「多様な人材の活躍度」と有意な関係を持たないことが確認された ($r=-0.026$ ($p>0.05$)) もの、重回帰分析のモデル4では「多様な人材の活躍度」と有意な負の関係が確認された ($\beta=-0.295$ ($p<0.01$))。そして、相関分析では、「ポジティブなショック」に対して「ネガティブなショック」に有意な関係が確認された ($r=0.182$ ($p<0.01$))。「ネガティブなショック」は「ポジティブなショック」に移転する一方的な効果によって引き起こされる、あるいはこの効果がさらに移転することが推察される。例えば、デモグラフィの差異の分析結果から、子供数と「ネガティブなショック」との間には正の相関があることが確認された。従って、企業におけるキャリア・ショックの対策は、人材のキャリア形成に影響を与え、多様な人材の活躍度を高めることが明らかになった。

事例調査の分析結果、C社のダイバーシティ経営は、外部環境の変化による不確実性に対処し、多様な人材を獲得・定着させるためのキャリア・ショック対策を講じていることが確認された。このようなキャリア・ショック対策はダイバーシティとキャリア・ショックに関連する2つの側面²⁶³に基づいて実施され、多様な人材のキャリア形成に影響を与えることが確認された。外部環境の変化は、主に地域環境、労働市場環境、業界市場環境から起因する。人材が外部環境の変化による資源損失やカルチュラル・ダイバーシティ変化に直面し、企業は金銭的・非金銭的報酬で補い、人材のキャリア形成の持続可能性を促進

²⁶³ ①外部環境の変化により、特定の多様性を持つグループの相対的な社会地位が変化する可能性がある。
②この変化が個人のカルチュラル・ダイバーシティに影響を与え、個人のキャリアに対する反省や行動を引き起こすことがある。(詳細は6.3に参照する)

する。その中で、雇用制度の改革は、人材のキャリアに対する不確実性の影響を緩和することができる。特に、社会的活動に参加する取り組みは、人材の多様性への認識と自身の多様性の活用を向上させる。一方で、キャリア・ショックの偶発性・複雑性に対応するために、C社では企業の競争力と管理施策の実施頻度を高めることで、人材のキャリア形成に影響を与えている。長期雇用の人材については、人材のニーズを満たし、多様性を活かすことによってキャリア形成に影響を与えることができる。

アンケート調査と事例調査の結果から、仮説3が支持された。

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

本章では、ダイバーシティ経営に関する研究成果を踏まえ、中国の中小企業がダイバーシティ経営、特に多様な人材のキャリア形成に関する取り組みを検討した。ここでは、以上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の多様な人材キャリア形成に関わる課題について述べる。

第1は、企業規模である。先述したように、中国の中小企業はフラットな組織構造で経営環境の変化に速やかに対応することができる。ただし、中国の中小企業では、このような特徴を持つ多様な人材を活用し、キャリア形成の一部を極めているものの、大企業のようにキャリアに関わるあらゆる側面を考慮することは難しいのである。経営資源と経営組織が相対的に優れている大企業に比べ、中小企業が劣ることは明白な事実である。この視点から、中小企業は、ダイバーシティ経営において、多様な人材のキャリアを促進する場合に、経営資源の活用を慎重に進める必要があると考えられる。

第2は、ダイバーシティ経営の視点である。ダイバーシティ経営は、個人の違いを認識すると同時に、多様性を潜在的なものと捉え、それを活かすことが課題である。活用されない場合には、その要因を探求・支援することを目的としている。このことがダイバーシティ経営とHRMの大きな違いである。そして、中国の中小企業は後者を生かしている傾向がある。従って、ダイバーシティ経営において、多様な人材のキャリアを如何に正しく理解し、活用するのかが、中国の中小企業にとって重要な課題であるといえる。

第3は、同質化である。中国の中小企業は、ダイバーシティ経営を進めることで、企業の社会的イメージを高め、多様な人材の活躍の場としている。企業がダイバーシティ経営のメリットを積極的に活用することは容易に想定する。このような活用により、企業が優秀な人材を獲得しやすくなることも想定できる。ただし、多様な人材のキャリアのためには、HRMのもとで活用されているのが現状である。要するに、企業が外部労働市場に対して、このようなイメージを示し、そのニーズに着目した人材しか獲得されないといえる。これは、内部労働市場における多様な人材を同質化する傾向がある。従って、中国の中小企業にとっては、多様な人材のキャリア形成の取り組みを実施しながら、外部労働市場から多様な人材を如何に獲得・活用するのかが重要な課題となっている。

第8章 終章

本研究では、研究目的を明らかにするために、「中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は、多様な人材のキャリア管理に対し、どのように行われるべきなのか」というRQを設定した。この問いを明らかにするにあたり、本章では、これまでの分析結果から明らかになったことを要約する。また、本研究が導かれた結果の意義を整理する。最後に、今後の研究課題について述べたい。

8.1 本研究の要約と結論

本節では、研究の枠組みと実証研究の分析結果から明らかになったことを要約する。

第1章では、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営を進めるにあたり、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どのようなキャリア管理が必要なのか、という研究目的を述べた。

第2章では、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を、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックの3つの視点を導き出した。本研究で取り上げる主なダイバーシティとしては、人材のキャリアを上げる。ダイバーシティ研究は、人材の多様性の重視から多様性のマネジメント重視へと移行している。企業におけるダイバーシティ経営では、人材の多様性だけでなく、その能力を最大限に発揮するための取り組みや、人材の多様性を高める人事管理システムにも注目している。その中では、カルチュラル・ダイバーシティの視点から、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ていることが指摘されている。ダイバーシティ経営の視点から、ダイバーシティ研究における多様な人材のキャリアは、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と考えられる。これら3つの構成要素の視点からは、ダイバーシティ経営とキャリア形成との関係性、キャリア形成を促進する視点から探り、以下の3つの仮説を構築した。1つ目は、「中国の中小企業において、ダイバーシティ経営におけるダイバーシティ・トレーニングへの参加により、多様な人材が活躍する」という仮説が構築された。2つ目は、「中国の中小企業において、ダイバーシティ経営におけるWFEの施策により、多様な人材が活躍する」という仮説が構築された。3つ目は、「中国の中小企業において、ダイバーシティ経営におけるキャリア・ショックの対策により、多様な人材が活躍する」という仮説が構築された。

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。ダイバーシティ経営が企業経営に与える影響については、欧米では多くの研究がある。ただし、中国の文化的背景に関する研究はほとんどないといえる。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。中国の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つの特徴がある。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。ダイバーシティ経営の取り組みが多様な人材のキャリア形成に影響を与えている。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つの方向で形成され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。

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。これらの研究成果や経験に基づき、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営への示唆を行い、これらのダイバーシティ経営のアプローチが多様な人材のキャリア形成にどのように促進するかが明らかになった。ダイバーシティ・トレーニングは、個人の多様性への意識、行動、行動変容に影響を与えることでキャリア形成を促進する。WFE 施策は、多様な人材が資源や情緒を活用することで個人のキャリア形成を促進する。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、図表 2-4-1 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推測した。

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。分析の結果、「ダイバーシティ・トレーニング」、「仕事-家庭生活の促進」、「ポジティブなショック」が「多様な人材の活躍度」と有意かつ正の関係があることが確認された。一方で、「仕事-家庭生活の干渉」・「ネガティブなショック」と「多様な人材の活躍度」との間には、十分に有意な関係は確認されなかったものの、関係がないとは言い難い。その理由の1つとして、両者によって生み出される効果が伝達的・変容的であることが挙げられる。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。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章では、中国の中小企業における多様な人材のキャリア管理の特徴を検討し、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。

本研究は、これまでの研究・分析に基づき、序章で提示したリサーチ・クエスチョンを解答しながら結論を導く。

RQ1 は、「ダイバーシティ経営はキャリア形成とどのような関係性があるのか」ということである。この問いに対し、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すことが明らかになった。

RQ2 は、「中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は、どのように個人のキャリアに影響を与えるのか」ということである。第5章におけ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、それによって活躍することが明らかになった。

RQ3 は、「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管理の具体策は何か」ということである。企業におけるダイバーシティ経営を進めるためには、人材多様性を積極的に受け入れる上で、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を実施することが明らかになった。

RQ4 は、「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管理の特徴は何か」ということである。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。

RQ は、「中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は、多様な人材のキャリア管理に対し、どのように行われるべきなのか」ということである。この問いに対し、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は、多様な人材のキャリア管理に対し、採用、育成、動

機づけに関わる取り組みを行い、キャリア形成を促進することができる。

以上の結果からわかるように、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。

8.2 本研究の含意

8.2.1 理論的含意

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。そこから導かれる理論的含意は2つが挙げられる。

第1は、ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性を明らかにすることである。

企業におけるダイバーシティ経営に関する研究の中には、従来、人材のカルチュラル・ダイバーシティに着目した研究、キャリア形成が企業パフォーマンスに与える影響に関する理論的研究などがある。しかしながら、多様な人材のキャリア形成については、ダイバーシティ研究の深化の中で取り上げられ、議論されてきたものであり、多様性に基づくキャリアの分析が不十分であった。ダイバーシティとキャリアに関する研究成果を再整理することで、両者の関係性には、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックと指摘した。これらの関係性から、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の方向性を明らかにした。また、ダイバーシティ経営とキャリア形成に適用されるキャリア管理モデルを提示することができた。

キャリア管理モデルにおける分析対象範囲モデルの有用性を確認するためには、まず、米独日の中小企業におけるダイバーシティ経営の代表的な取り組みとして、ダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックについて考察する。また、米独日の中小企業では、これらの取り組みを通じて、多様な人材のキャリアを形成させ、活躍できるようにダイバーシティ経営を行っていることが確認された。

従って、図表 2-4-1 で提示したキャリア管理モデルの有用性は示唆される。

第2は、中国の文化的背景におけるダイバーシティ経営に関する研究のギャップを埋め、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営を行っていることを明らかにしたことである。

先述したように、企業におけるダイバーシティ経営の意義の1つは、人材の多様性を認識し受け入れることであり、職場環境における人材の多様性を維持することがダイバーシティ経営の真髄といえるからである。本研究のアンケート調査と事例調査分析では、ダイバーシティ経営におけるキャリア管理の重要性を、人的資源の側面と企業の側面で検討した。関連する仮説を検証することで、中国の中小企業がダイバーシティ経営をさらに進めるためには、ダイバーシティをより深く理解することに加え、内部労働市場における多様性を十分に確保する必要であることが確認された。また、人材の多様性に伴うコンフリクトや離職行動などのネガティブな影響も軽減するためには、包容的な職場環境を構築する

ことで、内部労働市場における多様性を維持することが必要である。つまり、採用プロセスを改善し、インクルーシブな職場環境を確立することは、中国の中小企業がダイバーシティ経営を進める上で重要であると考えられる。

一方、人材の多様性が企業に影響をもたらすか否かも、企業経営に影響される。合理的なマネジメントは、企業にとって人材の多様性がもたらすデメリット（多様性によって生じる対立や矛盾など）を緩和するだけでなく、多様な人材のキャリア開発を促進することができる。言い換えれば、人材多様性の背景において、企業のダイバーシティ経営の目的は、多様性を排除・抑制することではなく、多様性を発展させることである。本研究のアンケート調査と事例調査分析の結果から、多様な人材のキャリア形成（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など）は、企業のダイバーシティ経営を促進することが明らかになった。これらの経営施策は、特定な人材（例えば女性）への施策に限定されないため、その実施プロセスにおいて多様な人材の意識（他人への思い）や行動（コミュニケーションなど）が促進される。例えば、多様な人材が異なる視点や立場からアイデアや創造性を生み出すプロセスが、企業問題の解決やイノベーション創出の可能性を高めることができる。つまり、キャリア管理は、人材の多様性を活かし、企業の競争優位性を構築するための重要な戦略といえる。

他方、中国の中小企業におけるダイバーシティ経営は、米独日の中小企業と同様に、多様な人材のキャリア形成に関わるダイバーシティ・トレーニング、WFE、キャリア・ショックに重点を置いている。ただし、これに関連する特殊性も明白になった。例えば、米独日の中小企業におけるダイバーシティ経営の特徴を考察・分析した結果、企業のダイバーシティ問題に対する認識やマネジメント手法には国・地域の差があるため、ダイバーシティ経営推進や多様な人材のキャリア形成には、企業による適切な取り組みを実施する必要があることが明らかになった。つまり、企業のダイバーシティ経営が経営成果を上げられるかどうかは、人材の多様性や企業の取り組みに加えて、経営者が様々な戦略的意思決定に応じてダイバーシティの価値を選択的に活用できるかどうかに関わっている。本研究のアンケート調査と事例調査分析の結果から、ダイバーシティ経営の策定者・実施者である経営者は、人材の多様性を理解し、その特性を踏まえた適切な経営施策を策定する必要があることが明らかにされた。このようなことから、第2章で提示したキャリア管理モデルは、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一方で、中国の文化的背景に存在する特殊性も考慮する必要があると考えられる。

8.2.2 実践的含意

本研究の実践的含意は、中小企業におけるダイバーシティ経営は、中国の労働市場の移行に伴う人材の多様性を取り込み、多様な人材のキャリア形成を重要視すべきであることを示唆することである。

中国では、計画経済から市場経済への移行に伴い、労働市場における人材の多様性が活発になっている。中国の中小企業が如何に多様性を活かし、企業パフォーマンスに寄与で

きるかは、重要な経営課題になる。ダイバーシティ経営の理論と実践が遅れている現状では、人材の多様性をポテンシャルとして捉え、企業への貢献を中心にキャリア形成が行われている。特に、人材は企業の競争力強化の源泉であり、企業は人材に関わることにさらに注意を払う必要がある。

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。具体的な施策として、企業は一般的に人材育成、仕事と家庭生活の支援、外部環境の変化への対応に注力することができる。これにより、周知のように人材の多様性を発揮し、能力を高めることでイノベーション力やアイデアを生み出すことができるだけでなく、間接的に職場の雰囲気や企業のイメージにも影響を与え、企業の成長への重要性が示される。

8.3 今後の課題

ここでは、今後の研究課題について述べる。

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で研究を行ってきた。ダイバーシティ経営とキャリア形成の関係性は、人材の多様性が企業に影響を与えることを説明しているが、不十分である場合もある。これは、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である。ダイバーシティ研究の中でも、企業に影響を与える他の要因が存在することが予測されている。従って、今後の研究では、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。

次に、ヒトの多様性の特徴は、地域や国、文化などの違いによって大きく異なる。このことは、企業におけるダイバーシティ経営を進める方向性にも影響を与える。そして、アンケート調査と事例調査では、中国の中小企業におけるデモグラフィーの差異に対して、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、その影響の存在を否定することはできないのである。今後の研究では、サンプル数を増やしてさらに研究を進める必要がある。

本研究では、ダイバーシティ研究対象として中国の中小企業に着目している。ただし、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。

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.
- 奥山明良 (1979) 「アメリカにおける雇用差別とその法的救済--公民権法第七編を中心に-」『成城法学』成城大学法学会(4) pp. 1-35
- 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-」中央大学大学院戦略経営研究科ビジネス科学専攻博士後期課程 博士学位請求論文 pp. 38-39
<https://chuo-u.repo.nii.ac.jp/records/11682> (2023年5月30日にアクセス)
- 榊原博美 (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書」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 (2008) 「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」 『日本労働研究雑誌』 労働政策研究・研修機構(574), pp. 69-84
- 谷口真美 (2011) 『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
- 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
- 原健之 (2018) 「ワーク・ファミリー・エンリッチメントの日本語版尺度の作成と心理プロセスの検討」 『産業・組織心理学研究』 産業・組織心理学会 31(2), pp. 139-154
- 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-Prete1 (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
- 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: From cognition to behavior* (pp.11-39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg
- Ajzen, I. (1991) “The theory of planned behavior.” *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), pp.179-211.
- 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
- 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.
- 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.
- 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., 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.
- 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.
- Chung, Y. (2013) "Trainee readiness for diversity training." *Journal of Diversity Management (JDM)*, 8(2), pp.77-84.
- 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.
- 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.
- 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.
- Field, A. (2005) *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications. pp. 356-358.
- 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.
- 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.
- Herring, Cedric. (2009) "Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity." *American sociological review* 74(2) pp.208-224.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 Universitário de Lisboa (Portugal)).
- 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.
- 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.
- 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.
- 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
- Strobel, N., & Kratzer, J. (2017) "Obstacles to innovation for SMEs: Evidence from Germany." *International Journal of Innovation Management*, 21(03), pp.1-28.
- 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.

【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·邱耀敏·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
- 李后建·刘培森 (2018)「人力资本结构多样性对企业创新的影响研究」『科学学研究』中国科学院科技政策与管理科学研究所;中国科学学与科技政策研究会;清华大学科学技术与社会研究中心 36(9), pp.1694-1707
- 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)「中国城城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
- 唐鏊·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
- 王海珍·梅晓凤·卫旭华 (2017)「女性员工如何进行性别身份印象管理?」『心理科学进展』中国科学院心理研究所 25(9),pp.1597-1606
- 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
- 王甫希·程延园·冯娇娇 (2018)「《劳动合同法》对企业用工灵活性的影响-基于无固定期限劳动合同条款的研究」『中国人民大学学报』中国人民大学 32(1),pp.95-105
- 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
- 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)
42 U.S.C. § § 2000e-2 *et seq.* (§ 2000e-2. Unlawful employment practices)
[https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=\(title:42%20section:2000e-2%20edition:prelim](https://uscode.house.gov/view.xhtml?req=(title:42%20section:2000e-2%20edition:prelim) (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)
- 「「新常態元年」で「起業・事業革新」を促進」2015年12月 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2015/12/china_01.html (2022年1月31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和支援のあり方—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%20Methodology%20April%2011%2C%202019-508.pdf> (2022年7月10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)

「中国女性就業者占比超四成」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)

付録

資料1：アンケート調査票

多様な人材のキャリア形成に関するアンケート調査

ご回答者の皆様へ

お忙しい中、本アンケートにご協力いただきありがとうございました。本アンケートへの回答は、学術研究目的でのみ処理され、個人のプライバシーを特定することはありません。実際の状況に応じて、適切な選択肢をご記入ください。ご参加、ご協力感謝いたします。

ご自身のことについてお伺いします

1. 性別

男 女

2. 年齢

20代 30代 40代 50代以上

3. 学歴

高校及びその以下 専門学校 大学 修士及びその以上

4. 就業先企業規模

30～99人 100～199人 200～299人 300人以上

5. 配偶者

いる いない

6. お子様

いない 1人 2人及びその以上

出身地 _____省

現在地 _____省

あなたの勤務先のことについてお伺いします

1. トレーニングを通じて多様性についての知識を深めることが役立つと思う

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない

- ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
2. 企業は組織メンバーに互いに理解するトレーニングを提供する必要がある
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
3. 研修に参加することで同僚や経営陣との対人関係にメリットがもたらされると思う
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
4. トレーニングに参加し、他の人と知り合うことが、私の専門能力開発に役立ったと思う
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
5. 同僚と一緒にトレーニングを受けて、彼と知り合うことに興味がある
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
6. 個人的な悩みや家族の問題で仕事に集中できない
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
7. 家族に責任があると、仕事に集中できなくなる

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない
- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

8. 私が仕事でしていることは、家庭での実際の問題を解決するのに役立つ

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない
- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

9. 私が仕事でしていることは、家で楽しませてくれる

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない
- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

10. 昇進・昇格が予定より早めに来た

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない
- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

11. 意外に上級研修に参加することができた

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない
- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

12. 意外に昇給を受けた

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない
- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

13. 予期せぬ強制的なジョブローテーションは、私の社会的関係や行動に悪影響を及ぼした
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
14. 予期しないダウンサイジングは私のキャリアパスに悪影響を及ぼした
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
15. 上司/同僚との衝突は、私のキャリアプランに悪影響を及ぼした
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
16. メンターや同僚の予期せぬ離職により、私はキャリアを維持するのに苦労した
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
17. 今の仕事をやっていて、達成感（何かをやり遂げたという感じ）を味わうことがある
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない
 - ③どちらともいえない
 - ④まあそう思う
 - ⑤とてもそう思う
18. 今の仕事は自分のキャリア形成上にプラスに働くものである
- ①まったくそう思わない
 - ②あまりそう思わない

- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

19. 労働時間、職場、報酬など仕事にかかわるのは満足している

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない
- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

20. これまでのキャリアにおいて専門性、人的ネットワーク、ノウハウなどの資産を確実に積み上げてきた

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない
- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

21. 私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う

- ①まったくそう思わない
- ②あまりそう思わない
- ③どちらともいえない
- ④まあそう思う
- ⑤とてもそう思う

資料 2 : アンケート調査による回答者の出身地と現在地

付録 2-1 アンケート調査における回答者の出身地

地 域	省	人数
南 部	福建省	5
	広西チワン族自治区	3
	広東省	22
	海南省	67
	北京市	23
	天津市	9
	河北省	8
	山西省	4
	山東省	14
	陝西省	5
中 部	江蘇省	28
	上海市	9
	安徽省	10
	河南省	5
	湖南省	8
	湖北省	8
	四川省	6
	江西省	10
	浙江省	9
	重慶市	1
北 部	黒竜江省	5
	吉林省	12
	遼寧省	7
	内モンゴル自治区	94
	新疆ウイグル自治区	3
	甘肅省	1

付録 2-2 アンケート調査における回答者の現在地

地域	省	人数
南部	福建省	5
	広西チワン族自治区	2
	広東省	31
	海南省	69
	北京市	35
	天津市	12
	河北省	6
	山西省	1
	山東省	13
	陝西省	4
中部	江蘇省	36
	上海市	15
	安徽省	1
	河南省	3
	湖南省	8
	湖北省	3
	四川省	4
	江西省	4
	浙江省	16
	重慶市	2
北部	黒竜江省	2
	吉林省	4
	遼寧省	7
	内モンゴル自治区	89
	新疆ウイグル自治区	4
	甘肅省	0

資料 3 : 測定尺度の信頼性

付録 3-1 ダイバーシティ・トレーニングに関する尺度の信頼性

項 目	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の平 均値	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の分 散	修正 済み 項目 合計 相関	重相関 の 2 乗	項目が削 除された 場合の Cronbach α	標準化さ れた項目 に基づい た Cronbach α
1. トレーニングを通じて多様性についての知識を深めることが役立つと思う	14.99	21.416	0.653	0.455	0.911	
2. 企業は組織メンバーに互いに理解するトレーニングを提供する必要がある	14.9	20.868	0.727	0.541	0.894	
3. 研修に参加することで同僚や経営陣との対人関係にメリットがもたらされると思う	14.65	20.845	0.828	0.766	0.873	0.909
4. トレーニングに参加し、他の人と知り合うことが、私の専門能力開発に役立ったと思う	14.64	20.742	0.853	0.797	0.868	
5. 同僚と一緒にトレーニングを受けて、彼と知り合うことに興味がある	14.77	20.748	0.784	0.677	0.882	

付録 3-2 仕事-家庭生活の干渉に関する尺度の信頼性

項目	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の平 均値	項目が削 除された 場合の尺 度の分散	修正 済み 項目 合計 相関	重相関 の 2 乗	項目が削 除された 場合の Cronbach α	標準化された 項目に基づい た Cronbach α
6. 個人的な悩みや家族の問題で仕事に集中できない	2.22	1.721	0.575	0.33	/	0.730
7. 家族に責任があると、仕事に集中できなくなる	2.66	1.83	0.575	0.33	/	

付録 3-3 仕事-家庭生活の促進に関する尺度の信頼性

項目	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の平 均値	項目が削 除された場 合の尺 度の分 散	修正 済み 項目 合計 相関	重相関 の 2 乗	項目が削 除された 場合の Cronbach α	標準化され た項目に基 づいた Cronbach α
8. 私が仕事でしていることは、家庭での実際の問題を解決するのに役立つ	2.9	1.783	0.604	0.365	/	0.753
9. 私が仕事でしていることは、家で楽しませてもらえる	3	1.821	0.604	0.365	/	

付録 3-4 キャリアショックによるポジティブなショックに関する尺度の信頼性

項 目	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の平 均值	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の分 散	修正済 み項目 合計相 関	重相関 の 2 乗	項目が削 除された 場合の Cronbach α	標準化された 項目に基づい た Cronbach α
10. 昇進・昇 格が予定よ り早めに来 た	4.51	5.653	0.623	0.388	0.721	
11. 意外に 上級研修に 参加するこ とができた	4.68	5.551	0.633	0.401	0.71	0.790
12. 意外に 昇給を受け た	4.5	5.109	0.635	0.404	0.71	

付録 3-5 キャリアショックによるネガティブなショックに関する尺度の信頼性

項目	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の平 均值	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の分 散	修正 済み 項目 合計 相関	重相関 の 2 乗	項目が削 除された 場合の Cronbach α	標準化され た項目に基 づいた Cronbach α
13. 予期せぬ強制的なジョブローテーションは、私の社会的関係や行動に悪影響を及ぼした	6.38	10.85	0.558	0.324	0.777	
14. 予期しないダウンサイジングは私のキャリアパスに悪影響を及ぼした	6.27	9.789	0.64	0.41	0.737	
15. 上司/同僚との衝突は、私のキャリアプランに悪影響を及ぼした	6.44	10.465	0.65	0.449	0.731	0.802
16. メンターや同僚の予期せぬ離職により、私はキャリアを維持するのに苦労した	6.67	11.31	0.613	0.413	0.752	

付録 3-6 多様な人材の活躍度に関する尺度の信頼性

項目	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の平 均值	項目が 削除さ れた場 合の尺 度の分 散	修正 済み 項目 合計 相関	重相 関の 2乗	項目が削 除された 場合の Cronbach α	標準化さ れた項目 に基づい た Cronbach α
17. 今の仕事をやっていて、達成感（何かをやり遂げたという感じ）を味わうことがある	13.93	16.763	0.676	0.473	0.82	
18. 今の仕事は自分のキャリア形成上にプラスに働くものである	14.06	17.153	0.624	0.413	0.835	
19. 労働時間、職場、報酬など仕事にかかわるのは満足している	14.02	17.45	0.643	0.422	0.829	0.854
20. これまでのキャリアにおいて専門性、人的ネットワーク、ノウハウなどの資産を確実に積み上げてきた	13.83	17.164	0.706	0.547	0.813	
21. 私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う	13.89	16.907	0.683	0.52	0.819	

資料 4：事例調査に関する質問項目

A 社：

インタビューの日時：2021年5月31日、6月20日、7月1日
2023年1月11日、15日（電話）

（注：詳細の調査時間は各質問回答の下にある。）

インタビューの場所：電話

インタビューの協力者：A社の人的資源管理部部長 Z 氏

ダイバーシティ・トレーニングに関して、A社にインタビュー調査を行った。その内容は、A社における事業の特徴、ダイバーシティ・トレーニングに関する具体策、ダイバーシティ・トレーニングによるキャリア形成への影響など、詳細は以下の通りである。

1. 企業の経営状況及び、人材の多様性について教えてくださいませんか。

(1) 経営状況

- ・ 設立：2002年9月、広東省広州市
- ・ 資本金：5000万人民币元
- ・ 従業員数：359人
- ・ 事業内容：環境保護設備の製造・開発
- ・ 株主構成：株主5人＋従業員持株
- ・ 2002年、ボイラーから煙の回収装置の特許を取得した。
- ・ 2017年以来、3つの環境保護技術設備は国家発明特許の金賞を獲得した。
- ・ 売上高、生産数/販売数（2015年～2019年）：
2015年：2306万元、23080台/22010台
2016年：2510万元、25280台/25130台
2017年：3020万元、30140台/30110台
2018年：3850万元、39720台/39640台
2019年：4504万元、45830台/45720台
(2021年5月31日、14:00-16:00頃、Z氏のインタビュー)

(2) 人材の多様性

ジェンダー：男性 122 人、女性 237 人

少数民族：モンゴル人 22 人、チワン族 31 人、ミャオ族 12 人

出身：内モンゴル 22 人、広西 31 人、雲南 12 人、黒龍江 20 人、遼寧 30 人、吉林 70 人

学歴：高卒以下 252 人、大学学部卒 85 人、大卒以上 22 人

年齢層：20-30 歳 62 人、31-40 歳 164 人、41-50 歳 107 人、51-60 歳 26 人

管理職：社長 1 名、副社長 3 名、部長 8 名

男女株主構成割合：3：2

(2021年5月31日、14:00-16:00頃、Z氏のインタビュー)

2. 人材の多様性に注目する理由と目的について教えてくださいませんか。

(1) 理由

- ・中国の重要な中心都市、国際貿易センター、総合交通中心として、広州には毎年多くの人材が定住している。
- ・中小製造企業としての競争力を向上させるため、人材の採用と開発は重要な戦略の1つと位置づけられている。

(2) 目的

- ・オンライン募集やソーシャル募集などを通じて、高学歴で熟練した人材を採用しながら、人材の継続的な成長のために各種職業訓練を提供する。

(2021年5月31日、14:00-16:00頃、Z氏のインタビュー)

3. 貴社では、多様性へのマネジメントについてお伺いいたします。多様な人材のキャリア形成に影響を与える主な施策は何だと思えますか。

(1) 管理方法

- ・社員のスキルや専門知識などを向上させるための職業訓練である。
- ・入社時期や個人の能力に応じて体系的な研修制度を実施する。
- ・社員の性別や年齢などの多様性に関する明確な基準は適用していない。
- ・会社と社員のニーズに基づいた実践的な研修プログラムを構築している。

(2) 主な施策

- ・入社研修、定期研修、特別なニーズに対応した選択研修

(2021年5月31日、14:00-16:00頃、Z氏のインタビュー)

4. 多様な人材の職業訓練についてお伺いいたします。人材育成のプロジェクトとして、どのような具体策が行われていますでしょうか。そのような取り組みに関しては、行われる経緯、理由、実績などを教えてくださいませんか。

(1) 入社研修

- ・理由：国家レベルで、新入社員研修を義務付ける規制がありますので、新入社員には1ヶ月間の入社研修を受けさせている。
- ・経緯：機能評価に応じて配置転換を行い、現場のヒトにさらに指導を委ねている。
- ・実績：優秀な社員が新しい職場環境に速やかに適応できる。

(2021年5月31日、14:00-16:00頃、Z氏のインタビュー)

(2) 定期研修

- ・理由：広州のような大都市には、毎年多くの人材が集まってきていたため、いつも他の競合他社と人材を奪い合うような状況に直面している。
 - ・経緯：毎年、約 50 人（最低 50 人を意味する）を職業訓練に送り出し、20 万元以上を投資している。
 - ・実績：職業訓練を提供する必要性を認識している。
 - ・人材育成への投資費用（2015 年-2019 年）：
 - 2015 年：20 万元
 - 2016 年：25 万元
 - 2017 年：30 万元
 - 2018 年：45 万元
 - 2019 年：80 万元
- （2021 年 5 月 31 日、14:00-16:00 頃、Z 氏のインタビュー）

事例：

- ・理由：お互いの理解を深める
 - ・経緯：少数民族の人材に 1 対 1 で職業訓練を行うこともある。
 - ・実績：異なる文化的背景を持つ従業員の文化的慣習を尊重します。業務上、社員は通常普通語でコミュニケーションをする必要があるものの、社員間で他の言語（例えば、広東語や少数民族の言語）が学ばれることができ、職場雰囲気に影響を与えていると思われる。
- （2021 年 6 月 20 日、13:00-14:00 頃、Z 氏のインタビュー）

(3) 特別なニーズに対応した選択研修（事例）

- ・理由：2018 年 9 月 21 日には、生産量の増加に伴い、新たな生産設備を購入した。生産効率を一刻も早く向上させるためには、技術部門の 20 人に技能職業訓練を実施した。対象者は、個人の能力と会社への貢献度に基づいた人事選考を行うことである（個人の能力は、学歴と技術力によって評価される。企業への貢献度は、在職期間と業績によって判明される。）。
 - ・経緯：新たな生産設備の操作に関する職業訓練については、担当者である機材メーカーによる事前説明と、新設備導入後の特別招聘専門家 5 名による指導の 2 部構成になる。前者では、メーカーの担当者が 20 名の従業員に対して、約 2 時間かけて設備の維持・管理に関するトレーニングを実施した。後者では、20 名の従業員を 5 つのグループに分かれ、それぞれの専門スタッフの指導のもとで、新設備の日常的な運営管理を担当した。
 - ・実績：職業訓練に選ばれた 20 人は、機械の熟練度や製品品質向上という経営成果が挙げられ、現在（インタビュー調査による 2021 年 5 月 30 日まで）、新設備による機械故障は発生していない。」
- （2021 年 5 月 31 日、14:00-16:00 頃、Z 氏のインタビュー）

5. そういったプロセスの中で、職業訓練は人材の多様性との関係を教えていただけますで

しょうか。

- ・最も多様性のある戸籍でも、コンフリクトは起きなかった。
- ・公平・平等な雇用・競争条件を確保している。
- ・広州市で長期間生活することや、異なる文化的背景を共存する職場雰囲気や個人の本来のライフスタイルが希薄になり、コンフリクトの可能性が少なくなったからであると思う。

(2021年5月31日、14:00-16:00頃、Z氏のインタビュー)

6. これまで、貴社の職業訓練の取り組みで、多様な人材の意識や行動には変化が生じたと思いますが、その変化を教えてくださいませんか。

- ・変化：人材の離職率（2010年以前、人材の流動化が高かった）。
- ・職業訓練制度のおかげで、毎年の離職率は約3.3%に維持し、社員の平均勤続年数は約12年となっていた。
- ・同業他社あるいは他の中小企業に比べても極めて低いものである。

(2021年7月1日、14:00-16:00頃、Z氏のインタビュー)

7. このような変化が企業パフォーマンスに影響を与えることもあるかと思いますが、その場合の具体的な状況を教えてくださいませんか。例えば、同業他社に比較するとか、多様な人材の個人的な行動とか。

- ・専門学校卒業した従業員K氏が職業訓練に参加することで、入社後3年間に、2種の技術革新を起こし、会社のコストを1200万円（約2.34億円）も削減した。

(2021年6月20日、13:00-14:00頃、Z氏のインタビュー)

- ・2016年、技術部の女性L氏が、家庭生活の金銭面に大きな問題を起こった。この状況を知った場合には、L氏に20万円（約400万円）の補助金を支給した。2017年にL氏は企業と長期雇用契約を締結し、同時に職業訓練後の研究開発による新技術の導入により、企業の生産性を向上させた。その後、L氏にはさらなる個人の奨励金を追加した。

(2021年7月1日、14:00-16:00頃、Z氏のインタビュー)

8. 職業訓練の取り組みで、人材の多様性を引き起こす問題が生じていることがあるかと思いますが、現在、このような問題に関し、導入している施策があるか、その内容を教えてくださいませんか。

(1) 企業内の人材育成 (OJT)

- ・2020年以降、新型コロナウイルスの影響で、外部の労働市場から優秀な人材を獲得することが難しくなった。
- ・社内にいる人材の育成に焦点を当てた経営戦略である“老帯新”や“上帯下”を実施した。

- この“老帯新”や“上帯下”は、原則に基づき、無定期かつ無形式の職業訓練に全社員を参加させるものである。
- 「老帯新」とは、新入社員が元社員に指導を受けるという慣習のことである。
- 「上帯下」とは、有能な管理職や技術者が一般労働者に仕事のスキルを教えることである。

(2) 企業外の人材育成 (Off-JT)

- 会社への貢献度が高い人材には、「送出学習」という再学習の機会を設けている。
 - 個人が主導する「自主学習」によって一定の成果を上げた人材は、会社から適切に評価される。成績優秀な人材には、個人の志向によって奨励を提供する。
- (2023年1月11日、14:00-16:00頃、Z氏のインタビュー)

B社：

インタビューの日時：2021年9月10日、11日、15日（電話）

2022年11月27日、28日、29日（対面）

（注：詳細の調査時間は各質問回答の下にある。）

インタビューの場所：電話と同社の本社

インタビューの協力者：B社のオペレーションディレクターY氏

ワーク・ファミリー・エンリッチメントの施策に関して、B社にインタビュー調査を行った。その内容は、B社における事業の特徴、ワーク・ファミリー・エンリッチメントに関する具体策、ワーク・ファミリー・エンリッチメントによるキャリア形成への影響など、詳細は以下の通りである。

1. 企業の経営状況及び、人材の多様性について教えてくださいませんか。

(1) 経営状況

- ・設立：2016年10月、浙江省杭州市
- ・資本金：603.86万人民币元
- ・従業員数：316人
- ・事業内容：「インフルエンサー+コンテンツのインキュベーション+独立ブランド+eコマース運営+越境EC」を中核とするインフルエンサーの経済エコシステムの構築
- ・株主構成：株主8人
- ・2016年：年次微博戦略協力機構、淘宝网の女装「2016年次実力商家」など
- ・2017年：淘宝网の女装「2017年次実力商家」、Weibo 2017影響力のある組織「Forbes China Under 30 Elite Award」など
- ・2018年：天下網商による「オンライン ビジネスのトップ 10」、Weiboによる「最も商業的に価値のある有名人」、Weibo EC「超ベテラン賞」、Weiboで影響力のあるトップ10のファッション組織など
- ・2019年：第3回クローリー・新セルフメディア・サミット“TOPKLOUT AWARDS”に最も価値のあるEコマースの有名人
2019 China Cosmetics Blue Rose Award 中国の年間影響力を持つMCN など
(2021年9月10日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

(2) 人材の多様性

ジェンダー：男女構成比2：8

少数民族：全従業員の約1割り（個人の情報秘密として公開しない）

出身：浙江省、上海、江蘇、その他の構成比7:1:1:1

学歴：高卒以下252人、大学学部卒85人、大卒以上22人

年齢層：全社員40歳以下

管理職：社長1名、副社長3名、部長9名

(2021年9月10日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

2. 人材の多様性に注目する理由と目的について教えてくださいませんか。

(1) 理由

- ・セルフメディアはインターネットなどを通じて自分に関する事実を外に公表するコミュニケーション形態であるため、作品のアイデアの多くは日常生活から得られている。
- ・若者はセルフメディアの利用率が高く、それに関する高い技術力を持っている。
- ・日常生活から関連情報を得て生活することは、高い視聴率につながり、ひいてはインフルエンサーや会社の知名度を高めることになる。
- ・女性が家庭生活への思い（過ごしやすい生活）と優しさが挙げられる。
- ・女性は家庭生活の用品と化粧品の情報に詳しい。

(2) 目的

- ・社員の生活ニーズへの関心が高い。
- ・仕事において社員をどのように励んでいくか、私生活において個人的なニーズをどのように提供するかなどのが挙げられる。

(2021年9月11日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

3. そのような多様性と企業の経営内容との関係について教えてくださいませんか。

- ・インターネットの普及でシンプルさや楽しさを求める声が高まっている。
- ・市場環境の多様化に対応する。
- ・多様な環境に対応するために、多様なニーズに応える合理的な戦略立案が必要となる。
- ・女性消費者向けの事業（婦人服、化粧品、靴、帽子など）を展開している。

(2021年9月11日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

4. 貴社では、多様性へのマネジメントについてお伺いいたします。多様な人材のキャリア形成に影響を与える主な施策は何だと思えますか。

(1) 管理方法

- ・社員の工作中的のショートビデオのアイデアのほとんどは日常生活から生まれている。
- ・組織での仕事の質に焦点を当てると同時に、社員の家庭生活を保障し、仕事の満足度と家庭生活の幸福度の向上を実現する。

(2) 主な施策

- ・時間管理と福利厚生

(2021年9月10日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

5. 多様な人材の仕事と家庭生活の支援策についてお伺いいたします。多様な人材の仕事と

家庭生活にどのような側面から支援していますか。また、その支援策の経緯や実績を教えてくださいいただけますでしょうか。

支援策の内容

(1) 時間管理：フレックスタイム労働時間制度

- ・個人の都合で出勤・退勤を自由な出勤時間を選択する。
- ・管理職の社員はほぼ義務労働時間のみ適用する。
- ・繁忙期には、組織全員が残業に参加することが求められ、閑散期には、個々の事情に応じて休暇をとったり、職業訓練を受けたりする。
- ・この働き方（時間制度）が全社員に認められている。
- ・社員のモチベーションを向上している（労働時間の自由化と明確化）。

（2021年9月11日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー）

(2) 福利厚生：報酬、休暇、身体・精神管理

①報酬

- ・五险一金：養老保険、医療保険、労災保険、失業保険、出産保険、住宅積立基金
- ・祝日特典：誕生日プレゼント、結婚祝い、出産祝いなど
- ・奨励金：優秀社員賞（毎、周・月・年に行う）と年度末賞
- ・支援金：事故や病などによる生活困窮者に財政支援の実行

（2021年9月10日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー）

②休暇

- ・法定休日、慶弔休暇、育児・介護休暇：法律に従う。
- ・職業訓練や社外研修：参加する訓練によって決定する（例えば、ショットビデオの編集、制作、配信、撮り方、場所の選び方など。また、映像内容における人気分野、内容のアピール方法など、通常は2週間以内である。女性への職場復帰研究もある。）
- ・女性の生理休暇：女性は多いため、女性の身体状況と仕事完成度によって決定する（通常は1～3日程度である）

（2021年11月27日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー）

③身体・精神管理

- ・健康診断：指定の時間、場所に健康診断を行う（年に1回）
- ・社員旅行：企業の繁忙状況と組織全員のコメントによって行き先の時間と場所を決定する（年に1回で、通常は3泊4日である）
- ・忘年会：中国新年の前に実施する（具体的な時間と場所は組織全員のコメントによって決定する）
- ・誕生日パーティ：個人の事情に応じて誕生日パーティを行うこととする。

（2021年11月27日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー）

支援策の実績

- ・強制されることなく、ほとんどの人材は仕事以外の役割責任を果たしながら、労働時間の効果を生み出している。
 - ・例えば、ショートビデオのコンテンツの大部分は私生活から生まれている。異なる職場環境で、社員はより広い視野を持ち、個人の役割責任を果たす上での新たなアイデアが生まれることができる。
 - ・視聴者に異なる視点からの新たな体験を与えることで、注目を集め、動画視聴を獲得することがよくある。
 - ・社員は休暇中に仕事に必要な短いビデオ素材をたくさん準備することができる。
 - ・妊娠中や休暇中でも働ける。
 - ・例えば、妊娠中に家族の協力を得て、家庭生活に関するショートビデオをたくさん録画した社員もいる。こうしたショートビデオは、会社の業績にも影響している（楽しい体験や商品の使用など）。
 - ・女性の産休期間は基本的に有給休暇であり、休暇中の働きが一定のコスト削減効果がある。
 - ・休暇中に撮ったショートビデオは、社員の個人の業績としてみなされる。
- (2022年11月27日、28日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

6. このような支援策は、人材の多様性との関係を教えていただけますでしょうか。また、人材の多様性を活かした際には、貴社にもたらした影響、及び位置付けを教えてくださいませんか。

(1) 関係

- ・多くの場合、女性が家族の一員として働く経験、特に若い女性が外で働く経験は、家族の責任を担うという意識を低下させる。
 - ・最近の中国女性の多くは非常に自立しており、私生活においても独自の意見（価値観）を持っている。
 - ・彼女たちへの配慮から、会社は身体的・精神的サポートにも特別な注意を払っている。
 - ・例えば、本人は福利厚生制度を利用しなくても、企業として制度やその制度の実行を整えておくことが重要であると思われる。
- (2022年11月28日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

(2) 影響

- ・労働時間の側面で柔軟な勤務制度は、女性社員の家庭生活における責任感に大きく寄与している。
 - ・女性の働き意欲が高まっている。
 - ・社員の期待に応えられている。
- (2022年11月28日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

(3) 位置付け

- ・社員における仕事の満足度（長期雇用の側面）や家庭生活の幸福度（企業への安心感、信頼感）を目的とする。

（2022年11月28日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー）

7. これまで、貴社の仕事と家庭生活の取り組みで、多様な人材は資源と感情を獲得することで、変化が生じたと思いますが、その変化を教えてくださいませんか。

(1) 資源の獲得と変化

- ・社員が日常生活で使用する化粧品、食品、ペット用品、ベビー用品などの感想や意見を選定し、各チームで企業経営方針を設定する。
- ・会社の公式ウィーチャット・アカウント（中国語：微信公众号）などのプラットフォームに推薦し、商品の使い方や購入方法などの詳細情報も提供する。
- ・企業における事業活動の多様化、労働者の若年化、労働時間の無限定化により、生活から生み出される情報源が企業の成長を促す源泉となる。
- ・柔軟な労働時間制度や多様な福利厚生制度によって人材を獲得・確保している。

（2021年9月15日、16:00-17:00頃、Y氏のインタビュー）

(2) 感情の獲得と変化

- ・セルフメディアに関する知識を獲得し、活用することで、家庭生活（日常生活や旅行の記録など）に応用する。
- ・ベビー用品や化粧品、日用品などに詳しい社員は、他の組織メンバーに商品を勧めることで、仕事の経験を積みながら、家庭生活に必要な商品を購入することができる。
- ・健康診断で体調を確認する。
- ・社員旅行で仕事のストレスを解消する。
- ・イノベーションやアイデアを生み出すことに役に立つ。
- ・人材のモチベーションを高め、その感情を家族と共有する。

（2022年11月27日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー）

8. 貴社にとって、このような変化は、企業の経営戦略に影響を与えることもありますが、その具体的事例を教えてくださいませんか。

- ・労働時間制度が原因で退職する社員はいない。
- ・年離職率は約3%程度である。
- ・社員がフレックスタイム労働時間、報酬、休暇、身体・精神管理などの制度の利用率が高まることで、ショットビデオの質がさらによくなった（チャンネル数やショットビデオの回視聴数が向上した）。
- ・社員の外部環境に対する不安を解消し、失業の恐れによる勤務態度への影響を避けることができる。
- ・社員のセルフメディアの利用や接触頻度という視点からは、仕事の効率化に加え、仕事

のスキルアップにもつながる。

- ・社員同士が職場でコミュニケーションをとる中で出されたコメントや提案は、会社にも大きな収益をもたらしながら、全員がそれぞれの能力を発揮し、包容的な職場の雰囲気を作り出すように努力している。

(2021年9月15日、16:00-17:00頃、2022年11月28日、12:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

9. 現在、貴社にとっての人材の多様性とは、企業経営にどのような問題が存在していますでしょうか。この問題を克服するために、貴社はどのように対応していますでしょうか。

(1) 問題

- ・外部環境の影響により、新たな施策が社員に納得するか。
- ・社員が施策の実施者と利益の受益者であるから、多様な意見やアドバイスに対しては、全員に納得される施策の構築である。

(2) 対策

- ・一部の施策の策定や実施に組織メンバー全員に参加することを求める。

(3) 事例

- ・2019年以前、社員旅行の交通費や宿泊費は企業が負担し、旅行先も全組織メンバーの投票で決定する（今後もそうする予定である）。
- ・新型コロナウイルスの発生を受け、その代替案は、2020年から、それに相当する費用を会社が負担し、全社員がグループに分け、一定の期間内（概ね四半期ごと）に様々な活動（遊園地、カラオケ、飲み会など）を通じてこれを利用する。
- ・副社長が会議中に組織全員から意見を集め、否定者がいなかった

(2022年11月29日、13:00-14:00頃、Y氏のインタビュー)

C社へのインタビュー

インタビューの日時：2021年3月29日、24日、26日（電話）
2022年12月10日、11日、14日、15日（対面）
（注：詳細の調査時間は各質問回答にある。）

インタビューの場所：電話と同社の本社
インタビューの協力者：C社の総経理 W氏

キャリア・ショックに関して、C社にインタビュー調査を行った。その内容は、C社における事業の特徴、キャリア・ショック対策に関する具体策、キャリア・ショック対策によるキャリア形成への影響など、詳細は以下の通りである。

1. 企業の経営状況及び、人材の多様性について教えてくださいませんか。

(1) 経営状況

- ・設立：2012年5月、内モンゴル自治区ヒンガン盟ウランホト市
- ・資本金：1500万人民币元
- ・従業員数：98人
- ・事業内容：建設用コンクリートの開発、生産、密売、輸送
- ・株主構成：2人
- ・2017年、企業における内部統制の再構築
- ・2019・2020年度、地域売上高ランキングのトップ3位の1社
- ・地元の環境と当社が属する業界の特殊性により、コンクリート生産と輸送の時期は毎年3月から11月までである。11月から3月まで、すべての建設現場の活動が停止するため、工場の生産と輸送のスタッフは休業し、本社にいる少数の必要な社員（管理、財務、製品の研究開発など）のみ日常業務に従事する。
- ・売上高、販売量（2017年～2020年）：
2017年：26.28万元、7.3万立方
2018年：40.68万元、11.3万立方
2019年：99.00万元、27.5万立方
2020年：120.96万元、33.6万立方
- ・現地での建設業界の売上高ランキング推移（2017年～2022年）
2017年：8位
2018年：4位
2019年：1位
2020年：1位
2021年：3位
2022年：1位

（2021年3月29日、09:00-10:00頃、及び2022年12月10日、10:00-12:00頃、W氏のインタビュー）

(2) 人材の多様性

ジェンダー：男性 71 人、女性 9 人

少数民族：モンゴル族 30 人

出身：吉林省 2 人、遼寧省 1 人

学歴：大学以上の学歴者 20%未満

年齢層：20-39 歳 10%、41 歳以上 90%

管理職：10 人

(2021 年 3 月 29 日、09:00-10:00 頃、W 氏のインタビュー)

2. 人材の多様性に注目する理由と目的について教えてくださいませんか。

(1) 理由

- ・中国の東部沿海都市に比べ、地元は経済発展地域であるため、深刻な人材流出が起きている（人材流出）。
- ・近年、建設業界に新技術や新材料が導入されたことで、人材不足はさらに深刻化している。
- ・優秀な人材に対する企業の需要は高まる。

(2) 目的

- ・外部環境の変化により、人材の獲得と確保に焦点を当てている。

(2021 年 3 月 29 日、09:00-10:00 頃、W 氏のインタビュー)

3. そのような多様性と企業を取り巻く経営環境との関係を教えてくださいませんか。

- ・地方が活発に発展しているため、地元の人材が不足しているだけでなく、外部から優秀な人材を引き寄せる優位性も不足である（環境による競争優位性の問題）。
- ・多くの優秀な人材が他の大都市を目指し、あるいは現地の収入や制度が彼らのニーズを満たさず、企業には深刻な雇用問題が生じている（人材の多様な志向の問題）。
- ・新技術や材料の導入は企業の発展にとって最も重要な要素の 1 つである（業界の変化）。
- ・こうした環境問題から、優秀で多様な人材の獲得・確保が急務となっている。

(2021 年 5 月 24 日、11:00-12:00 頃、及び 2022 年 12 月 11 日、10:00-12:00 頃、W 氏のインタビュー)

4. 貴社では、多様性へのマネジメントについてお伺いいたします。経営方針が人材志向に移行した後、多様な人材のキャリア形成に影響を与える主な施策は何だと思えますか。

(1) 地域環境

- ・長期的に雇用するため、他地域から優秀な人材を誘致するためには、様々な募集活動を

実施してきた。

(2021年3月29日、09:00-10:00頃、W氏のインタビュー)

(2) 労働市場の環境

- ・インセンティブを強化することで人材の流動化を抑制している。

(2021年5月24日、11:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

(3) 建設業界の市場環境

- ・休暇の延長やレクリエーション施設の提供など、多様な人材のニーズに応える施策を行っている。

(2022年12月11日、10:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

5. 人材志向の経営方針のもとで、貴社を導入した HRM システムの枠組み、内容、特徴について教えていただけますでしょうか。

(1) 地域環境

- ・2017年以降には、長期的に雇用するため、専門職人材について基本的に3年以上の労働契約を結んでいる。
- ・2018年には、北京や上海など大都市と同様の報酬基準で全国に公開されたオンライン求人広告を通じて2名の会計士が採用された。
- ・2019年には、オンライン求人広告で3名の研究開発人材（吉林省2名、遼寧省1名）も採用された。

(2022年12月11日、10:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

(2) 労働市場の環境

トラックドライバー：

- ・年1回の労働契約を結ぶことで雇用を維持する。
- ・地方の五険一金納付金額に算出し、毎月の給料日に報酬と一緒に支給している。

(2021年5月24日、11:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

専門人材

- ・長期雇用を目指す。
- ・企業の閑散期（主に冬、11月から翌年3月まで）で冬期補助金が支給される（補助金は月/1000～5000元）。
- ・管理・技術スタッフ23名に対し、1人あたりは年間6～10万元の費用をかけて専有車を手配している。
- ・ガソリン代と運転手の報酬など、企業が全額負担している。
- ・2018年、パフォーマンスの目標を上回った管理職と技術職2名に、120平方メートルの住宅を報奨した。

(2021年5月26日、11:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

(3) 建設業界の市場環境

- ・女性は6ヶ月の産休を取得できる。その上で、さらに1ヶ月間の休暇が与えられる（これらの全ては有給休暇である）。
- ・若者には、4台のパソコンを備えたゲーム・ルームを設置している。
- ・閑散期には、職務終了後にゲーム・ルームを利用することが許可されている。
- ・2018年以降、年末に1~2日間を利用してオンラインゲーム大会を開催し、優勝者に企業から1000円の賞金が贈られる。

(2022年12月10日、11日、10:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

6. このようなHRMシステムを導入する目的、及び人材の多様性との関係を教えてくださいませんか。そういった変革では、企業の経営環境と人材の多様性との関係を教えてくださいませんか。

HRMシステムの導入目的及び人材の多様性との関係

- ・優秀な人材の獲得と定着。

企業の経営環境と人材の多様性との関係

(1) 建設業界の衰退

- ・建設業は斜陽産業である。
- ・人材は、実践力が高く、低学歴化、高齢化が進んでいる。
- ・若者の採用は難しい。

(2) 人材の流出

- ・人材の流動化は深刻な問題となっている。
- ・優秀な人材や若者の多くは、就職機会の多い大都市に流れている。
- ・大学進学のために他の都市に行った卒業生は地元に戻って就職する人材が少ない。

(3) 同業他社との競争

- ・地元の建設企業間の人材獲得競争は悪化している。
- ・同業他社が13社あり、さらに2021年には新規登録の建設企業2社もある。

(2022年12月11日、10:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

7. このようなHRMシステムは、外部環境の変化に対応することで、人材の多様性の変化もあるかと思いますが、その変化を教えてくださいませんか。

(1) 人材の重要性の変化

- ・建設業界における人材への認識が変化している。

(2022年12月11日、10:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

(2) 将来への期待感

- ・長期雇用で職場環境の安定性を確保している。
- ・各々人材の状況に基づく制度を充実し、適切な経営施策を行っている。

(2022年12月14日、10:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

8. 貴社にとって、このような変化は、企業経営に与える影響、特にその具体的事例を教えてくださいいただけますでしょうか。

(1) 環境変化

2017年：

- ・トラックドライバーと正式な労働契約を結び、五险一金などの人事制度を金銭的報酬という形で提供する。
- ・トラックドライバーの離職率は約1割に下がり（以前は9割以上）、翌年のトラックドライバーの復職率は約8割に上がった（以前は約2~3割）。

2019年：

- ・出産・育児休暇中の2名の女性は、休暇中も企業の状況について助言したり、遠隔操作で他の社員の仕事を指導したりした。
- ・特別に2人の業務に影響を与えない範囲で3年以内の特別休暇を認めた。

2020年：

- ・公認会計士であるL氏（女性）は、企業に適用すれば年間約40万円を節約できる財務政策に関する情報を提供した。この提案を受けた後には、L氏に1万円の奨励金を支給した上で、さらに個人的な基本給を20%増額した。

(2022年12月14日、10:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

(2) 人材の多様性

- ・「すべての従業員を平等に扱う（中国語：一視同仁）」という基本方針に従い、多様な人材を適切に採用している。
- ・人材の採用は、年齢や性別を問わず、人材の能力に基づいて行われている。

(2022年12月14日、10:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

(3) 管理施策の改革について

- ・2018年：社員20名が地元のマラソンボランティア活動（会場設営、講演など）に参加した。
- ・2018年12月：15名社員に高齢者施設（部屋の清掃、高齢者の散髪など）を訪問させた。
- ・2019年5月：10名社員（モンゴル族5名、漢族5名）が地元モンゴル族学校での置き去りにされた子供のケア活動を実施し、約50名の学生に本や文房具を贈った。

(2022年12月15日、11:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

9. 現地の経営環境において、貴社として多様な人材のキャリア管理の難しさを感じることに
ついて教えていただけますでしょうか。貴社の経営戦略をめぐって、それを克服する対
応策の内容を教えてくださいませんか。

(1) 競争力向上

- 2021年、新たな生産ラインを増設し、この地域で3つの生産ラインを持つ唯一の商業コ
ンクリート企業となった。

(2) 施策の実施頻度

- 2017年以降、通年で外部労働市場から専門人材を採用する募集活動は実施している。
- 人材の多様性を踏まえた施策（女性の休暇、若者ためのゲーム・ルームなど）を実施して
いる。

(2022年12月15日、11:00-12:00頃、W氏のインタビュー)

謝 辞

本研究の作成、ならびに本論文の執筆にあたり、桜美林大学大学院国際学術研究科董光哲教授から終始熱心のご指導ご鞭撻をいただき、心より感謝申し上げます。そして、お忙しい中時間を割いていただき、数多くの有益なコメントを賜りました学院審査である同大学国際学術研究科、境睦教授、杉山大輔教授、金山権名誉教授、外部審査である明治学院大学大平浩二名誉教授にも心より感謝を申し上げます。境教授、杉山教授、金山教授、大平教授には、多忙な研究・教育の中で、有益なコメントを頂きました。心より深く感謝を申し上げます。

本研究の調査は、多くの企業側の皆様のご協力ご支援のもとに完成するものです。可能な限り、皆様のご芳名を記述したいが、守秘義務のある調査については匿名を使わせていただいた。ご芳名を出すことができなくても、皆様のご協力ご支援をいただき、あらためて御礼を申し上げます。

長年の留學生活の中で、あたたかく見守ってくれたご両親に心より感謝を申し上げます。

2023 年

KAN YI