

国籍ダイバーシティ、リーダーシップ行動と 従業員個人のモチベーションの関係

徐 毅菁*

Nationality Diversity, Leadership Behaviors and Job Motivation

Yijing XU *

抄 録

本研究は、研究対象をホワイトカラー従業員に限定し、国籍ダイバーシティが従業員個人の職務モチベーションに与える影響を定量的に検証したうえ、上司のリーダーシップ行動のメディエーター効果を測定した。738名の日本籍正規雇用従業員のサンプルを分析した結果、国籍ダイバーシティに対する一般観念と裏腹に、外国籍同僚の存在は個人の内発的モチベーションに影響しない、さらに外国籍上司の存在はそれに対しプラスに働くことが明らかになった。また、リーダーの配慮行動の媒介効果も認められた。

キーワード：異文化経験、国籍ダイバーシティ、構造づくり、配慮、内発的モチベーション

1. はじめに

今日の企業にとって、外部環境の不確実性が日々増加するだけでなく、内部環境も過去に比較し、かなり複雑になっている。その1つの象徴として、外国人労働者の増加による国籍ダイバーシティの進展が挙げられる。図1が示しているように、2020年10月時点で日本における外国人労働者は172.4万人、前年同期比4%増で過去最高を記録した。実際、2011年の東日本大震災の影響による一時的減少傾向を除き、日本国内の外国人労働者は8年連続増加傾向となった。それは、2019年12月から始まった新型コロナウイルスの影響を

受けるなか、依然として堅調だと言える。以上のことから、コロナによる制限が大幅に緩和された今後、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。しかしながら、総務省公表データによると、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を見せながら、2020年では平均6868万人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、図2の内訳を見ると、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者を除けば、長期間にわたる

* 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

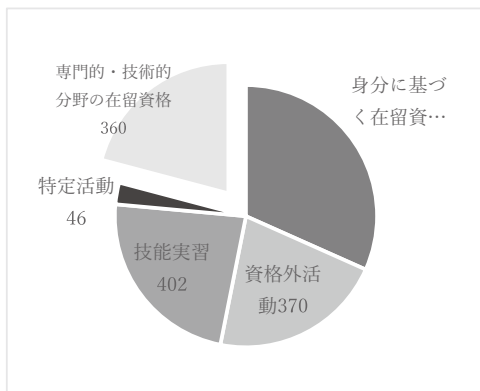


図2 2020年度外国人労働者在留資格別

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

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ことが伺える(徐, 2021)。

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、近年ではアカデミック界の関心は次第にダイバーシティマネジメントに向けられるようになってきていることも事実である。ただし、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であることの影響もあり、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に少ない

(正木&村本, 2017)。さらに、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が殆どである。

加えて、それらの研究では外国人労働者を一括りにして議論されている。しかし、肉体労働を主とする技能実習生と創造的な活動を主とする高度外国人人材(「技能実習生」と「高度外国人人材」のいずれも日本政府が設定した就労資格の名称であり、主観的な印象を表すものではないが)に適する管理や育成策は、当然異なるはずである。この問題点も看過できない。

そこで、本研究は、研究対象をホワイトカラー従業員に限定し、国籍ダイバーシティが従業員個人の職務モチベーションに与える影響を定量的に検証したうえで、上司のリーダーシップ行動によって起こりうる負の影響への緩和効果も併せて検証する。

2. 先行研究と仮説

2.1. ダイバーシティマネジメント

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（徐、2021）。

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一定数存在している。例えば、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、Taifel& Turner（1979）は、ダイバーシティの推進は組織内に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にし、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は、ダイバーシティの具体的な定義による。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。

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すことが証明されたなど、反例も報告されていることも留意する必要がある。

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はメンバーの所属組織への情緒的コミットメントを低下し、組織市民行動も取りにくくすると述べている。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ている。ただし、彼らも同時に、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に働くものであることを指摘した。

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

以上のことから、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。よって、仮説1-1、仮説1-2が導出される。

仮説1-1、外国籍上司の存在が、個人の職務モチベーションに負の影響を及ぼす。

仮説1-2、外国籍同僚の存在が、個人の職務モチベーションに負の影響を及ぼす。

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、ダイバーシティを従業員のモチベーション及び生産性に結びつけるために、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)も組織の同一化(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モチベーションにつながると報告している。

では、インクルージョンを実現するのに効果的な施策は何であろうか。Alexら(2014)はダイバーシティトレーニングのプログラムが効果的な手段だと提唱している。ただ、導入初期における逆ダイバーシティトレーニングの失望感や、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たため、慎重になる必要性もあるようだ(有村、2000)。

加えて、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。換言すれば、現状では実際外国人従業員を抱えている企業の大半は、そのような高価な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。

ともなると、国籍ダイバーシティのポジ

ティブ効果を発揮するには、現場マネージャーの個別的な努力に期待するほうがより現実的であろう。

2.4. リーダー行動

リーダーシップについて、様々な視点や捉え方が存在する中、実際現場でリーダーの行動が部下(フォロワー)の満足度や成果に与える影響を実証的に議論したのが行動アプローチである。本研究は、その代表格ともいえるオハイオ研究(Stogdill、1950; Fleishman、1953)に準拠する。

オハイオ研究では、リーダー行動を2つのカテゴリ、「配慮」(consideration)と「構造づくり」(initiating structure)に分けている。前者はリーダーとフォロワー、もしくはフォロワー同士の関係に関わる行動で、職場におけるメンバー間の親密度や信頼関係が含まれる。対して後者は仕事そのものに関わる行動で、フォロワーの役割や責任と権限、仕事のやり方、スケジュールを明確化する行動などが含まれる。

以上のことから、外国籍の同僚がいる場合、リーダーが配慮行動をとることで部下の間の緊張感や異文化によるコミュニケーションエラーの負の効果を緩和し、国籍と関係なくチームとしての一体感と信頼関係を築かせ、それが結果的に従業員個人の職務モチベーションにも正の影響を及ぼすと考えられる。

他方外国籍の上司がいる場合、その上司が配慮行動をとることによって自身と部下たちの壁を効果的に壊し、国籍ダイバーシティによる負の効果を緩和できると期待できる。

以上のことから、仮説2-1、仮説2-2を導出する。

仮説2-1、上司の配慮行動は、外国籍上司の存在が部下の職務モチベーションに与える影響をメディエイトする。

仮説2-2、上司の配慮行動は、外国籍同僚の存在が部下の職務モチベーションに与える影響をメディエイトする。

3. 検証

3.1. 尺度

リーダー行動に関しては、LBDQ (leader behavior description questionnaire) XII の日本語訳から構造づくり行動と配慮行動をそれぞれ8問選出した。なお、構造づくりカテゴリーは信頼性係数が低かったため、因子分析を行い因子負荷量の低い2問を削除した結果、最終的に表2の通り、構造づくり行動6問と配慮行動8問を用いて分析を行った。

内発的モチベーションに関しては Ryan (1982) で使用される IMI (Intrinsic Motivation Inventory) の下位尺度である Interest/Enjoyment をベースに、日本語の表現に一部修正を加えたものを採用した。具体的な質問項目および信頼性係数は表3の示す通りである。

3.2. 調査

前章で構築した仮説を検証すべく、日本国内在住、かつ日本籍のホワイトカラー従業員を対象にアンケート調査を実施した。調査はマクロミル社を通じ、インターネット経由で2022年4月18日から同20日にかけて実施し、最終的に収集されたデータは738名であった。

表2 リーダー行動の質問項目

構造づくり行動 $\alpha = 0.787$	1. 私の上司は、部下には標準的なルールに従うように求める。 2. 私の上司は、仕事を速いペースで進めようとする。 3. 私の上司は、何をどのようにしなければならぬか、細かく決めている。 4. 私の上司は、組織の利益のために行動するよう、部下に求める。 5. 私の上司は、部下にさらなる努力を求める。 6. 私の上司は、仕事の出来が悪いことを批判する。
配慮行動 $\alpha = 0.922$	7. 私の上司は、話していて安心感がある。 8. 私の上司は、フレンドリーで親しみやすい。 9. 私の上司は、部下が上層部と良好な関係を保てるようにしている。 10. 私の上司は、部下がよい働きをした場合には感謝の気持ちを伝える。 11. 私の上司は、自分自身の発言や行動の理由を部下に説明する。 12. 私の上司は、他の人の前では部下の批判をしない。 13. 私の上司は、割り当てられた仕事を変更する際は、部下に相談する。 14. 私の上司は、全ての部下と自分自身を対等に扱っている。

出所 筆者作成

表3 内発的モチベーションの質問項目

1. 私は今の仕事にとっても生きがいを感じる。 2. 我を忘れるほど仕事に熱中することがある。 3. 今の仕事が好きくて、知らないうちに時間が過ぎていく。 4. 自分の仕事がつまらなく思えて仕方がないことがある。(R) 5. 私は心から仕事に喜びを感じる。 6. 私にとって、今の仕事はあまり意味のないものである。(R) 7. 私はこの仕事をしていることに誇りをもっている。
$\alpha = 0.835$

出所 筆者作成

記述統計は表4の示す通りである。そのうち、62.7%に当たる491名が男性で、37.3%に当たる292名が女性である。平均年齢は43.31歳であり（Min=20歳、Max=65歳）、平均勤続年数は13.47年である。また、教育水準については、高校・専門学校卒が23.5%（184名）、短大卒が6.1%（48名）、大学卒が61.3%（480名）、大学院卒が7.9%（62名）である。64.4%の回答者（505名）が転職経験を有している。

また、国籍ダイバーシティの度合いについて、同じ部署に外国籍の同僚がいる回答者が28.0%（219名）、同じ部署に外国籍の上司がいる回答者は15.5%（121名）となっている。

3.3. 分析

仮説検証のため、従業員個人のモチベーションを従属変数とし重回帰分析を行った。モデル1ではコントロール変数として性別、年齢、婚姻状況、勤続年数、転職経験ならび

表4 記述統計

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
性別	0	1	.63	.484
年齢	20	69	43.41	11.075
婚姻状況	0	1	.61	.488
学歴	0	3	1.52	.950
勤続年数	0	46.083	13.592	10.817
転職経験	0	3	1.259	1.171
外国籍同僚	0	1	.280	.449
外国籍上司	0	1	.155	.362
構造づくり行動	1	5	3.126	.702
配慮行動	5	5	3.231	.847
内発的モチベーション	1	5	2.969	0.762
N = 783				出所 筆者作成

性別：1 = 男性、0 = 女性

婚姻状況：0 = 未婚（離別）、1 = 既婚

学歴：1 = 高卒、専門学校、2 = 短大、3 = 大学、4 = 大学院

同じ部署に外国籍同僚：1 = いる、0 = いない

同じ部署に外国籍上司：1 = いる、0 = いない

表5 相関関係

	性別	年齢	婚姻状況	勤続年数	転職経験	学歴	外国籍同僚	外国籍上司	配慮行動	構造づくり
性別										
年齢	.402**									
婚姻状況	.316**	.337**								
勤続年数	.393**	.626**	.287**							
転職経験	-.123**	.144**	-.096**	-.404**						
学歴	.123**	.017	.086*	.032	-.183**					
外国籍同僚	.057	.002	.048	.035	.032	.150**				
外国籍上司	-.050	-.083*	.030	-.049	.056	.158**	.599**			
配慮行動	-.030	-.090*	-.018	-.044	-.083	.035	.100**	.119**		
構造づくり行動	.097**	.103**	.123**	.106**	-.009	.082*	.082*	.146**	.277**	
モチベーション	.094**	.083*	.094**	.043	-.048	.101**	.083*	.122**	.388**	.154**
N = 783										出所 筆者作成

に学歴を投入した。続いてモデル2では国籍ダイバーシティの影響を観察するため、外国籍同僚の有無および外国籍上司の有無を追加投入した。さらにモデル3ではリーダー行動のメディエーター効果を検証するため配慮行動と構造づくり行動を追加投入した。表6は、それらの結果をまとめたものである。

まずモデル2では、国籍ダイバーシティと従業員個人の内発的モチベーションとの関係について、同じ部署に外国籍同僚の有無は個人のモチベーションとの間に有意な相関が観察されなかったことから、仮説1-1は否定された。また、同じ部署における外国籍の上司の存在が、かえって個人のモチベーションに正の影響を及ぼすことが認められたことから、仮説1-2も否定された。

次に、モデル3では、リーダーの配慮行動と個人のモチベーションとの間に正の相関が認められ、同時に外国籍上司の有無と従属変数の関係が弱まったことから、配慮行動の媒介効果が確認された。その意味では、仮説2-1は棄却、仮説2-2は支持された。

表6 モチベーションを従属変数とする重回帰分析

	モデル1	モデル2	モデル3
(コントロール変数)			
性別	.050	.056	.057
年齢	.119*	.145*	.149*
婚姻状況	.054	.044	.045
勤続年数	-.101	-.12*	-.091
転職経験	-.080	-.104*	-.057
学歴	.077	.052	.054
外国籍同僚		.000	-.020
外国籍上司		.127**	.091*
配慮行動			.380**
構造づくり行動			.016
R ² 乗	.027	.042	.185
調整済み R ² 乗	.019	.032	.175
F	3.562**	4.256**	17.567**

出所 筆者作成

4. 考察

検証の結果、外国籍同僚の存在は個人の内発的モチベーションに影響しないこと、また、外国籍上司の存在はむしろそれに対しプラスに働くことが分かった。換言すれば、総じて国籍ダイバーシティは、少なくとも今回の調査において従業員個人のモチベーションにポジティブな効果を有することである。この結果は、従来の国籍ダイバーシティに関する一般観念と真逆ともいえるため、実に興味深い。

このような結果になった理由の1つとして、デモグラフィック変数以外の個人属性の影響を議論しなかった点が挙げられる。そこで、筆者は過去に長期的（半年以上）の海外留学ないし勤務経験の有無を基準に、回答者を2つのグループに分けて再度分析を試みた。その結果をそれぞれ表7と表8にまとめた。なお、分析の手順は前項と同様である。

まず、異文化経験なしのグループでは、外国籍同僚の存在が個人のモチベーションに負の影響が認められた。対して、両グループと

表7 異文化経験なしグループの分析結果

	モデル1	モデル2	モデル3
(コントロール変数)			
性別	.053	.060	.060
年齢	.064	.074	.110
婚姻状況	.054	.044	.050
勤続年数	.060	.052	.046
転職経験	-.038	-.039	-.046
学歴	.089*	.071	.064
外国籍同僚		-.047*	-.023
外国籍上司		.119*	.086*
配慮行動			.384**
構造づくり行動			.014
R ² 乗	.023	.036	.184
調整済み R ² 乗	.017	.028	.174
F	3.707*	4.186**	19.322**

従属変数：内発的モチベーション

出所 筆者作成

表 8 異文化経験ありグループの分析結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3
(コントロール変数)			
性別	.010	.023	.027
年齢	.225*	.252*	.233*
婚姻状況	-.033	-.039	-.035
勤続年数	-.077	-.097	-.095
転職経験	-.074	-.091	-.092
学歴	.082	.068	.028
外国籍同僚		-.008	-.033
外国籍上司		.118**	.051*
配慮行動			.409**
構造づくり行動			.107
R2乗	.041	.053	.269
調整済み R2乗	.023	.030	.246
F	2.310*	2.276*	11.900**

従属変数：内発的モチベーション

出所 筆者作成

も外国籍上司がモチベーションに正の影響が確認されたが、異文化経験ありのグループのほうがより強いポジティブな効果が観察された。このことは、異文化経験が個人の国籍ダイバーシティへの対応力を高める機能を有することを示唆している。

また、リーダーの配慮行動によってダイバーシティの負の影響が緩和され、ポジティブな効果が強化されることが両グループで確認された。一方、両グループとも構造づくり行動と個人の内発的モチベーションとの有意な相関は見られなかった。本来オハイオ研究をはじめとする行動アプローチでは、High-High リーダーが最も推奨されるが、今回の結果は1つの反例を提示した。ある程度不確実性の高い今日の日本においては、従業員のモチベーションに対し、リーダーの構造づくり行動は殆ど効果ないことは、実務的に有意義なインプリケーションと言えよう。

5. 本研究の問題点と今後の課題

本研究の一番の問題点は、国籍ダイバーシ

ティの測定尺度がやや短絡的であることが挙げられる。外国籍従業員が占める割合や外国籍従業員の国籍構成などが違えば、もたらず影響も当然異なると考えられる。よって、本来ならば、複数の次元から国籍ダイバーシティの度合いを測定すべきである。それにもかかわらず、本研究は外国籍同僚の有無および外国籍上司の有無だけで処理した。そのため、結論の精緻度や説得力も幾分損なわれると考えられる。それらの変数が果たしてどのようにして従業員の国籍ダイバーシティに対する知覚に影響するか、その解明を、今後の課題とする。

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 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? *Psychological 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, L.M., 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 Knipenbergh, 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), pp.791-840
- 石川 淳 (2022) 『リーダーシップの理論』中央経済社
- 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.
- 徐 毅菁 (2021) 「ダイバーシティはより高い学習志向性をもたらすか」『筑波学院大学紀要』17, pp.87-97
- 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な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), pp.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>
- 総務省統計局 (2021) 「労働力調査」 <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>