

雇用形態の異なる社員が協働する職場のマネジメント  
– 上司のインクルーシブ・リーダーシップに着目して –

Management in workplaces  
– from the perspective on inclusive leadership of managers

荒木 淳子

**Junko Araki**

**Abstract**

This study examines the effects of inclusive leadership for various hiring conditions in workplaces. The focused question looked into how much inclusive leadership of managers affected job crafting among employees directly. The results of this study derived from a sample of 197 HR service companies indicate that inclusive leadership affects career prospects and job crafting on both full-time and part-time workers greatly. The findings highlighted the important role of inclusive leadership and organizational commitment of the management in various hiring conditions in workplaces.

**要旨**

本研究では雇用形態の異なる社員が協働する職場のマネジメントとして、管理者のインクルーシブ・リーダーシップの有効性について明らかにする。人材サービス企業の従業員197名へのウェブアンケート調査の結果から、インクルーシブ・リーダーシップは、正規雇用、非正規雇用いずれの社員においても組織コミットメントを通じてキャリア展望とジョブ・クラフティングを促すことが明らかとなった。結果から、雇用形態の異なる社員が協働する職場のマネジメントには、インクルーシブ・リーダーシップと組織コミットメントが重要であるといえる。

## 1. はじめに

日本では非正規雇用で働く人が就業者全体に占める割合は年々増加し、2017年には37.7%と約4割を占めるまでになっている（総務省2017）。日本企業においてはこれまでも、パートタイマー等の非正規雇用労働者の基幹化や正社員化など、非正規雇用の労働者に企業の戦力として活躍してもらおうとする動きがみられてきた（脇坂1993）。しかしこれまで日本では、正規雇用の社員と非正規雇用の社員との間の賃金格差は大きく、非正規雇用の待遇の改善が課題となってきた（濱口2013；永瀬2018）。このため2018年に制定された働き方改革関連法案では、同一労働同一賃金の考え方のもと、非正規雇用の待遇改善が掲げられた（厚生労働省2018）。こうした働き方改革の流れの中、企業にも短時間勤務や転勤を伴わない限定的な働き方など、社員の多様な働き方を認め、多様な人材の能力を活かす「ダイバーシティ経営」が求められるようになってきている（佐藤・武石2017）。働く人の側でも、最近では入社から退職まで一つの企業の中で長期的にキャリアを形成していこうとするだけでなく、個人のライフステージに合わせて組織や働き方を変えるなど、より柔軟にキャリアを形成していこうとする意識も見られるようになってきている。たとえば日本では出産を機に仕事を辞めた女性が、子育てが落ち着いたあとに非正規雇用として職場復帰する例も少なくない。このようにキャリア形成のあり方が多様化する中で、一時点では非正規雇用として働きながら、長期的なキャリア形成をめざす人材も増えると考えられる。労働生産人口の減少が予想される今後、日本企業の職場には正規雇用だけでなく非正規雇用も含めた多様な人材の活躍を促進し、職場全体の生産性を高めていくことが求められる。

しかし、日本企業のマネジメントに関する研究は正規雇用の社員を対象とするものが多く、非正規雇用の社員を含めたマネジメントに関する研究はまだ少ない。そこで本研究では、人材サービス企業A社を事例とし、正規雇用と非正規雇用の社員とがチームとして協働する職場において効果的な上司のマネジメントについて分析を行う。

## 2. 理論的背景

### 2.1 インクルーシブ・リーダーシップとジョブ・クラフティング

本研究では、職場のマネジメントに影響を与える要素の一つとして、職場の上司のリーダーシップに着目する。リーダーシップは、「集団に目標達成を促すよう影響を与える能力」（ロビンス、2009）と定義される。石川（2016）は、リーダーシップには能力や行動、プロセスなど様々な要素があるが、いずれも「影響力」である点是不変点として、リーダーシップを、「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力」とより幅広く定義している。本研究も石川（2016）の定義に従い、リーダーシップを他のメンバーに及ぼす影響力として扱うことにする。

リーダーシップに関する理論の中で、多様なメンバーのマネジメントに有効とされるのがインクルーシブ（包摂的な）リーダーシップである（Shore et al. 2011）。職場におけるインクルージョン（包摂）とは、「仕事グループのメンバーが所属と自らの独自性に関するニーズの満たされる経験を通じて、自分が尊敬されていると感じる度合い」と定義される（Shore et al. 2011）。インクルーシブ・リーダーシップとはフォロワーにこうしたインクルージョンをもたらすリーダーシップである。

近年、リーダーシップに関する研究では、リーダーとフォロワーの交換関係に着目し、リーダーシップが有効に発揮されるかどうかは、リーダーがフォロワーと良好な交換関係を築くことができるかどうかによるとする LMX（Leader-Member Exchange）論が注目されている（日向野他, 2007年）。LMX はフォロワーの職務態度や創造性にプラスの影響を及ぼすと考えられている。インクルーシブ・リーダーシップも LMX のようにリーダーとフォロワーとの関係性を重視するリーダーシップ論の一つであり、フォロワーとの関係性におけるリーダーの開放性（openness）、近づきやすさ（accessibility）、有用性（availability）に着目したリーダーシップのあり方を指す（Carmeli & Reiter-Palmon 2010）。Carmeli&Reiter-Palmon（2010）は、上司のインクルーシブ・リーダーシップはメンバーに心理的安全をもたらし、メンバーの創造性を高めることを明らかにしている。

こうしたインクルーシブ・リーダーシップは、多様なメンバーのマネジメントにおいて効果を発揮すると考えられている。Nembhard and Edmondson（2006）は多様な専門性と地位の違いのあるメンバーからなる医療チームにおいて、インクルーシブ・リーダーシップによって、メンバーは心理的安全を感じ、地位の違いを乗り越え協働して仕事の改善に取り組むことを明らかにしている。Shore et al.(2011) もまた、多様なメンバーの採用や雇用においては、インクルーシブ・リーダーシップが重要な役割を果たすことを挙げている。このほかインクルーシブ・リーダーシップは、多様性のある職場においてフォロワーの転職を防ぎ、職場の生産性を高める効果があることも明らかにされている（Nishii and Mayer 2009）。そこで本研究でも、雇用形態の異なる多様なメンバーからなる職場のマネジメントにはインクルーシブ・リーダーシップが有効であると考え、上司のインクルーシブ・リーダーシップに着目する。

Carmeli&Reiter-Palmon（2010）の指摘したように、インクルーシブ・リーダーシップがメンバーの創造性を高めるとすれば、同じく創造的活動であるジョブ・クラフティング行動にも影響を与えると考えられる。ジョブ・クラフティングとは、個人が仕事や仕事に隣接する領域の中に見出す物理的、認知的変化のことである（Wrzesniewski and Dutton 2001）。すなわちジョブ・クラフティングは、仕事の中で個人が自身の欲求や状況への適合のためにとる進取的行動といえる（鈴木2013）。ジョブ・クラフティングはまた、社員のワーク・エンゲージメントや仕事のパフォーマンスにも正の効果を与える（Bakker et al. 2012）。これ

らの研究からジョブ・クラフティングは、組織に対する社員の積極的な関わりを引き出し、仕事のパフォーマンスを向上させると考えられる。雇用形態に関わらず、職場のメンバーが仕事や組織に積極的に関わろうとする職場は、職場としての生産性も高いと考えられる。そこで本研究では、職場のメンバーの創造的活動としてジョブ・クラフティングに着目する。

鈴木（2013）は、メンバーが互いに関わり合い、目標の相互依存性のある職場では、ジョブ・クラフティング行動が促進されるという。このことから、上司がインクルーシブ・リーダーシップを発揮している職場では、雇用形態の異なるメンバー同士が職場に包摂されていると感じ、メンバーのジョブ・クラフティング行動が促進されるのではないかと考えられる。

仮説1：支店長のインクルーシブ・リーダーシップは、メンバーのジョブ・クラフティング行動に正の影響を及ぼす。

## 2.2 情緒的コミットメントによる媒介

性別などのダイバーシティが高い職場で重視されるのが、メンバーの情緒的コミットメントである（正木・村本2018）。情緒的コミットメントは組織コミットメントの下位概念の一つであり、メンバーの組織に対する情緒的な愛着や集団としてのアイデンティティの強さを示す（高木1997；正木・村本2018）。これまで、仕事において他のメンバーとの折衝や調整が必要であるといった職務の相互依存性は、職場のメンバーの情緒的コミットメントに正の影響を与えるといわれてきた（鈴木2013）。しかし正木・村本（2018）は、性別などのダイバーシティは、そのままでは職場のメンバーの情緒的コミットメントに負の影響を与えること指摘している。性別だけでなく正規雇用と非正規雇用といった雇用形態のダイバーシティもまた、そのままでは情緒的コミットメントには負の影響を与えると考えられる。そこでインクルーシブ・リーダーシップのように多様なメンバーを受け入れ、職場に包摂しようとするリーダーシップが必要になると考えられる。上司がインクルーシブ・リーダーシップを発揮している職場では、メンバーの情緒的コミットメントが高まるのではないか。また、鈴木（2011）によれば、情緒的コミットメントはジョブ・クラフティングのような進取的行動を促す。そこで、上司のインクルーシブ・リーダーシップは情緒的コミットメントを通じてメンバーのジョブ・クラフティング行動を促進するのではないかと考えられる。

仮説2：支店長のインクルーシブ・リーダーシップは、メンバーの情緒的コミットメントを通じてジョブ・クラフティングに正の影響を及ぼす。

情緒的コミットメントに正の関わりを持つのが、組織における中長期的なキャリアの見通

しである「キャリア展望」(尾形2008)である。これまでにキャリア展望は、組織コミットメントとは正の関係に、離職意思とは負の関係にあることが見出されている。正規雇用の社員においては、組織における中長期的なキャリアの見通しが仕事へのモチベーションにつながる(高橋2002)ことから、中長期的なキャリアの見通しが組織への情緒的コミットメントを促すとともに、組織への情緒的コミットメントがキャリア展望を促すと考えられる。

一方、非正規雇用の社員には組織における中長期的なキャリア形成の見通しは持ちづらく、正規雇用の社員のようにキャリア展望は促進されないと考えられる。しかし、キャリア展望と組織コミットメントは正の関わりを持つことから、インクルーシブ・リーダーシップが組織コミットメントを高めることによって非正規雇用の社員のキャリア展望も促進されるのではないかと考えられる。以上より、次のような仮説が導出される。

仮説3: 支店長のインクルーシブ・リーダーシップは、メンバーの情緒的コミットメントを通じてキャリア展望に正の影響を与える。

### 3. 調査方法

中堅の人材サービス会社A社の協力を得て、2017年9月にA社社内においてウェブによるアンケート調査を行った。質問項目の作成にあたり、事前にA社の支店長5名にそれぞれ1時間ほどの半構造化インタビューを行った。インタビューでは、非正規雇用のパートタイム社員を含む職場のマネジメントについて、普段気をつけていることやチームとしてマネジメントを行う上での困難等について質問した。

ウェブによるアンケート調査では、全国の48支店197名より回答を得た。回答者は、男性93名(47.2%)、女性104名(52.8%)であり、雇用形態は正規雇用のフルタイム社員(コーディネーター)133名(67.5%)、非正規雇用のパートタイム社員(アシスタントコーディネーター、エキスパート社員)64名(32.5%)であった。職名はいずれも調査時のものである。非正規雇用のパートタイム社員は男性4名、女性60名とほとんどが女性である。回答者の平均年齢は30.7歳であった。A社ではコーディネーターは主に営業の仕事を行い、数年間隔で全国転勤が行われる。アシスタントコーディネーター、エキスパート社員には転勤はなく、主にサポート業務を行う。アシスタントコーディネーターは、主に受注した仕事について企業と派遣スタッフとのコーディネートを行う仕事である。脇坂(1993)はパートタイマーを、正社員とほぼ同じ内容の仕事を担当する「基幹型パート」と、補助的な仕事を担当する「補助型パート」とに分けているが、A社の非正規雇用のパートタイム社員は、仕事内容が基幹型パートに該当すると考えられる。

このほかA社では雇用形態に関わらず、社員は仕事における個人目標を持ち、上司と面談

を行いながら目標を遂行する。支店の規模によって違いはあるが、1つの支店はおおよそ10名~20名の社員で構成され、正規雇用の社員が5名程度、そのほかが非正規雇用の社員である。またA社では創業者によって仕事におけるチームワークが重視され、正規雇用、非正規雇用に関わらず、創業者の言葉や経営理念が書籍や文章を通して職場に浸透している。

支店長へのインタビュー調査にもとづき、アンケートの質問項目を作成した。質問項目に用いた主な尺度について以下で説明する。

### 3.1 インクルーシブ・リーダーシップ

正規雇用、非正規雇用双方の社員に対して、自分の所属する支店の支店長のインクルーシブ・リーダーシップについて尋ねた。インクルーシブ・リーダーシップに関する質問項目は、Carmeli & Reiter-Palmon (2010) より9項目を日本語に翻訳して用いた(表1)。

表1 インクルーシブ・リーダーシップに関する質問項目

- 
- 1 新しいアイデアを受け入れる姿勢を持っている。
  - 2 仕事のプロセスを改善できないかいつも気を配っている。
  - 3 どのようなゴールが望ましく、どうすればそれを達成できるかについて話し合うことができる。
  - 4 有能であり、問題に対する助言をくれる。
  - 5 いつもチームにいて、すぐに相談に応じてくれる。
  - 6 助言を必要とする専門的な質問にも答えてくれる。
  - 7 依頼をすぐに聞いてくれる。
  - 8 何か問題があるときはいつでも相談するよう言ってくれる。
  - 9 何か問題が起きたときは上司といつでも話し合うことができる。
- 

### 3.2 ジョブ・クラフティング

Leana et al.(2009) より、鈴木(2013) が訳した「私は、仕事をより良くするための新しい方法を、自分自身で取り入れている」「私は、仕事の中に新しい取り組みや試みを積極的に取り入れるようにしている」「私は、これまで用いていなかった方法ややり方を自分自身で新しく取り入れている」の3項目をジョブ・クラフティングに関わる項目として用いた。

### 3.3 キャリア展望

尾形(2008) より、「私は、この会社での自分の将来像がイメージできる」「私には、将来、この会社で取り組んでみたいと思っていることや目標がある」の2項目をキャリア展望の項目として用いた。

### 3. 4 情緒的コミットメント

高木・石田・益田 (1997) より、組織コミットメントの下位概念である「愛着要素」のうち、「他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う」「友人に、この会社がすばらしい働き場所であるといえる」「この会社が気に入っている」の3項目を情緒的コミットメントの項目として用いた。

インクルーシブ・リーダーシップ、ジョブ・クラフティング、キャリア展望、情緒的コミットメントについて、該当する質問項目の信頼性を測った。いずれの尺度についてもクロンバック  $\alpha$  係数が十分な値を示したため、各項目を単純算し平均化した得点を尺度得点として用いることにする。各変数の記述統計を表2に、各変数間の相関を表3に示す。

表2 各変数の記述統計

	最小値	最大値	$\alpha$ 係数	$M$	$SD$
インクルーシブ・リーダーシップ	1	5	0.916	4.21	.640
ジョブ・クラフティング	1	4	0.888	2.74	.681
キャリア展望	1	4	0.769	2.84	.804
情緒的コミットメント	1	4	0.895	3.25	.658

$N=197$

表3 各変数の相関

	1	2	3
1 インクルーシブ・リーダーシップ			
2 ジョブ・クラフティング	.209 **		
3 キャリア展望	.246 **	.519 ***	
4 情緒的コミットメント	.299 ***	.365 ***	.670 ***

$N=197$  † $p<.10$ ; \* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ ; \*\*\* $p<.001$

## 4. 分析

まず、正規雇用のフルタイム社員と非正規雇用のパートタイム社員それぞれの、上司のインクルーシブ・リーダーシップ、ジョブ・クラフティング、キャリア展望、情緒的コミットメントについてt検定による比較を行った。結果を表4に示す。

表4 フルタイム社員とパートタイム社員の比較

	フルタイム社員		パートタイム社員		t値
	M	SD	M	SD	
インクルーシブ・リーダーシップ	4.21	.64	4.22	.66	-.15
ジョブ・クラフティング	2.89	.66	2.74	.72	1.33
キャリア展望	2.91	.78	2.38	.74	4.48 ***
情緒的コミットメント	3.31	.69	3.13	.57	1.97 **

N=197 † $p < .10$ ; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

フルタイム社員とパートタイム社員とでは、キャリア展望、組織コミットメントに有意な差が見られたが、上司のインクルーシブ・リーダーシップ、ジョブ・クラフティングには有意な差は見られなかった。

次にインクルーシブ・リーダーシップ、組織コミットメント、ジョブ・クラフティングについてパス解析を行った。それぞれのモデルについて、フルタイム社員とパートタイム社員とに差があるかについても検討を行った。結果を図1～図4に示す。図中の係数はいずれも標準化推定値である。

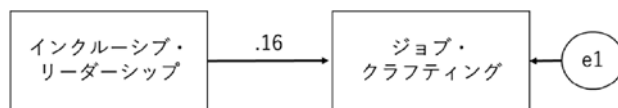
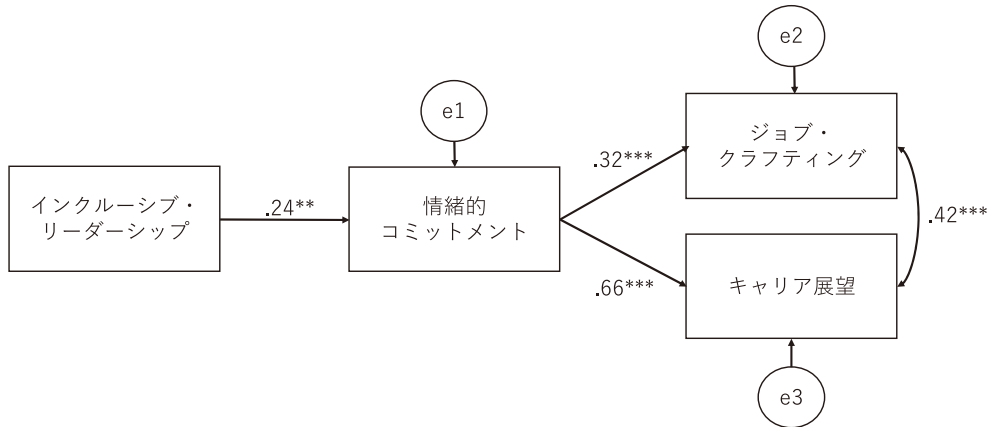


図1 パス解析の結果（正規雇用のフルタイム社員）



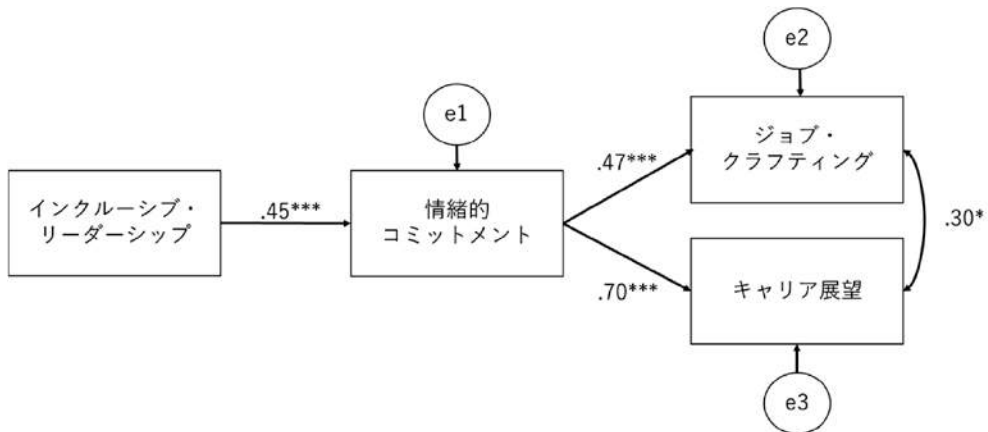
図2 パス解析の結果（非正規雇用のパートタイム社員）





$\chi^2=3.298$ , AGFI=.958, CFI=1.000, RMSEA=.000

図3 パス解析の結果（正規雇用のフルタイム社員）



$\chi^2=3.298$ , AGFI=.958, CFI=1.000, RMSEA=.000

図4 パス解析の結果（非正規雇用のパートタイム社員）

まず仮説1に関しては、図1、図2より正規雇用、非正規雇用ともに、インクルーシブ・リーダーシップからジョブ・クラフティングへのパスは有意ではなかった（正規雇用： $\beta=.16$ , n.s.; 非正規雇用： $\beta=.35$ , n.s.）。以上より、インクルーシブ・リーダーシップがジョブ・クラフティング行動を促進するとは言えず、仮説1は支持されなかった。

仮説2については、図3、図4より正規雇用、非正規雇用とも支店長のインクルーシブ・リー

ダーシップが情緒的コミットメントを通じてジョブ・クラフティング行動を促進することが示された。図3、図4ともモデルは十分な適合度を示した。正規雇用、非正規雇用とで比較したところ、両者の間に有意な差はなかった。仮説3についても同様に、支店長のインクルーシブ・リーダーシップが情緒的コミットメントを通じてキャリア展望を促すことが示された。正規雇用、非正規雇用で比較したところ、こちらも両者の間に有意な差はなかった。

## 5. 考察

性別などのダイバーシティは、そのままではチームとしての生産性が下がる可能性があり、新たなマネジメントが必要とされる（正木・村本2018）。本研究では、人材サービス会社A社を事例とし、正規雇用と非正規雇用のメンバーからなる支店において、チームの成果を上げるためにはどのような職場のマネジメントが効果的であるか、上司のリーダーシップに着目して分析を行った。これまで日本企業の職場のマネジメントに関する研究の多くは、正規雇用の社員を対象とするものであり、正規雇用の社員と非正規雇用の社員双方を対象に分析を行った本研究は、メンバーが多様な職場のマネジメントを考える上で新しい知見を提供するものである。

正規雇用と非正規雇用の社員とを比較すると、キャリア展望と情緒的コミットメントには有意な差があり、非正規雇用の社員は正規雇用に比べてそれらはいずれも低かった。一方で、上司のインクルーシブ・リーダーシップについては、正規雇用と非正規雇用との間に有意な差は見られなかった。主観による回答ではあるが、A社では正規雇用、非正規雇用いずれの社員に対しても上司からの働きかけやリーダーシップにはそれほど大きな差はないといえる。また、自らの仕事に対して創意工夫を行うジョブ・クラフティング行動も、正規雇用と非正規雇用との間に有意な差は見られなかった。ジョブ・クラフティング行動は仕事に対する積極的な関わりを示すものであり、正規雇用と非正規雇用との間に大きな差はないことは、非正規雇用の社員であってもマネジメントによっては仕事に対して積極的に関わり得ることを示している。この点は、A社の非正規雇用の社員の行う仕事が正規雇用の社員とあまり変わらない基幹型（脇坂1993）であると考えられることや、創業者が職場でのチームワークを重視するA社の社風によるものであるとも考えられる。しかしいずれにしても、本研究の結果はA社1社の事例であり、正規雇用と非正規雇用との違いについてはさらに対象を広げて研究を行う必要がある。

次に本研究の理論的貢献について述べる。本研究の理論的貢献は、支店長のインクルーシブ・リーダーシップが組織への情緒的コミットメントを通じてジョブ・クラフティング行動やキャリア展望を促すことを示した点にあると考えられる。これまでにインクルーシブ・リーダーシップがメンバーの心理的安全をもたらすことは論じられてきたが（Neimhard and

Edmondson 2006; Carmeli & Reiter-Palmon 2010)、インクルーシブ・リーダーシップと組織コミットメントについては分析されてこなかった。組織コミットメントはかつて、長期雇用や年功的賃金といった日本的経営と結びつけられ、日本企業の強さの要因とも考えられてきた(関本2007)。しかし日本的経営が崩れ、性別や雇用形態、働き方などメンバーのダイバーシティが進む今の職場においても、メンバーの組織への情緒的コミットメントを高めることはチームとしての生産性を高めるために必要と考えられる。長期雇用や年功的賃金に代わり、多様なメンバーの組織への情緒的コミットメントを高め仕事での創意工夫を促すマネジメントについてさらなる研究が求められよう。

また本研究の実践的貢献は、インクルーシブ・リーダーシップの有効性を示した点にある。インクルーシブ・リーダーシップに関する研究は日本ではまだ少ないが、メンバーの多様化が進む職場において、上司がインクルーシブ・リーダーシップの発揮を意識することは、職場の生産性向上に有効と考えられる。とりわけ非正規雇用の社員の基幹化や戦力化が求められる職場においては、上司がインクルーシブ・リーダーシップを発揮することは、社員の仕事における創意工夫やキャリア展望を高めることにつながると考えられる。パートタイマーのような非正規雇用は必ずしも長期雇用を前提とした働き方ではないが、今の職場での中長期的なキャリア展望を高めることは、非正規雇用社員の職場への定着を促し、チームとしての生産性を高める上で重要と考えられる。

最後に本研究の限界と今後の課題について述べる。本研究の分析は人材サービス企業1社に関するものであり、本研究で得られた知見を一般化することはできない。今後は幅広い企業について調査を行う必要がある。また、本研究では回答者数を確保するために回答者が1名の支店も含めて分析を行ったため、職場レベルでの分析はできなかった。今後は回答者が複数名の職場のみを対象とし、個人レベルだけでなく職場レベルを対象としたマルチレベル分析を行う必要があるだろう。

さらに、雇用形態の違う社員のモチベーションには上司の影響以外にも賃金や処遇など様々な要因が関わっており(安藤2011)、多様性のある職場をいかに効果的にマネジメントするかについては、会社の人事制度や職場環境、職務の特性などを含め幅広く分析を行う必要がある(小玉2013)。今回の分析では従属変数としてジョブ・クラフティングとキャリア展望を用いたが、社員の仕事に対する態度として、ほかに職務満足度やワーク・エンゲージメントなども重要と考えられる。これらの分析については今後の課題としたい。

## 謝辞

調査にご協力下さったA社の皆様に心から感謝します。共同で調査を実施して下さった南山大学の安藤史江教授、調査票の配布・回収にご協力下さった株式会社ビジネスリサー

雇用形態の異なる社員が協働する職場のマネジメント－上司のインクルーシブ・リーダーシップに着目して－

チラボの皆様にもお礼を申し上げます。本研究は、JSPS 科研費26350338（代表：荒木淳子）の助成を受けたものです。

#### 【参考文献】

- 安藤正人：雇用形態の違いによるモチベーション構造の違いに関する研究、広島大学マネジメント研究、11、2011、pp.21-42
- Bakker, A.B., Tims, M., Derks, D.: Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, 65(10), 2012, pp.1359-1378
- 日向野幹, アラン・バード, 立教大学リーダーシップ研究所編著：入門ビジネス・リーダーシップ, 2007年, 日本評論社
- 石川淳：シェアド・リーダーシップ 2016年、中央経済社
- 小玉一樹：パートタイマーの基幹労働力化と人事制度－A社の人事制度に関する事例研究－、広島大学マネジメント研究、14、2013、pp.55-66
- Leana, C., Appelbaum, E., Shevchuk, I. : Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting, *Academy of Management Journal*, 52(6), pp.1169-1192
- 正木郁太郎, 村本由紀子：性別ダイバーシティの高い職場における職務特性の心理的影響－仕事の相互依存性と役割の曖昧性に着目して－、経営行動科学、30(3), 2018, pp.133-149
- 永瀬伸子：非正規雇用と正規雇用の格差－女性・若年の人的資本拡充のための施策について－、日本労働研究雑誌、691、2018、pp.19-38
- Nembhard, I. M. and Edmondson, A. C.: Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006, pp.941-966
- Nishii, L. H. and Mayer, D.M.: Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship, *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 2009, pp.1412-1426
- 尾形真実哉：若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究－専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて－、甲南経営研究、49(3)、2008、pp.41-65
- ロビンス, S.P. 著 高木晴夫訳：組織行動のマネジメント、ダイヤモンド社、2009年
- 佐藤博樹, 武石恵美子編：ダイバーシティ経営と人材活用、2017年、東京大学出版会
- 関本浩矢編著：入門組織行動論、中央経済社、2007年
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, A.D., Ehrhart, K.H., Singh, G.: Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, *Journal of Management*, 37(4), 2011, pp.1262-1289

総務省：平成29年労働力調査

鈴木竜太：職場における創意工夫のマネジメント－関わり合う集団の研究開発者の進取的行動への影響に関するクロスレベル分析、神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2011年, pp.1-25

鈴木竜太：関わりあう職場のマネジメント、2013年、有斐閣

高木浩人：第2章 組織コミットメントとは何か－概念と方法－（田尾雅夫編『会社人間の研究－組織コミットメントの理論と実際』, 1997年, 京都大学学術出版会), pp.14-39

高木浩人, 石田正浩, 益田圭: 第7章 実証的研究－会社人間をめぐる要因構造－（田尾雅夫編『会社人間の研究－組織コミットメントの理論と実際』, 1997年, 京都大学学術出版会), pp.266-296

高橋伸夫：できる社員は「やり過ごす」、2002年、日経ビジネス人文庫

Wrzensniewski, A, and Dutton, J.: Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26(2), pp.179-201

脇坂明：職場類型と女性のキャリア形成、1993年、御茶の水書房

