

ダイバーシティはより高い学習志向性をもたらすか

徐 毅菁*

Does Diversity Enhance Employee Mastery Goals?

Yijing Xu *

Abstract

In today's Japan, diversity management has received considerable attention. In practice, however, foreign workers remain an overwhelming minority, and there is less research on diversity of nationality than on gender and length of service. Therefore, this paper focuses on the diversity of nationality, and attempts to reveal the mechanism of the influence of diversity of nationality on motivation by means of qualitative analysis. The results of the M-GTA analysis show that cross-cultural experiences, rather than perceived nationality diversity per se, can improve mastery goals and ultimately have a positive impact on motivation.

キーワード：国籍ダイバーシティ、学習志向性、モチベーション、M-GTA

はじめに

今日、市場環境が日々複雑化するだけでなく、企業の内部環境も過去に比べダイバーシティが進んでいると言える。外国人労働者の増加はまさに一つの左証だと言える。厚生労働省公表データ（図1）によると、2020年10月時点で日本で就労する外国人労働者は172.4万人、前年同期比4%増で過去最高を記録した。その結果を受け、2011年の東日本大震災の影響により一時減少傾向を除く、8年連続増加傾向となる。他方、2019年12月から始まったとされる新型コロナウイルスの影響を受けつつも増加率が大幅低下したが、依然として堅調だと言える。以上のことから、

コロナの収束につれ、各種規制の緩和によって今後日本における外国人労働者の数はさらなる大きな増加が見込める。

なお、増加の背景には、2012年から導入された高度外国人材ポイント制度の効果が伺える。しかし、少子高齢化と指摘される日本の労働力人口は多少の減少傾向が見られるも、2020年では平均6868万人（総務省公表データ）だと報告されている。したがって、外国人労働者の占める割合は僅か2.51%に止まる。さらに、内訳（図2）を見ると、資格外活動や技能実習のような短期間の在留資格で働く割合を除けば、長期間にわたる就労を目的とする外国人労働者の割合は半数未満である。

* 筑波学院大学経営情報学部、Tsukuba Gakuin University

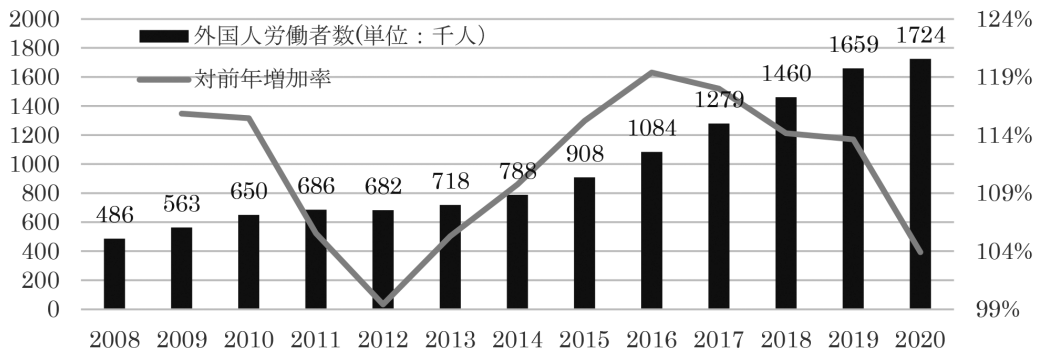


図1 外国人労働者数の推移
出所 厚生労働省『『外国人雇用状況』の届出状況まとめ』により筆者作成

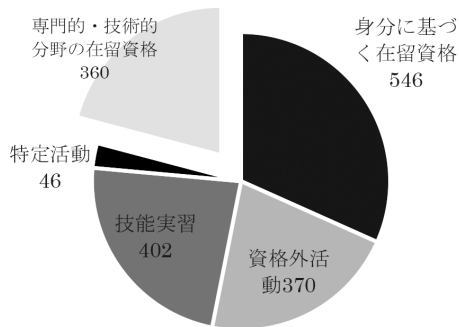


図2 2020年度外国人労働者在留資格別
出所 厚生労働省『『外国人雇用状況』の届出状況まとめ』により筆者作成

それらのことから、日本では、高度な外国人人材が増加傾向にあるものの、企業の中ではマイノリティの存在として十分活用されている状況とは言えない。

一方、ダイバーシティマネジメントは日本でもかなり注目されるようになってきている。しかし、上述のように現場では外国人労働者がまだ圧倒的マイノリティのため、性別ダイバーシティに関する研究に比べ、国籍に着目するものが比較的少ない（正木&村本、2017）。また、外国人労働者を研究対象とする研究は、いまだに従業員の定着に着目するものが主流で、日本の雇用慣行（例えば、五十嵐、2015など）あるいは従業員個人の

キャリア観（例えば、塚崎、2008など）と従業員の離職行動の関係性を検証するものは殆どである。

そこで、本研究は、従業員個人の視点から国籍ダイバーシティはどのようにしてワークモチベーションに影響を及ぼすかを検討する。具体的に、実際日本で働くホワイトカラーの日本籍従業員を中国籍従業員にヒアリング調査を行い、定性的な手法で国籍ダイバーシティと従業員のモチベーションに影響するメカニズムの新たな解釈を模索した。

第2章 先行研究

2.1. ダイバーシティマネジメント

そもそも、ダイバーシティマネジメントの効果に対し、先行研究をレビューすると対立する2つの観点が見られる。

1つはダイバーシティのポジティブ効果を主張するものである。例えば、Shoreら（2011）は、ダイバーシティは従業員のモチベーション及び生産性を高めると述べている。また、Shinら（2012）は、ダイバーシティは従業員の創造性、生産性ならびにイノベーションに正の影響を及ぼすとしている。さらに、Ely（2004）はそのメカニズムを下記のように解釈する。ダイバーシティはチームの

情報・知識・価値観の幅を広げ、それが合理的な意思決定・クリエイティビティの増加・学習行動の促進をもたらし、その結果、業績の改善は改善される。

対して、ダイバーシティのネガティブ効果を指摘するものもかなりの数存在している Choi&Sy (2010) は、複数の先行研究に対するメタ分析を行い、ダイバーシティは集団凝集性の低下、業績悪化及びコンフリクトの増加をもたらすと結論づけた。また、Tajfel&Turner (1979) は、ダイバーシティの推進は組織内同質な小集団の形成を促進する一方、異なる小集団の属するメンバーの敵対的行動を増加し、コミュニケーションを困難化し、生産性の低下をもたらすと指摘する。

上述の2つの観点のどちらが正しいかという点、ダイバーシティの具体的な定義によるものという観点が主流だといえよう。本来、ダイバーシティは複数の下位次元から構成される概念で、大きく①デモグラフィック特性ダイバーシティと仕事特性ダイバーシティ、②表層ダイバーシティと深層ダイバーシティの2通りに分けることができる(正木&村本, 2017)。ただし、この2つの分け方の内訳を吟味すると、ただネーミング上の違いと理解した方が妥当かと思われる(表1)。

総じて、表層ダイバーシティはネガティブ効果をもたらし、対して深層ダイバーシティはポジティブ効果をもたらすとされている。ただし、例えば Ely (2004) の接客業従業員を対象とする大規模な実証調査では、勤続年

数のダイバーシティがチーム業績に負の影響を及ぼしたことが証明されたなど、反例もしばしば報告されていることも留意する必要性はある。

2. 2. 国籍ダイバーシティの効果

表1によれば、国籍ダイバーシティは表層ダイバーシティの下位次元の1つとして分類される。

また、国籍ダイバーシティに関する先行研究を概観すると、概ねネガティブ効果が報告されている。例えば、Mammanら(2012)も、性別・人種・国籍などのマイノリティがメンバーは自らの所属組織への情緒的コミットメントが低く、組織市民行動も取りにくいと述べている。また、Joshi&Roh (2009) のメタ分析では、チームにおける性別、人種、年齢のダイバーシティはいずれもチームの業績に負の影響を及ぼすと結論づけた。ただし、Joshi&Roh (2009) は、男女比率と人種の割合がそれぞれ均等なチームでは、チーム業績への影響はプラスなものであったことも指摘した。

以上のことから、現状外国人従業員は日本では圧倒的マイノリティにあたるため、国籍ダイバーシティの存在自体は従業員個人のモチベーションならびに生産性に負の影響を与えることが予想できる。その仮説は、日本企業の外国人人材の定着を阻害する要因の先行研究の結論とはほぼ合致する。

表1 ダイバーシティの定義

van Dickら (2008)		(正木&村本, 2017)
表層 D	目に見える特性 Eg. 年齢、性別、国籍、民族、障害、性的マイノリティ etc	デモグラフィック特性 D
深層 D	目に見えない特性 Eg. 価値観、態度、経験 (勤続年数) etc	仕事特性 D

出所 筆者作成

2. 3. 国籍ダイバーシティがポジティブ効果を発揮するための要件

Shore ら (2011) は、ダイバーシティが従業員のモチベーション及び生産性に結びつかせるために、インクルージョンの重要性を指摘している。なお、インクルージョンは「従業員を集団の一員として迎え入れつつ、個人の独自性を見出す取り組み」と定義されている。

また、林ら (2019) も組織的同一化 (従業員のインクルージョンに関する知覚) を高めることで、職場の国籍、民族と経験ダイバーシティの高さは従業員の協力的志向のモチベーションにつながると報告した。

他、特定のダイバーシティトレーニングのプログラムを通じ、ダイバーシティによるプラス効果のほか、従業員個人のモチベーションの向上も期待できる。特に、視点転換は偏見なしで同僚に返事する内発的モチベーションを強めることで生産性に持続的にプラスに影響すると検証されている (Alex et al, 2014)。

ただし、ダイバーシティトレーニングの導入初期では、トレーニングによる負の効果、例えばマイノリティーの失望感や、異質集団間の対立を高めることもしばしば報告されていることもある (有村、2000)。

以上をまとめると、国籍ダイバーシティのネガティブ効果を解消方法として、意識改革をもたらすような組織風土の再構築またはダイバーシティ研修を導入するが挙げられる。しかしながら、厚生労働省 (2021) の公表データによると、2020年外国人を雇用している事務所267,243カ所のうち、30人未満の35.8%と30~99人規模の18.7%を合わせると、半数以上が小企業になる。したがって、現状では実際外国人従業員を抱えている企業の大半は、抜本的な意識改革や高価なDトレーニングを外部から導入することは困難だと考えられる。

ならば、従業員個人々に着目し、ミクロの視点からモチベーション維持及び業績向上に寄与する方策を検討する必要がある。

第3章 調査

3. 1. 調査方法

質問紙による予備調査を事前に回答した上、半構造化インタビューを実施する。そこで得られたデータをM-GTA (Modified Grounded Theory Approach) (木下, 2003; 2007) に基づき概念を生成し、カテゴリ化して理論モデルを構築する。

3. 2. 調査協力者

日本国内における正規雇用の、非研究開発職のホワイトカラー日本人従業員6名と中国人従業員6名を対象に、調査を行った。協力者の詳細は表2の示す通りである。

3. 3. 予備調査

予備調査では、デモグラフィック変数として性別、年齢、婚姻状況、出身地、最終学歴、職業、勤務先、転職回数、勤続年数と年収を尋ねた (詳細は表2を参照)。

その他、個人のワークモチベーションに大きく影響するとされる自尊感情、自己効力感、キャリア観 (コスモポリタン志向&ローカル志向)、達成不安及びローカスオブコントロールの6つの個人特性変数を測定した。

表3が示したように、デモグラフィック変数に関しては、被験者の中国人グループが学歴では圧倒的に高いことと転職回数はやや多いことが目立つが、2つのグループに一定の類似性は認める。ただし、平均年齢は近いが、日本人グループSD=4.32、中国人グループSD=0.81ということから、日本人グループの年齢のばらつきが結果に影響する可能性もあるため、留意すべきである。

一方、個人特性変数に関しては、先行研

表2 調査対象一覧

	出身	性別	年齢	婚姻状況	学歴	転職回数	勤続年数	年収(万円)
1	日本	女	36	既婚	大卒	1	5	300
2	日本	女	32	既婚	大卒	0	9	600
3	日本	女	23	未婚	大卒	0	1	250
4	日本	女	28	未婚	大卒	0	4	600
5	日本	男	29	既婚	大卒	0	6	600
6	日本	男	29	既婚	大卒	0	7	550
7	中国	男	29	未婚	大学院卒	0	4	450
8	中国	女	29	既婚	大学院卒	1	2	400
9	中国	女	29	未婚	大学院卒	1	1	300
10	中国	女	29	既婚	大卒	0*	9	700
11	中国	男	29	既婚	大学院卒	1	3	550
12	中国	女	27	未婚	大学院卒	0	3	360

注1：年齢表記は全て満年齢。

注2：名前と会社名はプライバシー保護の観点から非公開。

注3：10番は上海支社・ニューヨーク支社・東京支社のグループ内移動あり。

出所 筆者作成

表3 予備調査結果まとめ

	日本人グループ	中国人グループ
性別	0.67	0.67
年齢	29.5	28.7
婚姻状況	0.67	0.5
学歴	0	0.83
転職回数	0.17	0.5
勤続年数	5.33	3.67
年収(万円)	483	460
自尊感情	3.35	4.25
自己効力感	3.97	4.28
コスモポリタン志向	4.25	4.94
ローカル志向	3.94	4.35
達成不安	3.57	2.92
LoC	3.6	4.12

注1：性別：0 = 男性、1 = 女性；

婚姻状況：0 = 未婚、1 = 既婚；

学歴：0 = 大卒、1 = 大学院卒。

注2：性格特性変数は全て信頼性と妥当性が既に確認済みの尺度を使用し、1 = 決してそう思わない~6 = 強くそう思うの6段階で測定した。

出所 筆者作成

究ではモチベーションに正の影響を及ぼす変数は全て中国人グループが高い、対してモチベーションに負の影響を及ぼす変数は日本人グループが高い結果が示されている。こ

の結果は、単なる国民性または学歴の影響で説明するのは強引にすぎると感じる。インタビュー調査の結果と合わせて更なる分析が必要である。

3. 4. インタビュー調査

調査は予め質問項目リスト（表4）に基づき、比較的自由度の高い半構造化インタビューの形を採用し、2021年の1月～3月にかけてZoomにて実施した。実施回数は1人1回、時間は1時間30分～2時間であった。相手の許可を得て録画したものをテープ起こし、分析データとした。

第4章 分析

4. 1. カテゴリーと概念の生成

M-GTAを用いて分析を行った結果、従業員の業務遂行プロセスを遂行前・遂行中・遂行後の3段階に分けて整理し、共通した内容を抽出して概念を生成した。具体的に、表5で示したように、業務遂行前では「数字目標選好」と「自衛的な目標設定」、業務遂行中では「達成不安」と「承認欲求」、業務遂行後では「一時的な落ち込み」、「達成感」、「不満・怒り」と「学習志向」の計8つの概念を生成した。

さらに、国籍ダイバーシティに関連する内容を整理し、「異文化経験」と「知覚された国籍ダイバーシティ」の2つのカテゴリー、前者に「異文化職務経験」、「異文化学習経験」、「レジリエンス」および「異文化理解」、後者に「存在価値」、「異質集団の対立」、「組織的支援」および「語学力の壁」とそれぞれ

表4 質問項目リスト

①現在の仕事について
内容
評価システム
職場の人間関係
②職務満足
満足に感じる点
不満に感じる点
③キャリアアプラン
キャリアビジョン
転職意思
自己学習

出所 筆者作成

4つの概念を抽出した。詳細の定義ならびに語りの抜粋はそれぞれ表6と表7にまとめられている。

4. 2. モデル構築と考察

上述の概念を統合し、図3のフレームワークを構築した。このフレームワークより、3つか重要な推測が得られる。

①国籍ダイバーシティは学習志向をもたらさない。

この度の調査では、中国人グループ全員、日本人グループ1名から強い学習志向が観察された。学習志向は従業員の保守的な行動を抑え、モチベーションに強い正の働きを成すことから、従業員のパフォーマンスや業績に関わる極めて重要な変数と言える。そこでその7名の共通点を探ったところ、全員が異文化経験を有することに帰した。

さらに、その7名は予備調査の回答もかなり類似する傾向を示している。

以上のことから、国籍ダイバーシティの知覚自体は学習志向をもたらせない。個人の異文化経験が精神的成長をもたらし、国籍ダイバーシティのポジティブ効果である存在価値を強化し、その結果個人の学習志向が高められ、最終的に長時間に渡り高いワークモチベーションの維持が可能となる。

②国籍の割合が不均等な職場、国籍ダイバーシティのポジティブ効果が発揮しやすい。

6名の対象者のうち、国籍ダイバーシティのポジティブ効果（存在価値）を報告する4名は全員配属先に外国人の割合が低く、対して国籍ダイバーシティのネガティブ効果（異質集団の対立）を報告する2名はいずれも配属先に外国人の割合が高い職場であった。これはなかなか興味深い事象である。そのことから、外国人が少数な場合が存在価値の認知につながり、外国人が多い場合は派閥の対立

表5 業務遂行に関わるカテゴリと概念

業務遂行前	数字目標 選好	<p>質的目標より量的目標を好む傾向。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・明確な数字目標がいい。結果がはっきりするから。 ・曖昧な目標しか提示されていないから嫌だ。 ・数字でなくても、明確で理解できるものがあるからありがたい。 ・明確の目標の方が責任の所在も分かるから良い。
	自衛的な 目標設定	<p>目標設定する際に故意的に困難な目標を避ける傾向。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・できる限り定量的な目標を設定する。自己防衛的な意味で、明確に判断できるものにするように心かけている。 ・明確な数字目標が望ましい。ただし、失敗するリスクを回避するためにあんまり難しい目標。 ・自己評価下げたくないから、達成度を考えた上で目標を作っている。
業務遂行中	達成不安	<p>失敗する可能性に対する不安感情。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・責任重大に感じる。お客様、交通省、社内他部署諸々をいっぺんに対応しなければならぬため。大変。 ・1つのミスで挽回できない局面になる可能性があるから怖い。
	承認欲求	<p>自身の価値が認められ、組織内で昇進したい欲求。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の価値をアピールしなきゃ。でなければ昇進できなくなる。 ・同期より年上のため、もっとアピールしないと。
業務遂行後	一時的な 落ち込み	<ul style="list-style-type: none"> ・落ち込みはするが、自分の評価にさほど影響しないが、すぐ次の仕事に専念。 ・終わったすぐの数日は凹むよ。 ・悔しかった。
	達成感	<ul style="list-style-type: none"> ・達成感を感じた。 ・大変だったけど完成したものを見ると嬉しかった。
	不満・怒り	<p>組織や組織内の個人に対するもの。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分のせいにされて、怒りを感じた。 ・納得できない。
	学習志向	<p>失敗を学ぶチャンスと捉える考え方。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マイナス状況を学習するチャンスだと捉える ・失敗から色々学べるので、次の成功に繋がると思う。 ・その経験は今のやり方に問題があるという意味で、次なる改善すればいいと思う。 ・権力や収入より、自身の成長を最優先に考えているので、別部署の仕事も嫌いではない…よって失敗に対してもウェルカムな態度。

出所 筆者作成

につながる可能性も。

それは、外国人の割合が増えれば小集団の形成がしやすくなるだけでなく、「存在価値」の重要な要件である「自分しかできないこと」の唯一性が失われることで、ポジティブ効果の発揮を困難なものにしたと推測できる。

なお、先行研究でしばし指摘される外国人労働者が職場で感じる「孤独感」（園田、2017；パーソル総合研究所、2020；など）は、今回の調査では1名のみ言及した。しかもお、仕事にほぼ影響しない程度のものであった。可能な理由として、業務上肯定される喜

びが孤独感と相殺したか、豊富な異文化経験ほど強いレジリエンスをもたらし、その結果孤独感に対する耐性も増したかもしれない。

しかし、国籍の割合が不均等の場合が良い結果につながるという仮説は Joshi&Roh (2009) の結論と正反対になるため、更なる検証が必要であろう。

③異文化経験は高ワークモチベーションに寄与する。

調査対象を異文化経験あり G と異文化経験なし G に分けて比較すると、平均して異文化経験あり G はより高い自己効力感と自

表6 異文化経験のカテゴリーと概念

異文化経験	異文化職務経験	母国以外の国で正規社員として働く経験を有すること。	
		中国人グループ	7 (中国1年→) 日本4年 8 日本2年→日本2年 9 日本1年 10 (中国3年→) EU1.5年→日本5年 11 日本1年→(日本採用) 中国0.5年→日本3年 12 日本3年
	日本人グループ	1 (日本2年→) アメリカ1.5年 (→日本5.5年)	
	異文化学習経験	母国以外の国で正規学生として学ぶ経験を有すること。	
精神的成長	レジリエンス	失敗や脅威に対してうまく適応能力。 ・失敗耐性が強くなる。失敗に対する恐怖が少ない。 ・同期の日本人同僚のメンタルの弱さを感じる。	
		異文化を意識し、その違いを尊重し理解する姿勢。 ・上司も海外長期滞在経験があるため、異文化に対する理解があった。 ・中国でも働いたことあるから、雰囲気や慣行の違いが実感できる。	
	異文化理解		

出所 筆者作成

表7 知覚された国籍ダイバーシティのカテゴリーと概念

存在価値	自分かチームや組織に必要とされ、チームに役立つという知覚。 ・部署に自分しか中国人いなかった。中国語ができるおかげで自分しかできない仕事できて、今の状況が望ましい。 ・大手企業ですが、本社では他部署を含めて自分しか外国人はいない。誇りまたは優越感に近いものを感じる。 ・英語と中国語ができるため、本来新卒が参加できない会議なども通訳として参加できる。自己成長のチャンスにつながった。
異質集団の対立	国籍による小集団が2つ以上形成され、対立する状態。 ・職場の雰囲気の悪さが中国人の割が多いからだと思う。社内日本人と中国人の対立が酷くて、直接仕事に影響が出た。上司がいないときに他部署の人に呼び出しされダメ出しされた。そのようないじめが多かった。 ・日本人従業員が欧米出身の従業員に対し、日本のことを理解していないと苦情を露呈している。
組織的支援	企業の風土や方針はインクルージョンを促進するようなもの。 ・就職時外国人採用に積極的な企業を選んだ。 ・自分が新卒で外国人だから、上司は比較的優しい。 ・企業文化として外国人サポート体制が整っている。 ・企業としてダイバーシティを推進したい。
語学力の壁	自身の職務を遂行する上で必要な日本語力のこと。 ・ディスカッションの際に自分の意思を十分に表出できなかった。相手が努力して理解しようとするからこそ、余計に悔しい。 ・外国人はいくら努力してもダイティブほどには喋れないと信じている。(諦め) ・敬語とか、やはり語学力に自信が足りない。 ・芸人のネタとか、職場の世間話についていけない時はある。

出所 筆者作成

尊感情、そしてより低い達成不安の状態である。その状態は、困難なタスクにも果敢にチャレンジし、さらに仕事上の失敗や上司ないし同僚の望ましくない行動から生じた負の感情を緩和し、結果的に継続的にワークモチベーションを高い水準に保つのに寄与する。一方異文化経験なしGは、個体差こそあるものの、失敗回避的な傾向が比較的に高く、対して達成欲求と学習志向は比較的に低い状態である。その結果、あえて曖昧な目標を設定するなど、達成よりいかに負の評価を受けないように注力する傾向が伺える。また、仕事上の負の出来事に引きずられたり、責任を他人に転嫁したりするようなケースも見られた。

以上のことから、異文化経験は高ワークモチベーションとパフォーマンスに寄与すると期待できる。

第5章 本研究の問題点

本研究の分析に2つの欠陥があると考えられる。

第一に、学歴の影響を検討しなかった点にある。中国人Gは1名を除き全員大学院卒に対し、日本人Gは全員大学卒である。よっ

て、両者が示す差異は一部学歴に起因する可能性も十分考えられる。

第二に、上司の影響を検討しなかった点にある。上司の行動は部下のモチベーションならびに生産性を大きく左右することはしばしば指摘されるが、国籍ダイバーシティと学習志向性ならびにモチベーションの関係性をリサーチクエスションとする本研究では、上司の顕著な影響は確認できなかった。それは、そもそも上司の行動は国籍ダイバーシティ関連の変数にさほど相関しないか、概念を生成する過程に漏れがあるか、再考する必要がある。

上述の他、定性分析はその性格上、データに対する恣意的な解釈やバイアスを完全に回避することが難しい。したがって、今後の予定として、図3で提示したフレームワークを推敲した上で不要な変数を取り除き、修正後のものを元に定量分析を行うと考えている。

参考文献

- Alex, P. L., Eden, B. K. and Mikki, H. (2014) The Impact of Method, Motivation, and Empathy on Diversity Training Effectiveness, *Journal of Business and Psychology*, 30(3): 605-617.
- Bandura, A. and Adams, N. E. (1977) Analysis of

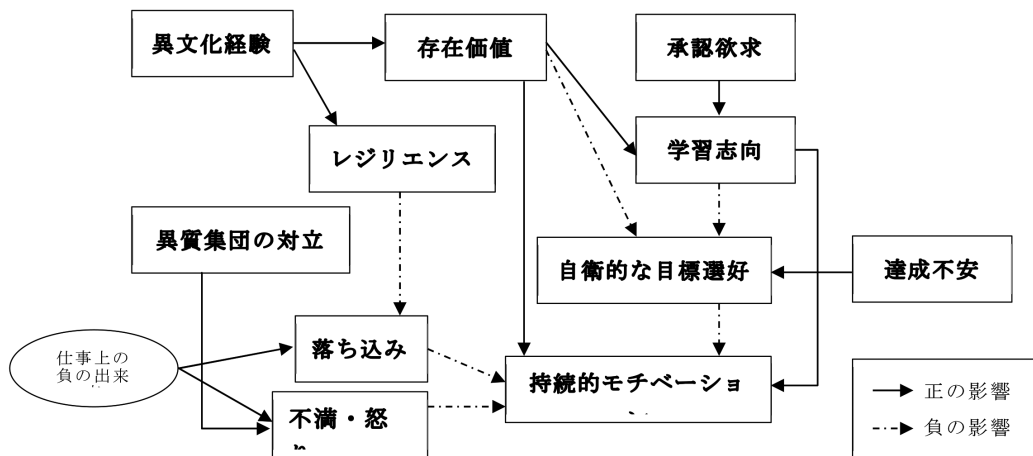


図3 異文化経験がモチベーションに影響するプロセス

- Self-Efficacy Theory of Behavioral Change, *Cognitive Therapy and Research*, Vol.1(4): 287-310.
- Choi, J. N. and Sy, T. (2010) Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups, *Journal of Organizational Behavior*, 31(7): 1032-1054.
- Dweck, C. S. (1975) The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned Helplessness, *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol.31(4): 674-685.
- Ely, R. J. (2004) A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(6): 755-780.
- Greet, H. (1980) Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?, *Organizational Dynamics*, 9: 42-63.
- Joshi, A. and Roh, H. (2009) The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review, *Academy of Management Journal*, 52(3): 599-627.
- Mamman, A., Kamoche, K. and Bakuwa, R. (2012) Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework, *Human Resource Management Review*, 22 (4): 285-302.
- Miller, D. T. and Ross, M. (1975) Self-serving attribution of causality: Fact or fiction? *cal Bulletin*, 82: 213-225.
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y. and Bian, L. (2012) Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction, *Academy of Management Journal*, 55(1): 197-212.
- Shore, LM., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. and Singh, G. (2011) Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, *Journal of Management*, 37(4): 1262-1289.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979) An integrative theory of intergroup conflict, In W. G. Austin and S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp.33-47).
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hagele, S., Guillaume, Y. R. F. and Brodbeck(2008) Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs, *Human Relations*, 61(10): 1463-1492.
- 有村貞則 (2000) 「ダイバーシティ・トレーニングの失敗とその原因」*山口経済学雑誌*48(4), p. 791-840
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い』 弘文堂
- 木下康仁 (2007) 『ライヴ講義 M-GTA 実質的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの全て』 弘文堂
- 正木郁太郎, 村本由紀子 (2017) 「多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能, ならびに風土と組織制度との関係」*実験社会心理学研究* (57) Vol.1, p.12-28.
- 園田 薫 (2017) 「外国人の定着 / 離職意向に影響する日本企業の諸要因 - 専門的外国人の内的キャリアに着目して -」 *Transactions of the Academic Association for Organizational Science*, Vol.6(2), pp.1-6.
- 林 順一 (2017) 「ダイバーシティの対応に積極的な日本企業の属性分析」*日本経営倫理学会誌* Vol. 24, pp.43-56.
- 林 祥平, 森永雄太, 佐藤佑樹, 島貫智行 (2019) 「職場のダイバーシティが協力的モチベーションを向上させるメカニズム」*日本経営学会誌* (42), p. 52-62.
- 村本由紀子, 山口 勲 (1997) 「もうひとつの self-serving bias: 日本人の帰属における自己卑下・集団奉仕傾向の共存とその意味について」*The Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.37(1), pp.65-75.
- 湯川恵子 (2019) 「日本企業への外国人人材定着の

ためのサポート体制に関する研究」日本経営
診断学会論集19, pp.78-84.
厚生労働省（2021）「『外国人雇用状況』の届出状
況まとめ」
[https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/
000729116.pdf](https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/000729116.pdf)
総務省統計局（2021）「労働力調査」

[https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.
html](https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html)
パーソル総合研究所（2020）日本で働く外国人材
の就業実態・意識調査
[https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/
research/activity/data/foreigners-working-in-
japan.html](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/research/activity/data/foreigners-working-in-japan.html)