

日本における中小企業の働き方改革および 中国人女性社員が与える効果に関する考察

An investigation on the influence of Chinese female employees on
the working style reform of Japanese smes

馬 思琦 * 徳岡 晃一郎 *
MA Siqu Koichiro TOKUOKA

Abstract : While Japan's population is rapidly aging and shrinking, the spread of the new coronavirus in 2020 has made the problem of labor shortages, and made clear the Japanese labor structure which has been dependent on foreign workers. By the end of October, 2019, the number of foreigners working in Japan had reached a record high for the seventh year in a row. In the meantime, Japan's birthrate will continue to decline and the country's population will continue to age, and the problem of labor shortages will become even more acute. The reality is that they have not been able to make effective use of overseas human resources in an organized manner. For the growth of Japanese companies, it will become increasingly important to create a corporate culture that hires and adequately utilizes foreign human resources. In response to this situation, a major theme is how to make the best use of Chinese people, who constitute the overwhelming majority of foreign human resources. Focusing on Chinese women, who are generally more active than their male counterparts, this article will clarify whether, through surveys of their attitudes toward working in Japanese companies, Chinese women can contribute to the reform of the working style of those Japanese companies.

Keywords : Japanese company, enterprise, Chinese employee,
female employee, being employed, shorthanded, work reform,
organizational change, impact

第1章：序論

1.1 はじめに

2020年の新型コロナウイルスの感染拡大により、高齢化と人口減少が急速に進んでいる日本社会において、外国人労働者に依存してきた労働力不足の問題が顕在化した。2019年10月末時点で日本で働いている外国人は7年連続で過去最高を記録した。そのうち、中国人は全体

* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

の25.2%である。今後、新型コロナウイルス感染症が終息したとしても、海外との自由な往来ができるまでにはさらに時間がかかるだろう。その間にも日本の少子高齢化は進み、ますます人手不足問題は深刻になると考えられる。¹

一方で、各企業は日本人社員のグローバル化に注力し、多くの外国人を惹きつけ、力を発揮してもらい人手不足を緩和したいという思いを持つものの、グローバル思考を持っている日本人社員がなかなか育たず、海外の人材を組織的に効果的な活用ができていないのが実態である。日本企業の成長のためには、今後は外国人人材を採用し活用する企業体質をいかに作るかがますます重要になっていくと考えられる。

こうした状況に対して、外国人人材の中でも圧倒的に多い中国人をいかに上手く活用するかは大きなテーマである。そのためには日中間でそれぞれが互いの違いを理解し、効果的な交流ができる相互理解の土壌を作ることが必要である。こうした相互理解は、ひいては日本の働き方改革など、日本企業が越えねばならない職場の問題に対して、中国人の視点からの貢献にもつながっていくことが期待できる。本論文では、日本企業で働く一般女性への調査を通じて、中国人の中でも、男性に比べて一般的に活発な女性に焦点を当てて、中国女性の特徴と日本企業の課題を明確にする為、日本企業に働く彼女らへの意識調査などを通じて、中国人女性が日本企業の働き方改革へ貢献できるかどうかを明確にしていく。

1.2 研究背景

2020年の新型コロナウイルスの感染拡大によって外国人労働力の入国が制限されたことにより、高齢化と人口減少が進む日本社会の中での人材不足という問題が顕著に現れてきた。

2019年10月末時点で日本で働いている外国人は前年比13.6%増の165万8804人で、7年連続で過去最高を記録した。そのうち、中国は41万8327人(全体の25.2%)である(厚生労働省⁽¹⁾)。

今後、新型コロナウイルス感染症が終息したとしても、海外との自由な往来ができるまでにはさらに時間がかかると見込まれる。外国人観光客のインバウンドに依存していた経済的な打撃だけではなく、外国人労働者の増加によって何とか維持されてきた分野の人材不足は深刻さを増すと予想される。

2019年4月、入国管理法の改正によって就労を目的とした新たな在留資格「特定技能制度」が新設された。まだ受け入れ数は多くないものの、ブルーカラー分野での就労を目的とする初の在留資格創設の意義は大きい。近年、日本は就労だけではなく、外国人の移民政策も検討の対象に加え、外国人就労者の受け入れ拡大を推進しようとしている(出入国在留管理庁⁽²⁾)。特に外国人高度人材も増えてくると、その受け入れ問題が懸念される。今の段階から、積極的に外国人受け入れの直接の現場となる、企業・組織の職場での受け入れの質を高めることを検討していくべきである(北京青年報⁽³⁾)。

1.3 研究目的

研究目的：

2019年の外国人を雇用する事業所数は過去最高の24万2608カ所(前年比12.1%増)。外国人が働く環境を規模別にみると、58万7435人(全体の35.4%)が「30人未満」の小規模事業

¹ 厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/index.html>

所にいる。次いで「100～499人」が37万5423人(22.6%)、「500人以上」が32万812人(19.3%)、「30～99人」が30万6567人(18.5%)となっており、中小企業が多い。

これから日本の少子化・高齢化がますます進むなか、中小企業の職場ではますます日本人の採用難が顕著になり、外国人の採用を促進する必要が高まると考えられる。しかし中小企業では、外国人受け入れ態勢の不備やグローバル思考を持っている社員の不足などから、外国人人材を採用しても長期的な雇用は難しくなっていくであろう。

筆者のひとりも中国から来日し、日本企業で三年間、人事業務を経験し、外国人として辛い時期を経験したし、その一方で企業側の人事担当としても他の中国人社員の採用・受け入れに当たって悩む事が少なくなかった(知日⁽⁴⁾)。日本の職場でも女性社員の雇用が一般化しているなかで、女性社員の力を十分活用でき長期的に働けるような職場にふさわしい働き方改革が、中国人女性を雇うことによって、促進される可能性を調査を通じて明らかにすることが本研究の目的である(北京青年報^(同3))。

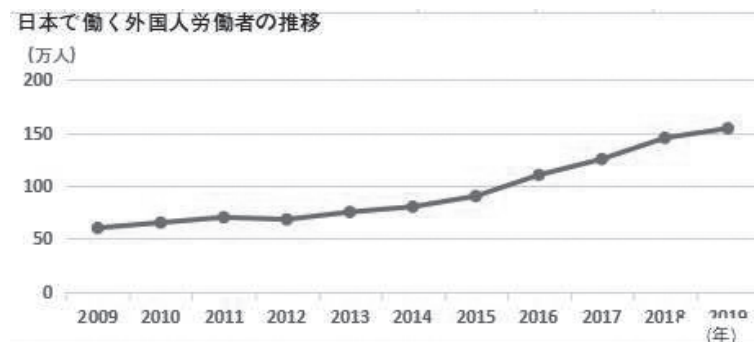


図1 《日本で働く外国人労働者数の推移》

出所：厚生労働省 筆者作成

図1は厚生労働省が《日本で働く外国人労働者数の推移》について発表したデータに基づいて筆者が作成したものであるが、日本で働く外国人労働者数は2009年から2011年にかけて増加し、東日本大震災によって一旦足踏みはするものの2013年から年々増え、2019年10月末時点で日本で働く外国人は7年連続で過去最高を記録している。



図2 《主な国籍別の外国人労働者数》

出所：厚生労働省 筆者作成

図2は厚生労働省が《日本で働く主な国籍別の外国人労働者数》について発表したデータに基づいて筆者が作成したものであるが、日本で働いている外国人の中で、中国（香港などを含む）は41万8327人（全体の25.2%）であり、各国の中で中国人が最も多いことがわかる。

第二章：仮説

2.1 仮説

日本企業が働き方改革を進めることに、中国人女性社員は貢献できる。

従来は中国人男性社員が多かったが、中華人民共和国駐日本大使館⁽⁵⁾と日本最大級外国人コミュニティ「在日外華人圏」⁽⁶⁾の統計が示すように近年では日本において中国人女性の雇用者数が増加している。鈴木⁽⁷⁾は日本企業で働くアジア系外国人社員のうち、文系総合職の女性社員についてインタビュー調査を行いそのキャリア形成について論じているが、一般職として日本人女性社員と中国人女性社員についての比較は行っていない。瀧本 麗子・入江 崇介・王 鉞の研究ではキャリアパスの提示と上司との信頼関係が重要であることは明らかになったが、同様なことが中国人女性社員に対して成り立つのかどうかに関しては明確でなく、日本人女性との比較もなされていない（瀧本 麗子・入江 崇介・王 鉞⁽⁸⁾）。

また、日本企業においては女性社員の昇進が困難であるなど処遇や働き方改革に関する課題が多いものの、増加している中国人女性社員が職場に異文化を持ち込むことによって、日本の職場の問題を是正する契機になりうるといった、異文化共創については明らかにされていない。先行研究の「異文化適応の構造モデル」から見た外国人社員の職場での適応⁽⁹⁾によれば、異邦人による異文化接触が、既存の文化に変容を与えることが報告されており、外国人を雇用したり、留学経験者を多く抱えたりした場合、それ以前と比して上下関係が比較的緩く、変化を厭わず、積極的に自分の意見を言いやすい職場になっているケースや、グローバル化に向けて、お互い意見を出し合い、学び合おうとする姿勢が強くなり、職場の外国文化に対する受容力が高くなったケースなどが報告されている。²

そこで、今回は特に中国人女性社員によるポジティブな異文化変容の可能性に焦点を当てて、よりよい職場づくりへの道筋が示す観点から『日本企業が働き方改革を進めることに、中国人女性社員は貢献できる』を仮説として設定した。^{(10) (11)}

この仮説について検証するために、日本人女性と中国人女性について、幹部女性ではなく一般女性の層で比較することにした（中国女性職場現状調査報告⁽¹²⁾、中国女性在就業平等上是否已经超越⁽¹³⁾、日本和中国女性求职现状比较报告⁽¹⁴⁾）

日本人女性と中国人女性の比較のためにアンケート調査とインタビュー調査を通じて比較した。

² 宮城 徹・中井陽子（2017）「異文化適応の構造モデル」から見た外国人社員の職場での適応 p.85-89
<http://202.13.5.192/bitstream/10108/88807/1/jlc043006>

アンケート調査の調査項目としては以下を設定した。従来の研究で用いられいる性格検査などの項目を参考にした。

- (a), ワークライフバランス (浅野壮志、小田島裕美、宮聡美、阿久津洋巳⁽¹⁵⁾)
- (b), 社内コミュニケーション (Big Five 理論⁽¹⁶⁾)
- (c), 残業時間 (脇坂明⁽¹⁷⁾)
- (d), 有給休暇の消化
- (e), 社内人間関係 (日本パーソナリティ心理学会⁽¹⁸⁾)
- (f), 上司と部下の間に「壁」
- (g), 副業、兼業
- (h), 仕事や業務でスピード感 (孟寅⁽¹⁹⁾)
- (i), 自分の意見は社内で尊重度 (現代女性キャリア研究所⁽²⁰⁾)
- (j), 仕事幸福度 (Jacqueline Scott⁽²¹⁾)
- (k), 働き方 (熊沢誠⁽²²⁾)
- (l), 昇進・キャリア (鈴木 伸子^(同7))
- (m), 評価の仕方 (21 世紀職業財団⁽²³⁾)
- (n), 福利厚生 (Ronald G.Ehrenberg⁽²⁴⁾)

インタビューでは中国の企業文化を実感したことがある日本人の感想も実際に収集する為、中国企業で働いている日本人に対して取材をした。また実際に中国人女性社員を採用する事によって、会社の変化について中国人社員を雇っている日本企業側の声を収集する為、人事や経営者に対して3社にインタビューを実施してまとめた。

2.2 アンケート調査と分析

研究を進めるにあたって日本企業でバックオフィス及び事務職として働く日本人女性と中国人女性を対象としてアンケート調査を行った。

【調査概要】

- 調査方法： インターネットによるアンケート
- 調査対象： ①日本企業で働いている中国人女性 (バックオフィス、事務職)
②日本企業で働いている日本人女性 (バックオフィス、事務職)
- 調査年齢層： 20 代～ 40 代
- 有効回答数： ①日本企業で働いている中国人女性 283 名
②日本企業で働いている日本人女性 275 名
- 調査期間： 2020 年 8 月 10 日～ 9 月 5 日

なお、日本人の回答が国籍や民族間の比較において、控えめあるいはネガティブに反応する傾向があると一般的に指摘されるが、その要因をメイヤー (25) はコンテキストとネガティブフィードバックの直接度という観点で調査しており、他人とのコミュニケーションにおいて率直に言う度合いを国別に比較した。それによると、日本はハイコンテキスト文化であり、微妙な表現を好む一方で、直接にネガティブなフィードバックは避ける傾向にあるという意味で、調査国中最も控えめなコミュニケーションをするゾーンに分類される。この点で対極にあるのがオランダであるが、中国はタイとともに日本に最も近いゾーンとなっており、今回の日中比

較においては、回答傾向が国民差に影響される度合いは少ないという前提を置いている。

※問 5. 社内の人間関係については悩んでいますかと問 6. 上司と部下の間に「壁」を感じますかの二問については、具体的な悩み及び上司と部下の間にどんな「壁」を感じたのかを把握する為、自由回答欄も設けた。

以下に問 1 から問 10 についての統計グラフを図 3 ～図 10 に、関連する統計量を表 1 に掲載する。なお、以下の本文のパーセンテージの値および図 3 から図 10 での棒グラフでのパーセンテージの値は四捨五入したものである。

表 1 各質問項目についての連関係数

質問項目	χ^2	自由度	Kendall's Tau	Z
Q1 ワークライフバランス	168	4	-0.275	-7.16
Q2 社内のコミュニケーション	109	3	-0.155	-3.96
Q3 残業時間	193	4	0.509	13.4
Q4 年次有給休暇の消化	143	3	-0.431	-11.1
Q5 人間関係	203	2	-0.562	-14
Q6 「壁」	111	2	-0.418	-10.4
Q7 副業・兼業	34	2	-0.208	-5.21
Q8 仕事スピード感	36.8	2	-0.225	-5.6
Q9 意見尊重	54.7	2	-0.174	-4.29
Q10 仕事幸福度	48.3	2	-0.256	-6.19

* χ^2 統計量と順序尺度とみなした場合の Kendall の τ 係数。Kendall の τ を計算する場合には、日本人女性を 1、中国人女性を 0 と順序尺度化して行った。

問 1. 今のワークライフバランスはいかがですか。

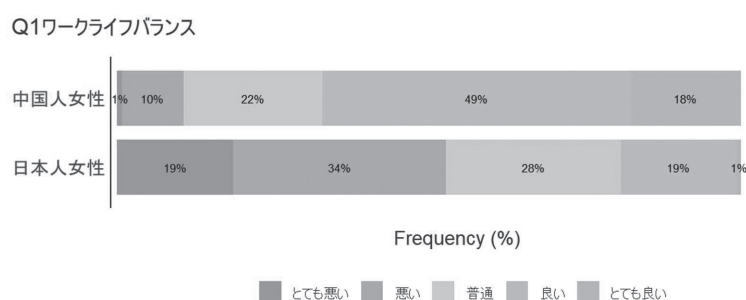


図 3 《第 1 問 ワークライフバランス》

今のワークライフバランスに関する質問によると中国人女性の場合で「とても良いと思う」は 18.0%、「良いと思う」は 49%、「普通だと思う」は 22%、「悪いと思う」は 10%であるが、「とても悪いと思う」人は 1%であった。それに対して、日本人女性の場合は、「とても良いと思う」人は 1%、「良いと思う」のは 19%、「普通だと思う」のは 28%と合計でも 50%以下であり、逆に「悪いと思う」のは 34%、「とても悪いと思う」人が 19%といった結果となった。この回答で注目すべき点は「とても悪いと思う」について中国人女性は 1%であるのに対して日本人女性は 19%であった点である。問 1 のクロス表について χ^2 検定を行うと、 $\chi^2=168$ であるため、中国人女性と日本人女性の間の回答傾向には、有意に相違があるとみなすことができる。得ら

れたクロス表での回答選択肢については「悪いと思う」を1、「とても良い」を5とした順序尺度とし、また、日本人女性を1、中国人女性を0と順序尺度化した。それぞれの回答傾向との Kendall の順位相関係数を分析したところ、 $\tau = -0.275$ ($Z = -7.16$) と負の関係になったことから、日本人女性に比べて中国人女性のほうがワークライフバランスを「良い」と感じていると言えるだろう。このようなアンケートにおいて日本人は、回答の中心化や控えめな回答をすることも知られているが、 χ^2 乗検定および Kendall の順位相関係数も統計的に有意になったことから、日本人女性と中国人女性では、自分のワークライフバランスの感じ方に一定の差があると考えられるだろう。

問 2. 社内のコミュニケーションはいかがですか。

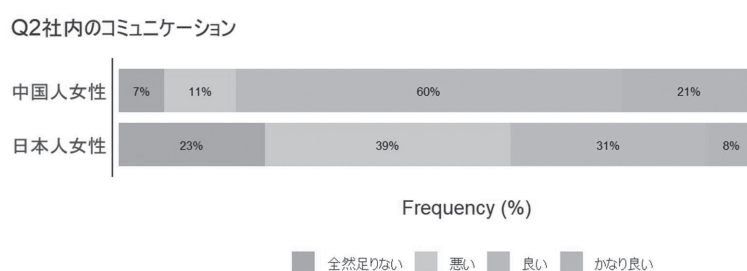


図 4 《第 2 問 社内のコミュニケーション》

社内コミュニケーションの質問について、中国人女性では、「かなり良いと思う」が 21%、「良いと思う」人は 60%、「悪いと思う」のは 11%、「全然足りない」と思う人が 7% である。これに対し日本人女性で「かなり良い」と思う人は 8%、「良いと思う」は 31% であり、「悪いと思う」人は 39%、「全然足りない」と思う人は 23% である。中国人女性では「かなり良い」と「良い」を合わせると 80% 以上であるが、日本人女性では約 40% にとどまっている。つまり、日本人女性においては「全然足りない」と「悪い」を合わせると 60% を占めていることになる。両国の女性の結果を比べてみると、中国人女性の方が社内コミュニケーションが「良い」と思う人が日本人女性より多いということがわかる。問 2 の回答についてのクロス表の選択肢に問 1 と同様な処理を行った。その表について χ^2 検定を行った。その結果の $\chi^2 = 109$ と、Kendall の $\tau = -0.155$ ($Z = -3.96$) から示唆される。

問 3. 1 ヶ月あたりの残業時間はどのくらいですか。

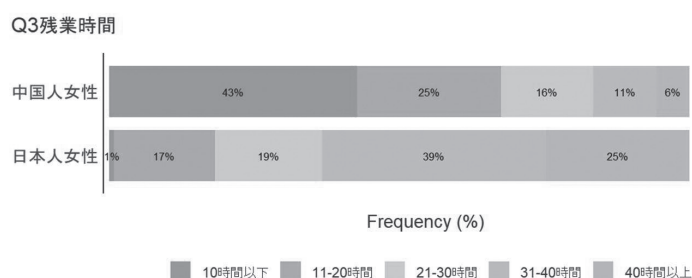


図 5 《第 3 問 1 ヶ月当たりの残業時間》

1ヶ月あたりの残業時間については、中国人女性の場合は回答者の43%の人が10時間以下の残業をしている。41時間以上の残業をしているのは全体の6%といった結果になった。一方で、日本人女性の場合は10時間以下の残業をしているのは回答者全体の1%であり、41時間以上の残業をしている人が25%を占める。図5の相対度数から分かるように、中国人女性の残業時間が日本人女性の残業時間より少ないことからワークライフバランスを上手くしていることがうかがえる。問3の回答についてのクロス表の選択肢に問1と同様な処理を行った。その表について χ^2 検定を行うと、 $\chi^2=193$ で、Kendallの $\tau=0.509$ ($Z=13.4$) が得られた。日本人女性に比べて中国人女性は1ヶ月当たりの残業時間が少ないことがわかる。特にZ値は13以上であり、残業時間での日本人女性と中国人女性の差が大きいと考えられる。中国人女性の残業時間が少ない背景には中国人女性は同じ事務職でありながら、仕事のスピード感がある上、プライベートも重視しているためではないかと推察される。これは筆者らの仕事上での経験とも一致する。

問4. 年次有給休暇の消化がどのくらいできますか。

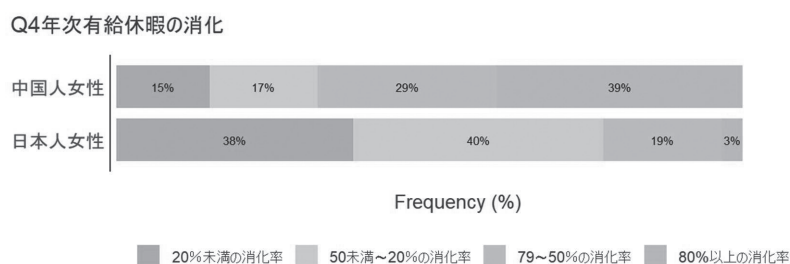


図6 《第4問 年次有給休暇の消化率》

年次有給休暇の消化率については、中国人女性で有給休暇を80%以上消化している人数が全体の39%であることに対し、日本人女性では3%となった。問4の回答についてのクロス表の選択肢に問1と同様な処理を行った。その表について χ^2 検定を行うと、 $\chi^2=143$ で、Kendallの $\tau=-0.431$ ($Z=-11.1$) が得られた。日本人女性に比べて中国人女性は年次有給休暇の消化率が高いことがわかる。

中国人女性の有給休暇消化率が圧倒的に日本人女性よりも高いという結果が得られた背景には、中国人が仕事とプライベートのメリハリを重視しているだけでなく、職場での有給休暇を取りにくい雰囲気や付度することなく、率先して有給休暇を消化する勇気を日本人女性より持っているのではないかと考えられる。一方、日本人女性では50%未満の消化率が80%を占めている。同じ職場の中国人女性が有給休暇と取りながらも仕事を遂行する姿を日本人女性が見ることで、自身の仕事の配分について考て、働き方改革に繋がるのではないだろうか。

問5. 社内の人間関係については悩んでいますか。

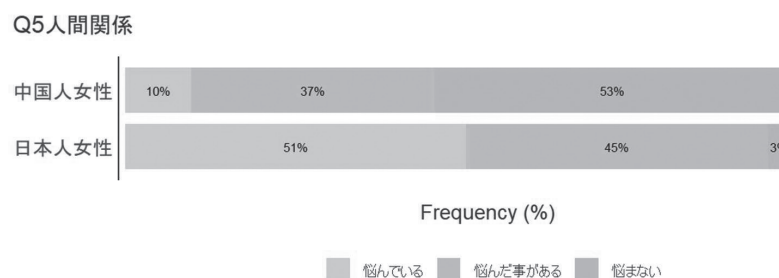


図7 《第5問 人間関係での悩み》

社内の人間関係についての悩みに関しては、中国人女性の場合は「悩んでいる」人は9.9%で、「悩んだ事ある」が37%、「悩まない」は53%である。それに対して、日本人女性の場合は「悩んでいる」ひとが51%と全体の半数を超えた。「悩んだ事ある」人も45%に上る。「悩まない」人は3%であった。問5の回答についてのクロス表の選択肢に問1と同様な処理を行った。その表について χ^2 検定を行うと、 $\chi^2=203$ で、Kendallの $\tau=-0.562$ ($Z=-14$)が得られた。日本人女性に比べて中国人女性は人間関係での悩みが少ないことがわかる。一方、表1のZ値において、この項目は日本人女性と中国人女性の差がもっとも大きな項目であった。この項目でも中国人女性と日本人女性の違いが明らかとなった。この項目での差がもっとも大きいのは日本人について指摘されたハイコンタクトであるという特性によるものかもしれないが、Zでの差が14と大きい。同じ職場の中国人女性が人間関係と関係なく仕事を遂行する姿を日本人女性が見ることで、自身の仕事での役割を考えて働き方改革に繋がるのではないだろうか。

「悩みを感じている」と「悩んだ事がある」人の悩みの内訳についてまとめた結果、以下の通りとなった。

表2 社内の人間関係で悩みを感じていた事例

問題	中国人女性の場合	日本人女性の場合
社内の人間関係で悩みを感じていた事例	外国人と差別される	過剰に気を遣わなければならない
	女性だからと差別される	気軽に相談できる人が周りに少ない
	自分の意見が言えない	女性だからと差別される
	言葉が通じない	何をしても否定的な意見が多い
	異国文化に馴染めない	様々なハラスメントがある
	評価基準が明確でない	威圧的に感じる
	個性が尊重されていない	自分の意見が言えない
	過剰に気を遣わなければならない	いじめがある
	ルールを遵守しすぎて融通が利かない	上司から威圧的と感じる
		お互い無関心である

表2から、中国人女性の悩みの特徴は、外国人としての差別、異国文化に馴染めない、過剰な気遣い、ルールの窮屈さなど、異国にすることが主な原因になっている。それに対して日本人女性では、周りに気を多く遣わなければならないことから自身にストレスがかかり、さらに強く主張することができずハラスメントを受けてもそれらを受け入れてしまったりと、女性が組織内で弱者的位置づけを抜け出せていないことに関連する悩みが多いことがわかった。

問 6. 上司と部下の間に「壁」を感じますか。

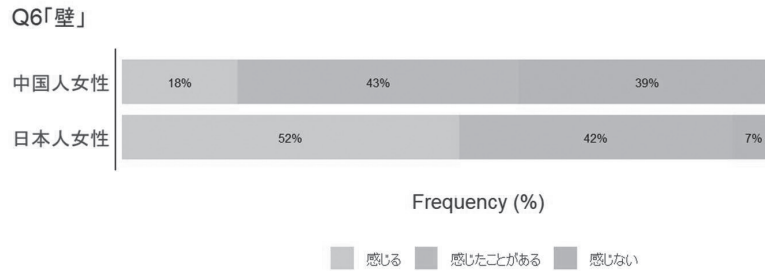


図 8 《第 6 問 上司や部下との「壁」》

上司と部下の間に「壁」について、中国人女性では、「感じている」が 18%。「感じた事がある」は 43%であり、「感じない」は 39%である。その一方で、日本人女性では、「感じている」が 52%、「感じた事がある」は 42%で、「感じない」は 7%であった。問 6 の回答についてのクロス表の選択肢に問 1 と同様な処理を行った。その表について χ^2 検定を行うと、 $\chi^2=111$ で、Kendall の $\tau=-0.418$ ($Z=-10.4$) が得られた。日本人女性に比べて中国人女性は「壁」を感じていないことがわかる。一方、日本人女性は仕事上では「壁」があると考えている。仕事での「壁」は働き方にも関係するのでその事例について「壁」について、「感じている」と「感じた事がある」と回答した人の上位 5 位までの内訳を表 3 にまとめた。

表 3 上司と部下の間に「壁」があると感じていた事例

問題	中国人女性の場合	日本人女性の場合
上司と部下の間に「壁」があると感じていた事例	両国の文化の違い	過剰な遠慮・気づかい
	決済者の意思決定のスピード	否定的なコミュニケーションが多い
	自分の意見が言えない	様々なハラスメントがある
	もうすでに風化したルールを今でも守り続けている	自分の意見が言えない
	威圧感を感じる	コミュニケーションが足りない

この図 8 が示すように日本人女性が会社内で「壁」を感じる比率は中国人女性の場合に比べて約 2.5 倍ある。「壁」をあると感じている理由の内訳をみると、中国人女性は文化の違いだけではなく、積極的に仕事をするための支障を「壁」と感じているのに対して、日本人の感じる「壁」は職場の意思疎通の息苦しさに関連していることがわかる。「決済者の意思決定のスピード」、「自分の意見が言えない」、「もうすでに風化したルールを今での守り続けている」という理由などからは硬直化した職場環境が想起される。逆に中国人女性が感じる「壁」をなくすことで、その職場の硬直化した壁を打破し会社の業績を良くすることに寄与する可能性があるのではなかろうか。

問7. 今の会社は副業、兼業を認めていますか。

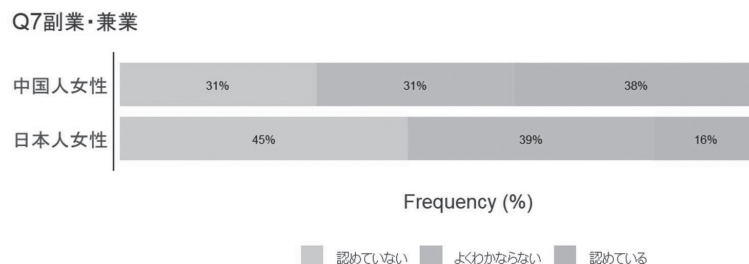


図9 《第7問 副業、兼業を認めているか》

会社が副業、兼業を認めているかについては、中国人女性が勤務する会社では、「認めている」のが38%、「よくわからない」が31%、「認めていない」は31%であった。日本人女性が勤務する会社では、「認めている」のは16%、「よくわからない」と答えている人数は39%、「認めていない」のは45%であった。問7の回答についてのクロス表の選択肢に問1と同様な処理を行った。その表について χ^2 検定を行うと、 $\chi^2=34$ で、Kendallの $\tau=-0.208$ ($Z=-5.21$)が得られた。で日本人女性の勤めている会社と比べて中国人女性の勤めている会社では副業や兼業を認めている。中国人女性は日本人女性に比べて、自由度を重視し、職場以外の多方面で活躍をしている人が多い。そのため、仕事に対するスピード感も速く、副業をエンジョイする傾向がある。この結果はそのような傾向を裏付けている。このような点から結果として副業や兼業を認めている職場を志向するのでないであろうか。一方、あるいは自分がやりたいことができないという職場にはとどまらず転職してしまうのではないかと考えられる。日本人女性の場合が副業や兼業を認めていない職場に留まっているのは今いる職場に集中しているため、副業が認められていなくても気にならないと考えられる。

この結果を見ても、中国人女性と日本人女性の特徴がそれぞれ全く違うのが分かる。

問8. 仕事や業務でスピード感を感じていますか。

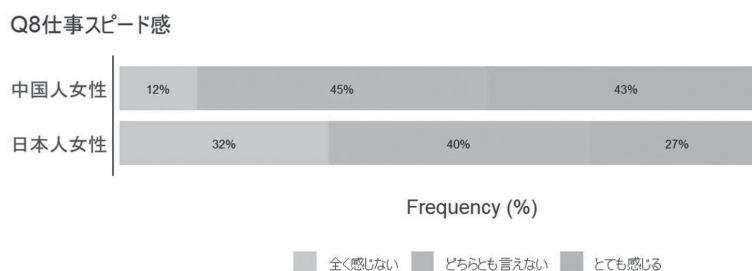


図10 《第8問 仕事や業務でのスピード感》

仕事や業務でスピード感について、中国人女性の場合は「とても感じる」人は43%であり、「どちらとも言えない」が45%で、「全く感じない人」は12%であった。

日本人女性の方はスピード感を「とても感じる」人は27%、「どちらとも言えない」が40%、「全く感じない」人は32%であった。問8の回答についてのクロス表の選択肢に問1と同様な処理を行った。その表について χ^2 検定を行うと、 $\chi^2=36.8$ で、Kendallの $\tau=-0.225$

($Z=-5.6$) が得られた。日本人女性に比べて中国人女性が「スピード感」を感じていると解釈されるよう。

この質問への答えでは、中国人社員の45%が「とても感じる」と回答しておりが日本企業に対してスピード感があるように感じていると解釈できる。しかし、中国人女性は仕事のスピード感を重視しているからこそ、そういう職場には残るが、そこに問題があると転職してしまうケースもある。それゆえ、中国人社員のスピード感が高く出ていると解釈できる。優秀な中国人を活用したい企業は、業務のスピード感を上げる必要があると考えられる。日本人はスピード感がない職場でも業務をしている。

問 9. あなたの意見は社内で尊重されていますか。

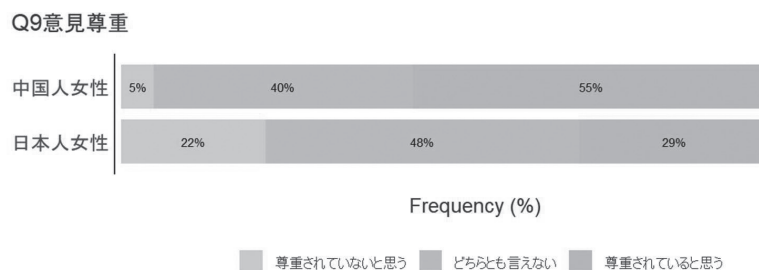


図 11 《第 9 問 意見の尊重》

自分の意見は社内で尊重されているかの質問については、中国人女性は「尊重されていると思う」は55%、「どちらとも言えない」は40%であり、「尊重されていないと思う」は5%といった結果に対し、日本人女性では「尊重されていると思う」は29%、「どちらとも言えないと思う」が48%であり、「尊重されていないと思う」は22%である。問9の回答についてのクロス表の選択肢に問1と同様な処理を行った。その表について χ^2 検定を行うと、 $\chi^2=54.7$ で、Kendallの $\tau=-0.174$ ($Z=-4.29$) が得られた。日本人女性に比べて中国人女性が「意見の尊重されている」と思っていることが示唆される。

この結果からは、中国人女性の自己肯定感が強く、積極的に職場で意見を述べて働きかけを行っている姿が連想される。仕事上での問題を解決するために、自分の意見とはっきり伝え、その結果、意見が尊重されるようになっているのではないだろうか。

問 10. 仕事幸福度を満点が10だとすれば、いまのあなたはいくつですか。

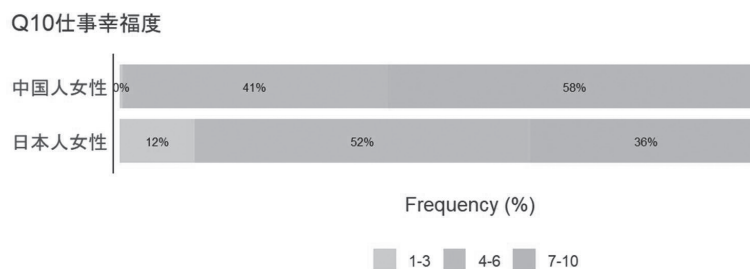


図 12 左図《第 10 問 仕事幸福度》

現在の仕事幸福度について、中国人女性では「1-3」だと思っているのは0%で、「4-6」だと思う人は41%、「7-10」だと思う人が58%に対して、日本人女性では、「1-3」だと思う人は12%で、「4-5」だと思う人が52%。「7-10」だと思う人は36%であった。仕事幸福度で「7-10」が中国人女性では約60%に対して日本人女性は36%と24ポイント差がある。問10の回答についてのクロス表の選択肢に問1と同様な処理を行った。その表について χ^2 検定を行うと、 $\chi^2=48.3$ で、Kendallの $\tau=-0.256$ ($Z=-6.19$) が得られた。日本人女性に比べて中国人女性が仕事幸福度が高いことがわかる。

中国人女性の積極的に自分の思いを貫く働き方をしている姿が、自ら幸福感を掴みとっていることにつながっているのではないかと推察される。日本人女性は謙虚に仕事幸福度について「4-6」と回答していることも考えられるが、「1-3」が10%程度占めている。不満を持ちながら滞留している（不満をもっているかどうかは不明なので）。

参鍋・齊藤⁽²⁶⁾は仕事満足度が企業業績への影響について、肯定的な結果を示している。本研究では日本人女性との対比での中国人女性であるので、彼らの結論をそのまま採用することはできないが、職場の改善を通じて企業業績の影響を示唆している。

よって、現状よりさらに中国人女性を採用することによって、日本の職場に影響を与え、社風の改良や働き方改革にも繋がる可能性が示唆される。

2.3 インタビューと分析

前節のアンケート調査では、中国人女性社員と日本人女性社員の働き方に関する相違が分析され、全般的に中国人女性に働き方に対するポジティブ志向や態度、行動が明らかになった。そこで本節では、中国人女性の働き方が日本人に対してどのように影響し得るのかを理解するため、「中国系企業で働く日本人女性社員」という逆の立場にいる調査対象者にもインタビューを行った。

インタビューをさせて頂いた全員が前職は日系企業で働き、その後中国系企業に転職した日本人女性社員である。同僚の中国人女性社員の働き方を見て、前職での自分の働き方とのポジティブな相違を感じた点について、インタビューで抽出したものである。

表4 《日本人のインタビュー一覧表》

インタビュー テーマ	インタビューテーマ (小分類)	日本企業	中国企業
働き方	スピード感	ない	ある
	挑戦力	どうやって行くのも全部計画してからやる	取り敢えずやってみる
	決断力	遅い	速い
	ルール	絶対に守る	あまり守らない
	決断する時	前向きに検討する	白か黒か
	会議	その場で決定せず、 繰り返しして検討する事が多い	会議の場で 物事を即決する事が多い
人間関係	人間関係	複雑	楽
	上司部下の壁	大きくある	あまりない
	人に嫌われる勇気	ない	ある
	人に迷惑をかける	できればかけない	かけでもいい
コミュニケーション スタイル	怒り	あまり怒らない	怒りやすい
	自分の意見	あまり言えない	はっきり言う
	建前	ある	ない
	謝り	よくする	あまりしない
昇進・キャリア	言葉	曖昧	わかりやすい
	空気	読む	読まない
	キャリアアップ	遅い	速い
	昇格	年功序列	成果主義
マインドセット	目標人物設定	他人を設定する、他人と比べる	自分との戦い
	変化に対する	恐れがある	恐れがない
求めるスキル	臨機応変能力	弱い（必須ではない）	強い（必須である）
	認める能力	チームワーク	個人能力
評価の仕方	評価基準	プロセス重視	結果重視
福利厚生	残業	ある	なし
勤務時間	定時退社	ほとんどない	普通

表4に示した通り、インタビューを受けた日本人女性は中国人女性の仕事への取り組み方や職場の人間関係の取り方などが対極的であることを指摘している。インタビューでは大きく分けて、働き方、人間関係、コミュニケーションスタイル、昇進・キャリア、マインドセット、求めるスキルの六つに分けて話を聞いたが、働き方については、日本ではあまりスピード感が感じられない一方で、中国企業ではスピード感があると指摘された。それと関連するように、日本企業の場合は計画ありき、ルール順守で、万全の準備してから実行する傾向があるが、中国企業では取り敢えずやってみるという行動力重視型である。また会議や決断では日本企業は「前向きに検討します」とお茶を濁して物事を先送りする傾向が指摘される一方で、中国企業では白黒はっきりさせ決断を優先することが多いことがわかる。

人間関係については、日本企業では人目を気にしすぎて、できるだけ人に迷惑をかけないように自分の感情を押し殺し、上司との壁を乗り越えられずにいる人が多く、複雑な人間関係に対処せざるをえないようだが、中国企業では人にどう思われようと、自分の感情や意見を率直に言い合う環境があり、比較的人間関係に悩むことがなく、あけすけに言い合うのでかえって壁が生じないことが指摘された。

コミュニケーションの面では、日本企業では自分の意見を言わず建前と曖昧な物言いが多く、他人に気を使ってよく謝り、空気を読んで言葉を紡ぐ。それに対して、中国企業では、謝罪や建前をあまり言わず、自分の意見ははっきり述べる。昇進・キャリアでは日本ではまだ年功序列が残りキャリアアップが遅いのに対して、中国の場合は成果主義がメインになっており、キャリアアップは速い。マインドセット面でも、日本企業では他人を気にしたり、変化を恐れるなど、大胆な行動を起こしにくいのが、中国企業では自分の成長を軸に、変化にも貪欲で、臨機応変に挑戦していることがわかる。

アンケートで浮き彫りになった中国人女性の働き方は正に日本とは対極の働き方であり、日

本企業への移転が可能になれば、課題となっている日本の伝統的な働き方へ大きな影響を及ぼす可能性が高いことが想定される。

そのような働き方に揉まれ、成長してきている中国人女性を日本企業はどう扱い、活かしていくべきか、また日本企業の組織風土の改善に役立てられないか、検討すべき点が多いと考えられる。(女性の活躍を推進する働き方に関する調査⁽²⁷⁾)

さらに、以上の調査で浮き彫りになった可能性の確度を調べるために、実際に働き方改革に中国人女性社員が貢献している現場を把握することとし、中国人女性を採用している日本企業の人事および経営者に対して、中国人女性社員による組織変容のポジティブな効果をインタビューで確認した。

表5 《中国女性社員を雇っている日本企業へのインタビュー結果》

インタビュー対象者	対象会社情報/ インタビュー対象者情報等	質問番号	インタビュートピック/質問	対象者の回答内容、もしくはそのまとめ
A社 (教育IT会社)	会社設立年月日	2011年	1 現在会社の従業員数	304人
	インタビュー対象者職位	人事部部長	2 従業員の中に中国人女性の人数	109人
	インタビュー対象者勤務年数	10年	3 現状の働き方改革の問題点	完全のメンバーシップ雇用型
	インタビュー対象者勤務年数 インタビュー期日	2020.8.30	4 中国人女性の働き方の特徴	・定時ぴったりに出社する現象がある。 ・柔軟性が高い、臨機応変に対応できる。 ・積極的に改善の提案を言う ・周りの状況を積極的に観察し、問題点を見つけることが上手 ・仕事をしながら社員間の人間関係も大事にして、チームビルディングを積極的に行う特徴がある。
			5 中国人女性の採用によって、会社にもたらした変化	・福利厚生改善 (残業平均60時間～20時間以内になった) ・組織制度の明確化 ・総合職責任明確化
			6 会社に変化をもたらした中国人女性の採用人数	3～5人から変化が起きた
			7 中国人女性社員が会社に変化をもたらしたかきっかけ	中国人の女性社員は自ら残業削減の提案したから
			8 今後も中国人の女性社員を積極的に採用したいか	どんどん採用したい
			9 中国人の男性社員より女性社員を採用したいと思うか、理由は何か	中国人の男性社員より女性社員の方が仕事を入念に行っている
B社 (広告会社)	会社設立	2012年	1 現在会社の従業員数	54人
	インタビュー対象者の職位	人事部係長	2 従業員の中に中国人女性の人数	7人
	インタビュー対象者勤務年数	6年	3 現状の働き方改革の問題点	・ベンチャー企業でフラットな組織だけど、チームビルディングが良くない問題がある。 ・分業がはっきりされていないから作業効率がよくない。 ・評価基準がバラバラになっている。
	インタビュー期日	2020.9.2	4 中国人女性の働き方の特徴	・積極的に自分の意見を言う。 ・他人目線を気にしない、空気をあまり配慮しない傾向がある。 ・行動力が速い ・事務的な会話する時に自主的にメモを取ろうとしない ・自由でフラットな社内関係で、日本人社員がもっと自分の意見を積極的に言うようになった。 ・有給を取らない、定時より1,2時間残業することが慣行だと思ふ日本人が、中国人女性社員の影響で有給を取ったら、定時に帰ることになった。 ・中国人女性社員の採用によって、社内のコミュニケーションイベントが増えて、会社全体のチームビルディングが良くなった。(チームの雰囲気も良くなった)
			5 中国人女性の採用によって、会社にもたらした変化	・自由でフラットな社内関係で、日本人社員がもっと自分の意見を積極的に言うようになった。 ・有給を取らない、定時より1,2時間残業することが慣行だと思ふ日本人が、中国人女性社員の影響で有給を取ったら、定時に帰ることになった。 ・中国人女性社員の採用によって、社内のコミュニケーションイベントが増えて、会社全体のチームビルディングが良くなった。(チームの雰囲気も良くなった)
			6 会社に変化をもたらした中国人女性の採用人数	3人目から
			7 中国人女性社員が会社に変化をもたらしたかきっかけ	中国人女性社員がはっきり意見を言うとか、定時に帰るとかの行為によって、日本人社員もどんどん変わってきた。
			8 今後も中国人の女性社員を積極的に採用したいか	採用したい。
			9 中国人の男性社員より女性社員を採用したいと思うか、理由は何か。	中国人男性社員はプライド高い傾向がある。スキル(丁寧に作業を行うこと等)も中国人女性社員の方が高いと思う。

C社 (越境EC会社)	会社設立年月日	2011年	1	現在会社の従業員数	107人
	インタビュー対象者の職位	代表取締役	2	従業員の中に中国人女性の人数	61人
	インタビュー対象者勤務年数		3	現状の働き方改革の問題点	勤務時間を制限しないと中国人女性社員が長く働くことがある。
	インタビュー期日	2020.9.5	4	中国人女性の働き方の特徴・日本人との異なる点	・良い意味で主張が強い。 ・仕事にスピード感を持って行っている。 ・発想力がある
			5	中国人女性の採用によって、会社にもたらした変化	・中国人女性社員は仕事が積極的に行うので、周囲に良い影響を与えている。 ・産休から職場に戻った中国人女性社員は何人かいるので、会社の中でもロールモデルになった効果がある。 ・リモートワークが実現できた。
			6	会社に変化をもたらした中国人女性の採用人数	一人目から
			7	中国人女性社員が会社に変化をもたらしたきっかけ	中国の社員から今の仕事はリモートワークでもいいねって言われ、社風に新しい風を入れてもらった。
			8	今後も中国人の女性社員を積極的に採用したいか	どんどん採用したいと思う。(毎年10人くらい募集人数の中6、7割中国人女性社員を採用する予定)
			9	中国人の男性社員より女性社員を採用したいと思うか、理由は何か。	中国人の男性をあまり採用していない理由は中国人の女性がより優秀だから。

表5では、中国人女性を雇っている日本企業3社（A社：教育IT会社の人事部長、B社：広告会社人事係長、C社：越境EC会社の代表）にインタビューを実施してまとめた。

A社では社員3分の1は中国人女性であるが、これまでは完全なメンバーシップ型であり、職務の曖昧さ、時間のルーズさが問題となってきた。こうしたなか、A社では中国人女性社員と日本人女性社員の違いは下記の諸点で明確であり、社内に良い変化が起きつつあるという指摘がなされた。(1)日本人は定時前に出社するが、中国人は定時ぴったりに出社する傾向がある。(2)中国人女性は日本人女性より、業務実行時の柔軟性が高い。具体的には、受付、相談やクレーム対応等で、日本人より態度が優しく、臨機応変に対応できる。一方、日本人女性はマニュアル通りに対応するので、お客様のニーズに応じて新たなサービスを提供する機会を逃すことがある。(3)中国人女性社員は積極的に改善の提案をするが、日本人女性社員は何回も相談した後でないとはっきり意見を言わないことが多い。(4)中国人女性社員は日本人女性社員より、周りの状況を積極的に観察し、問題点を見つけることが上手で、問題点を見つけたらすぐに報告してもらえ（A社の無記名アンケートに記入）。(5)日本人女性社員は仕事だけしか考えない傾向があるが、中国人女性は仕事をしながら社員間の人間関係も大事にして、チームビルディングを積極的に行う。

社内で改善された点としては社員たちが良好な関係を築くためのイベントを数多く開催することで、会社のチームビルディングと企業文化の共有にとっても貢献しているとの指摘があった。具体的な例として(1)中国人女性社員の採用によって、有給休暇取得率が2018の10%未満から、2019年の80%まで上がった。(2)中国人女性社員の提案で、五日間の生理休暇を設けることになった。(3)残業は2018年の残業時間平均60時間から20時間以内になった。(4)中国人女性社員によって提案された帰国・帰省のための祝日の自由調節制度を導入した。

A社では、中国人女性社員を3人～5人ほど採用してから社内の変化を実感したため、これからも多くの優秀な中国人女性社員を採用する方向だという回答が得られた。B社では全社員54人の中で7人が中国人女性である。現在の課題としては(1)チームビルディングがまだ弱い(2)分業がはっきりされていなく、作業効率がよくない(3)評価基準が明確されていない、などが挙げられた。

中国人女性社員と日本の女性社員の相違点は(1)中国人女性社員は積極的に自分の意見を言う。例えばクライアントの意向に不合理なところがある時でもはっきり自分の意見を言う。(2)中国人女性社員は他人目線を気にせず、周りの空気あまり配慮しない傾向がある。(3)中国人の方が行動が速く、失敗を恐れずに取り敢えずやってみる人が多い。(4)中国人社員は日本人とコミュニケーションをとる時にメモしないなど、日本人にはあまりない習慣がある。

B社では中国人女性社員を採用することによって、以下三点が改善された。

(1) 自由でフランクな雰囲気が醸成され、日本人社員が自分の意見を積極的に言うようになった。(2) 有給を取らない、定時を過ぎても1—2時間残業することが普通だと思っていた日本人が、さっさと帰る中国人女性社員の影響で定時で帰るようになった。(3) 中国人女性社員の採用によって、社内のコミュニケーションイベントが増えて、会社全体のチームビルディングが進み、チームの雰囲気が良くなった。B社では、中国人女性社員の3人目を採用してから社内の変化を実感し、これからも大勢採用する方向だという。C社では社員の半分以上は中国人女性社員であり、現在の問題点としては嬉しいことでもあるが、勤務時間を制限しないと中国人女性社員が長く働くことがあるという。中国人女性社員と日本の女性社員の違う所としては、中国人女性の方が(1) 良い意味で自己主張が強い。(2) 仕事にスピード感を持っている。(3) 発想力が豊か、という点が挙げられた。

社内に与えた好影響としては(1) 中国人女性社員は仕事を積極的に行うので、周囲に良い影響を与えている。(2) 産休から職場に戻った中国人女性社員が何人かいて、会社の中で復職推進のロールモデルになるという効果が出た(3) リモートワークが実現した、などが挙げられた。C社では、中国人女性社員を初めて採用してすぐに変化を実感したため、中国人女性の採用を強化してきており、今後も年10人程度の採用人数のうち6—7割を中国人女性にする予定だと回答している。

各社の規模が違うことにより各社での現時点での課題は異なるが、表4で示した通り、中国人女性を採用することにより、職場に良い影響を与えていると各社では認識していることがわかる。フランクな発言ができるような環境や適切な時間管理などの面で、伝統的な日本的社風を変えることができている。さらに有給休暇の設定や有効活用のしくみなど、日本人が遠慮していたような福利厚生改善や今までにない新しい働き方などにも取り組むことができ、働きやすい環境作りにも貢献している。こうした効果から、インタビューした3社は今後さらに積極的に中国人女性社員を採用していきたいと意欲を示している。

上記二つのインタビュー結果を通して、以下の二点がわかる。

1. 中国人女性を雇うことによって、日本企業の職場に変化を起こすことができる。
2. 中国人女性の働き方の特長が、企業の働き方改革の方向性に合致している。

この約400人のアンケートと11人のインタビュー結果を合わせてみると、日本企業が働き方改革を進めるために、中国人女性社員は貢献できるという仮説が検証されと言える。

第三章：結論

本論文では、調査対象が中小企業の社員や女性に限定されてはいるものの、中国人女性の直接的影響や同じ職場の日本人女性への影響などの様々な視点から検証した結果、日本の中小企業の働き方改革における中国人女性社員が与えるポジティブな効果を検証することができた。以下の理由により日本企業は中国人女性を雇うことによって、働き改革を促進できるということが出来る。

3.1 日本企業の課題点

日本企業の課題点をまとめると、以下の課題点がある。

1. ワークライフバランスが悪い
2. 残業・長時間労働が前提の働き方になっている
3. 仕事とプライベートの境界がない
4. 意思決定が遅い
5. サービス残業が多い
6. 能力開発の意欲が削がれている
7. 上下関係が固定化している

3.2 中国人女性の特徴

日本企業の課題点に対して中国人女性社員は、以下の特徴を日本企業の職場で発揮している。

1. 業務遂行時の柔軟性が高い
2. 臨機応変に行動する能力が高い
3. 自分の意見をはっきり言えると同時に、積極的に課題についての改善案と提案ができる
4. 周りの状況を積極的に観察し、問題点を見つけることを得意とし、問題点を見つけたらすぐに報告する
5. コミュニケーション能力が高く、人間関係の悩みが少ない
6. 他人の目線を気にしない、周りの空気をあまり配慮しない傾向がある
7. 残業をあまりしない傾向があるが、その一方で、仕事のスピード感がある
8. 良い意味で主張が強い
9. 決断力が速い
10. 変化に恐れない、必要な時にルールを破る勇気がある

よって、日本の中小企業は、中国人女性を雇い効果的に活用することによって、自社の働き方の課題を浮き彫りにし、働き方改革を促進できる可能性が高いと考えられる。

3.3 今後の課題

今回の研究では調査対象が中小企業の社員や女性に限定されているが、中小企業という特性自体がどのように関係しているかまでは把握していないため、今後は大企業をサンプルとした比較などで鮮明にしていく研究が必要であると考えられる。また男性サンプルも取り入れた総合的な研究によって、女性活躍の課題となっているライフイベント項目（結婚、出産、育児、子供の就学等）における比較研究などでより効果について明確な傾向が得られることが期待される。

謝辞：

投稿した論文について改善のための貴重なコメントをくださった匿名の査読者に感謝いたします。

参考文献

- (1) 厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_03337.html、2020年9月10日アクセス

- (2) 出入国在留管理庁 <http://www.immi-moj.go.jp/>、2020年9月10日アクセス
- (3) 北京青年報 (2018)「她时代 且观各国职场女性如何撑起半边天」p.20-25
- (4) 知日 (2017)「为什么在日本职场, 过了30岁的女人就很难混下去?」p.2-10
- (5) 中華人民共和国駐日本大使館 <http://www.china-embassy.or.jp/jpn/>
- (6) 一般社団法人在日華人圏 <https://www.sinosphere.jp/>、2020年9月10日
- (7) 鈴木 伸子 (2017) 日本企業で働く女性外国人社員のジェンダーとキャリア形成 ——元留学生で文系総合職社員の場合、ジェンダー研究 第20号, p.55-71
- (8) 瀧本 麗子 入江 崇介 王 鍼 (2016)「日本企業における中国人従業員の定着と活躍の促進要因に関する研究 - 上司との関係性および日中比較の観点から - 」——経営行動科学学会第16回年次大会
- (9) 宮城 徹・中井陽子 (2017) 東京外国語大学留学生日本語教育センター論集——「異文化適応の構造モデル」から見た外国人社員の職場での適応, p.81-95
- (10) Xu Qian、松田英子 (2016) 東洋大学大学院紀要——「在日中国人留学生の異文化適応支援の現状と問題: 異文化ストレス、留学生のパーソナリティからの分析」p.87-99
- (11) 毛受敏浩 (2020) 外国人受け入れ—日本社会は変わるか?
<https://www.nippon.com/ja/in-depth/d00534/>、2020年9月11日アクセス
- (12) 中国女性職場現状調査報告 (2018)
http://science.china.com.cn/2018-03/07/content_40243603.htm、2020年9月11日アクセス
- (13) 中国女性在就業平等上是否已经超越 (2016) <https://zhuanlan.zhihu.com/p/22237159>、2020年9月11日アクセス
- (14) 日本和中国女性就职现状比较报告 (2018) <http://www.chinaqking.com/yc/2018/1398549.html>、2020年9月11日アクセス
- (15) 浅野壮志、小田島裕美、宮聡美、阿久津洋巳 (2008)「性格5因子とポジティブ・ネガティブ感情、ストレス反応、対人不安の関連」「大学生の対人ストレスとストレス緩和要因との関連 —ストレスマネジメント自己効力感に着目して」p.68-90 雑誌名: 久留米大学心理学研究出版者、久留米大学大学院心理学研究科 <http://ci.nii.ac.jp/naid/40017262716>
- (16) Big Five 理論 (2006) <https://commutest.com/bigfive/>、2020年9月10日アクセス
- (17) 脇坂明 (2018)「女性労働に関する基礎的研究」- 女性の働き方が示す日本企業の現状と将来 p.26-39
- (18) 日本パーソナリティ心理学会 (2020)「日本パーソナリティ心理学会大会発表論文集」p.102-106
- (19) 孟寅 (2017)「中国女性打破职场天花板」p.13-20
- (20) 現代女性キャリア研究所 <http://riwac.jp/>、2020年9月11日アクセス
- (21) Jacqueline Scott (2008) Women and employment: Changing lives and new challenges. p.87-98 教育における縦断的社会調査教授、縦断的研究センター、教育研究所、英国ロンドン大学、ヘザー・ジョシー、経済開発教授人口統計学、縦断研究センター、教育研究所、ロンドン大学、英国 出版社: Edward Elgar Pub (2008/9/30) <https://doi.org/10.1080/09540251003606990>
- (22) 熊沢誠 (2000)「女性労働と企業社会」p.55-60 出版社: 岩波書店
- (23) 21世紀職業財団 (2018)「女性労働の分析」p.89-10
- (24) Ronald G Ehrenberg, Robert S Smith (2011)「Modern Labor Economics Theory and Public Policy」p.108-110 出版社 Routledge 出版地: 英国
- (25) “Being the Boss in Brussels, Boston, and Beijing,” Harvard Business Review, July-August 2017. (邦訳「異文化適応のリーダーシップ」DHBR2017年10月号)
- (26) 参鍋 篤司、齋藤 隆志 (2007) 仕事満足度の及ぼす企業業績への影響. 経営行動科学, 第20巻 第1号, 2007, 85-90.
- (27) 黒澤 昌子 (2015) 女性の活躍を推進する働き方に関する調査 出版社: 政策研究大学院大学, 政策研究科