

(査読付き研究論文)

## 組織制度と人事慣行が職場のインクルージョン風土に与える影響 ーダイバーシティ&インクルージョン推進行動の調整効果ー

明治大学 牛丸元

昭和女子大学 高木俊雄

明治大学 牛尾奈緒美

### The Impact of Organizational Institutions and Human Resources Practices on Workplace Inclusion Climate :

### The moderating effect of diversity and inclusion promotion behaviors

Hajime Ushimaru

Toshio Takagi

Naomi Ushio

Meiji University

Showa Women's University

Meiji University

#### 要旨

本研究は、組織制度と人事慣行が包摂風土に与える影響とそれらに対する経営トップや職場上司のダイバーシティ・インクルージョン推進行動（D&I 行動）の調整効果を、1131名に対するアンケート調査結果にもとづき検証した。その結果、包摂風土の形成には、経営トップや職場上司のダイバーシティ推進行動に関係なく、ダイバーシティに関連した人事慣行が重要であること、経営トップの D&I 行動は、組織制度や人事慣行の在り方とは独立的に、包摂風土の形成にとって重要であるということ、経営トップの D&I 行動は組織制度の効果を高め、職場上司の行動は人事慣行の効果を高めること等が明らかになった。

#### キーワード

インクルージョン風土、トップの D&I 行動、職場上司の D&I 行動、組織制度、人事慣行

#### I はじめに

インクルージョン風土の醸成が高い組織パフォーマンスをもたらすことがわかっている。Mor Barak, et al. (2016) はメタ分析によって、インクルージョン風土が、職務満足度、コミットメント、離職意向の低下、業績・生産性の向上といった有益な成果に対して正の影響を与えることを明らかにした。そして、ダイバーシティを組織成果につなげる方法を探るためにも、インクルージョンを実現する潜在的な要因や先行要因に関する研究を進めることを指摘した。

インクルージョン風土の潜在的な要因や先行要因に関しては、Shore, et al. (2011) に代表されるインクルーシブ・リーダーシップからのアプローチが多く、インクルーシブ・リー

ダーシップが、職場の公平性、支援、エンパワーメント、インクルーシブな風土を醸成するとする。インクルーシブ・リーダーシップの働きについては、直接効果ばかりでなく、調整効果について検討されたものもある。Ashikali, et al. (2020)は、インクルーシブ・リーダーシップの包摂風土に対する調整効果に着目し、インクルーシブ・リーダーシップが、ダイバーシティと包摂風土との関係を調整するとする分析モデルを構築した。そして、チームメンバーの民族的多様性と包摂風土とのマイナスの関係に対し、インクルーシブ・リーダーシップは、その関係を緩和する作用があることを実証的に明らかにしている。

こうしたインクルーシブ・リーダーシップの研究は、職場レベルの上司のリーダーシップがほとんどであり、経営トップのインクルーシブ・リーダーシップについてはほとんどみあたらない。これにはリーダーシップ研究そのものが、カリスマリーダーシップなどを除き、職場レベルのものであることや調査の困難性に起因すると思われる。また、インクルーシブ・リーダーシップ研究は、包摂的な職場を作るためにリーダーがどのような態度で部下に臨んでいるのかといった質的側面に注力している。具体的には、「直属の上司は問題解決にとって有用な助言をしてくれる」、「直属の上司は専門の問題について相談できる」といった質問項目 (Carmeli, et al., 2010) によって測定されるが、これらは、リーダーシップ行動の種類で質的なものであり、リーダーがどれだけ熱意をもって取り組んでいるかといった量的なものではない。われわれは、インクルーシブ・リーダーシップの量的側面が重要であると考え、これをダイバーシティ&インクルージョン推進行動と呼ぶ(以下、D&I行動)。

D&I行動は、行動であることから通常のリーダーシップよりも可視的であり分かりやすい。職場のリーダーばかりでなく、経営トップについても、経営トップの職場への訪問回数やビデオレターの配信回数などを通じて、測定しやすい概念であると思われる。D&I行動を用いることで、職場レベルでなく経営トップのインクルーシブ・リーダーシップについても知ることができる。Ushimaru, et al. (2022) は、このD&I行動を測定概念として使用し、経営トップや職場上司のD&I行動が包摂風土にどのような影響を与えているかについて、マルチレベル分析を使用して実証的に検証した。その結果、職場レベルにおいても職場の直属の上司同様に経営トップのD&I行動が職場のインクルージョン風土の形成に有意に正の影響を与えていたことや、経営トップに近い本社レベルのほうが事業所レベルよりも、D&I行動の効果が強いといった傾向があることがわかった。このように、包摂風土の研究はインプット・アウトプットとも研究蓄積がなされてきているが、インプットについては、前述のUshimaru, et al.らの研究を除き、経営トップと職場上司の行動とを同時に考慮した研究が少ないといえる。

また、組織制度や人事慣行といった組織要因を考慮した研究が少ないこともあげられる。March and Olsen (1989) は、組織内の制度や慣行が、経営トップや職場上司の政治的行動の影響をけるという考え方を示し、派閥闘争など異なる立場の集団の対立調整のために経営トップや職場上司の採る行動(政治的行動)が、制度や慣行を変更したり、その運用を

変えてしまうとした。

この考え方に従うならば、インクルーシブな風土を醸成するための組織制度や人事慣行というのは、経営トップや職場上司の運用に左右されるということになる。われわれは、この March and Olsen の考えにのっとり、組織制度や人事慣行を有効なものとするには、経営トップの D&I 行動が影響すると考え、以下の仮説を提示し、実証的に検証する。

仮説 1：ダイバーシティマネジメントを遂行するための組織制度が整っているほど包摂風土の程度は高まるであろう。

仮説 2：ダイバーシティマネジメントを遂行するための人事慣行が整っているほど包摂風土の程度は高まるであろう。

仮説 3：仮説 1 および 2 のダイバーシティマネジメントを遂行するための組織制度や人事慣行の正の関係に対し、トップマネジメントの D&I 行動は、正の調整効果を持つであろう。

仮説 4：仮説 1 および 2 のダイバーシティマネジメントを遂行するための組織制度や人事慣行の正の関係に対し、職場上司の D&I 行動は、正の調整効果を持つであろう。

## II 方法

### 1 データ

分析データは、大手製造業 E 社の従業員 1131 名から得られたウェブ・アンケート調査である。アンケートは、2023 年 2 月 2 日から 2 月 20 日までの 19 日間にわたり行われた。アンケートはマイクロソフト・フォームズにより作られた。調査対象者へは、E 社人事担当部門から、アンケートが格納されている URL を e-mail で送った。

回答者の属性は表 1 のとおりである。これから、平均的な回答者像は、40 歳以上の男性正規従業員であり、その 4 割が本社、約 6 割が事業所や工場勤務であるといえる。

### 2 測定尺度

#### 包摂風土

Nishii(2013)が開発した 15 項目の中から 6 項目を抽出して使用した。あてはまる(5 点)、ややあてはまる(4 点)、どちらでもない(3 点)、ややあてはまらない(2 点)、あてはまらない(1 点)とした 5 ポイントスケールで測定した。Nishii では、公平・公正、承認、意思決定といった 3 つの下位概念に対して、それぞれ 5 項目からなる測定尺度を設定していた。本研究では、質問項目数の制約から、Nishii による探索的因子分析の結果において、それぞれの下位概念の中で因子負荷量が高い上位 2 項目を選択した。そして、これら 6 項目に対し探索的因子分析を試みた。その理由は、Nishii の研究では、下位概念をそれぞれ独立した因子として使用するのではなく、高次因子分析によって 1 つの因子に統合して使用していたこと、また、質問項目として抽出した 6 項目は、英語を日本語に翻訳したもの

表 1 回答者属性

属性		数	%
男女	男性	828	73.2
	女性	261	23.1
	無回答等	42	3.7
年齢	10-	0	0
	20-	117	10.3
	30-	247	21.8
	40-	288	25.5
	50-	375	33.2
	60-	99	8.8
	無回答	5	0.4
	雇用形態	正規	955
非正規		84	7.4
無回答		92	8.1
勤務拠点	本社	467	41.3
	事業所・工場	629	55.6
	無回答	35	3.1
所属部門	管理部門	187	16.5
	営業	254	22.5
	製造	404	35.7
	研究開発	46	4.1
	施工・物流	98	8.7
	その他	85	7.5
	無回答	57	5

であり、原版とはニュアンスが異なる可能性があるためである。

探索的因子分析の結果、固有値 1 以上の因子が 1 つ抽出された（固有値 = 2.893）。このことから、6 項目を合計したものを使用することとした（ $\alpha = 0.839$ 、 $M = 17.4$ 、 $SD = 4.8$ ）。各質問項目とその因子負荷量（ $\lambda$ ）は以下の通りである。公平・公正：「昇進や昇格賃金業績評価は公平である」（ $\lambda = 0.539$ ）、「不平や不満を自由に言うことができる職場である」（ $\lambda = 0.777$ ）。承認：「みんながありのままの自分を出せる風通しの良い職場である」（ $\lambda = 0.832$ ）、「ワークライフバランスを重視する職場である」（ $\lambda = 0.523$ ）。意思決定への参加：「職場メンバーは多様性や各自の違いを重視する」（ $\lambda = 0.691$ ）、「職場は、よりよい問題解決のために、あらゆる、階層、職務、役割からの考えを取り入れる雰囲気がある」（ $\lambda = 0.746$ ）。

### 組織制度

3 項目を独自開発した。あてはまる（5 点）、ややあてはまる（4 点）、どちらでもない（3 点）、ややあてはまらない（2 点）、あてはまらない（1 点）、知らない（0 点）とした 6 ポイントスケールで測定した。調査者 1 名が質問項目を作成し、2 名の調査者が内容妥当性を評価した。探索的因子分析を行った。固有値 1 以上の因子が 1 つ抽出された（固有値 = 2.291）。質問項目と因子負荷量は以下のとおりである。「全社レベルでダイバーシティを推進するための組織体制（ダイバーシティ推進室や壇上共同参画推進室など）があり、機能

している」( $\lambda = 0.872$ )。「ダイバーシティ委員会やプロジェクトなど社員参加型の組織があり機能している」( $\lambda = 0.971$ )。「各拠点(支店や営業所)にダイバーシティ推進者がおり(兼務を含む)、機能している」( $\lambda = 0.766$ )。

収束妥当性については、 $AVE = 0.763$ 、 $CR = 0.905$ であり、基準値( $AVE = 0.5$ ,  $CR \geq 0.6$ )を満たしていた。弁別妥当性については、抽出因子が1つであることから問題とはならない。以上から、3項目の合計点をもって「組織制度」とする( $\alpha = 0.901$ ,  $M = 4.8$ ,  $SD = 4.5$ )。

### 人事慣行

4項目を独自開発した。あてはまる(5点)、ややあてはまる(4点)、どちらでもない(3点)、ややあてはまらない(2点)、あてはまらない(1点)、知らない(0点)とした6ポイントスケールで測定した。調査者1名が質問項目を作成し、2名の調査者が内容妥当性を評価した。探索的因子分析を行った。固有値1以上の因子が1つ抽出された(固有値 = 1.818)。質問項目と因子負荷量は以下のとおりである。「職場は、多様な社員の状況やニーズを把握し、個々の希望に配慮した配置転換などを行っている」( $\lambda = 0.795$ )、「職場は、多様なアイデアや発想がでるよう、異質な人材の採用や配置、チーム編成を行っている」( $\lambda = 0.840$ )、「育児休業や介護休業制度は十分に整備されており、職場は、性別に関係なく男女とも同じように利用することを推進している」( $\lambda = 0.423$ )、「日本人正規男性従業員向けに限らない、多様なキャリア開発プログラムが整備されており、職場は、誰でもプログラムに参加することを推進している」( $\lambda = 0.549$ )。

収束妥当性については、 $AVE = 0.454$ 、 $CR = 0.756$ であった。 $AVE$ の基準値は約0.5であり若干低い、 $CR$ は基準値を満たしており、クロンバックの $\alpha$ も0.743であることから、分析として用いても問題はないと判断した。弁別妥当性については、抽出因子が1つであることから問題とはならない。以上から、3項目の合計点をもって「組織制度」とする( $\alpha = 0.743$ ,  $M = 8.3$ ,  $SD = 4.6$ )。

### 経営トップのD&I行動

3項目を独自開発した。あてはまる(5点)、ややあてはまる(4点)、どちらでもない(3点)、ややあてはまらない(2点)、あてはまらない(1点)、知らない(0点)とした6ポイントスケールで測定した。調査者1名が質問項目を作成し、2名の調査者が内容妥当性を評価した。探索的因子分析を行った。固有値1以上の因子が1つ抽出された(固有値 = 1.693)。質問項目と因子負荷量は以下のとおりである。「経営トップが、ダイバーシティを経営戦略の重要課題と位置づけている」( $\lambda = 0.779$ )、「経営トップが、ダイバーシティ関連事業に積極的に関与したり、ポジティブなメッセージを発信している」( $\lambda = 0.700$ )。「多様な人材を一つにまとめるための共通のビジョンや規範、理念が明文化されている」( $\lambda = 0.772$ )。

収束妥当性については、 $AVE = 0.564$ 、 $CR = 0.749$ で基準値を満たしていた。弁別妥当性については、抽出因子が1つであることから問題とはならない。以上から、3項目の合計点をもって「経営トップのD&I行動」とする( $\alpha = 0.759$ ,  $M = 5.5$ ,  $SD = 3.8$ )。

### 職場上司の D&I 行動

2項目を独自開発した。あてはまる(5点)、ややあてはまる(4点)、どちらでもない(3点)、ややあてはまらない(2点)、あてはまらない(1点)、知らない(0点)とした6ポイントスケールで測定した。調査者1名が質問項目を作成し、2名の調査者が内容妥当性を評価した。探索的因子分析を行った。固有値1以上の因子が1つ抽出された(固有値=1.332)。質問項目と因子負荷量は以下のとおりである。「直属の上司に対するダイバーシティマネジメント研修が実施されている」( $\lambda=0.876$ )、「直属の上司がダイバーシティの意味を理解し、日常のマネジメントで実践している」( $\lambda=0.762$ )。

収束妥当性については、 $AVE=0.606$ 、 $CR=0.798$ であり、基準値を満たしていた。弁別妥当性については、抽出因子が1つであることから問題とはならない。以上から、3項目の合計点をもって「職場上司の D&I 行動」とする( $\alpha=0.839$ 、 $M=2.3$ 、 $SD=2.8$ )。

### 3 コモンメソッド・バイアス

本研究の分析は人間の認知過程に関するものであることから、コモンメソッド・バイアスの影響を受けやすい。バイアスを排除する方法は、同一サンプルに対して異なる時期に調査を分けて実施する方法が代表的である。しかし、この方法が困難な場合には、Harmanの単一因子分析検定がある(Podsakoff and Organ, 1986)。本研究では、質問項目に対して単一因子検定を試みた(因子回転なし)。その結果、固有値1以上の因子が3つ抽出された。第1因子の寄与率は36.8%(固有値6.63)、第2因子の寄与率は14.5%(固有値2.61)、第3因子の寄与率は7.48%(固有値1.35)であった。第1因子の寄与率が50%に満たないことから、コモンメソッド・バイアスは低いと判断できる。

## III 分析結果

表2は、包摂風土、説明変数を組織制度、人事慣行、経営トップのダイバーシティ推進行動、職場上司のダイバーシティ推進行動の相関係数、ならびに平均値と標準偏差である。相関係数をみるとすべての変数間に有意な正の相関関係がみられる。組織制度や人事慣行が整えられ、経営トップや職場の上司がダイバーシティに積極的であるほど、包摂的な風土が形成されやすくなっていることが分かる。

表3は、目的変数を包摂風土、説明変数をステップ1において、組織制度、人事慣行、経営トップのD&I行動、職場上司のD&I行動とし、ステップ2において、経営トップと職場上司の調整効果をみるためにそれらの交互項を投入した、階層的重回帰分析の結果である。表2より説明変数間の相関係数が高く多重共線性の発生が考えられるが、表3のVIFをみると、すべての変数が厳しい判断基準である5(一般的な判断基準の10)を下回っていることから、多重共線性の発生可能性は低いといえる。

組織制度の偏回帰係数をみると、ステップ1では $b=0.013$ 、ステップ2では $b=-0.016$ であり、いずれにおいても有意ではなかった。このことから、仮説1の「ダイバーシティ

マネジメントを遂行するための組織制度が整っているほど包摂風土の程度は高まるであろう。」は、支持されなかったといえる。

人事慣行の偏回帰係数をみると、ステップ1では  $b = 0.305$ 、 $p < 0.01$ 、ステップ2では、 $b = 0.327$ 、 $p < 0.01$  であり、いずれも有意に正の影響があることがわかった。このことから、仮説2の「ダイバーシティマネジメントを遂行するための人事慣行が整っているほど包摂風土の程度は高まるであろう。」は支持されたといえよう。

経営トップのD&I行動の偏回帰係数をみると、ステップ1では  $b = 0.197$ 、 $p < 0.01$ 、ステップ2では、 $b = 0.236$ 、 $p < 0.01$  であり、いずれも有意に正の影響があることがわかった。次に、経営トップの行動と組織制度との交互項の効果をみると、 $b = 0.021$ 、 $p < 0.1$  であり、10%水準で有意であることがわかった。経営トップのD&I行動と人事慣行との交互項の効果については、 $b = 0.001$  で有意ではなかった。このことから、仮説3の「仮説1および2のダイバーシティマネジメントを遂行するための組織制度や人事慣行の正の関係に対し、経営トップのD&I行動は、正の調整効果を持つであろう」は部分的に弱く支持されたといえる。

職場上司のD&I行動の偏回帰係数をみると、ステップ1では  $b = -0.007$ 、ステップ2では、 $b = -0.117$  であり、いずれも有意ではなかった。職場上司のD&I行動と組織制度との交互項については、 $b = -0.009$  であり有意ではなかった。一方、人事慣行との交互項については、 $b = 0.036$ 、 $p < 0.05$  であり有意であった。このことから、仮説4の「仮説1および2のダイバーシティマネジメントを遂行するための組織制度や人事慣行の正の関係に対し、職場上司のD&I行動は、正の調整効果を持つであろう」は、仮説2である包摂風土と人事慣行との関係については支持されたといえる。

図1は、人事慣行（高い：標準偏差+1、低い：標準偏差-1）と包摂風土との関係を、職場上司の（ダイバーシティ推進）行動の高い（標準偏差+1）・低い（標準偏差-1）別にみた、単純傾斜分析の結果を示したものである。これをみると、職場上司のダイバーシティ推進行動が高い職場は低い職場に比べ、人事慣行が包摂風土に与える影響力が強いことがわかる。

表2 ピアソンの積率相関係数と記述統計

	包摂風土	組織制度	人事慣行	トップの行動	上司の行動	平均値	標準偏差
包摂風土	1.000					17.4	4.8
組織制度	.275 **	1.000				4.8	4.5
人事慣行	.385 **	.512 **	1.000			8.3	4.6
トップの行動	.315 **	.683 **	.506 **	1.000		5.5	3.8
上司の行動	.249 **	.623 **	.543 **	.535 **	1.000	2.3	2.8

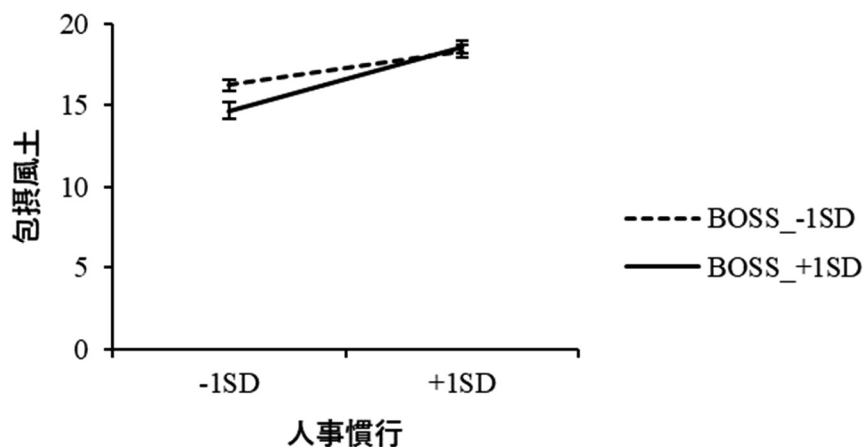
\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

表3 包摂風土を目的変数とした階層的重回帰分析の結果

変数名	Step1	Step2	VIF
切片	17.399 **	16.950 **	
コントロール変数			
性別	0.235	0.231	1.054
年齢	-0.119	-0.108	1.048
正規・非正規	-0.464	-0.462	1.031
説明変数			
組織制度	0.013	-0.016	2.573
人事慣行	0.305 **	0.327 **	1.654
トップの行動	0.197 **	0.236 **	2.198
上司の行動	-0.007	-0.117	2.775
組織制度×トップの行動		0.021 +	1.754
人事慣行×トップの行動		0.001	1.907
組織制度×上司の行動		-0.009	2.234
人事慣行×上司の行動		0.036 *	2.417
$R^2$	.167 **	.181 **	

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

図1 職場上司のダイバーシティ推進行動を調整変数とした単純傾斜分析の結果



#### IV 考察

本研究では、包摂風土の形成に対し、組織制度や人事慣行、経営トップや職場の上司のダイバーシティ&インクルージョンの推進行動（D&I 行動）がどのような影響を与えるのかを実証的に探った。分析の結果から以下のインプリケーションを指摘することができる。

第1は、仮説2の支持に関連したものであり、包摂風土の形成には、経営トップや職場上司のD&I行動に関係なく、ダイバーシティに関連した人事慣行が重要であるということである。従業員のニーズに適合的な配置転換、多様な人材によるチーム編成、休業制度



の整備と促進、多様なキャリア開発といった人事慣行は、高い帰属意識と独自意識からなる包摂的な職場をつくり上げるといえる。

第2は、経営トップのD&I行動は、組織制度や人事慣行の在り方とは独立的に、包摂風土の形成にとって重要であるということである。包摂的風土の形成には、制度や慣行を整えることとは別に、まずは経営トップがその姿勢を示すことが重要であるといえる。

第3は、経営トップのD&I行動は組織制度の効果を高め（仮説3関連）、職場上司のD&I行動は人事慣行の効果を高める（仮説4関連）といった点である。これは、経営トップは、包摂風土を作り上げるための制度的枠組みを形成すること、職場の上司はそうした制度的枠組みを実践することが、重要であることを意味すると言える。ただし、職場上司のD&I行動は直接的には包摂風土に対し有意な影響を与えていなかった。したがって、職場上司のD&I行動が生かされるのは、あくまでも人事慣行が整えられているという前提のもとであるといえる。

経営トップのD&I行動は何よりも重要であること、そして、職場上司にD&Iを求める前に、まずはダイバーシティを生かすような人事慣行を整えることが重要であるといえる。

分析結果では、仮説2, 3, 4は支持あるいは部分的に支持された。しかし、仮説1については支持されなかった。すなわち、ダイバーシティとインクルージョンを推進する組織体制は包摂風土に対して有意な影響力を有していなかった。このことについて考えられることは、「ダイバーシティを推進する組織体制」について「知らない」とする回答が38.8%、「社員参加型の組織」について「知らない」とする回答が43%、「拠点ごとのダイバーシティ推進者の設置」について「知らない」とする回答が48.6%あったことが影響している可能性がある。「知らない」は0点としてカウントしており、回答が0点に偏っており、分布の正規性を著しく損なわせていると言える。制度に対して、知らないとするデータをどのように扱うかは検討の余地があるといえる。

## V 限界と課題

本研究の限界と課題を述べるならば以下の諸点に集約される。

第一は、本研究は、分析対象が大手製造業1社であるという点である。したがって、本研究結果の一般性に関しては疑問の余地が残る。他の業種も分析対象に組み入れた比較分析、たとえば、多母集団比較分析などを試みる必要がある。

第二は、部門や部署を考慮した分析の必要性である。たとえば、トップのD&I行動の影響は本社と地方営業所では異なるかもしれない。トップでは大きい、地方営業所では小さいかもしれない。本研究では、こうし部署や部門の違いを考慮せずに分析したために、数値が過大推定されていたかもしれない。入れ子状態のデータの分析に適したものとして、マルチレベル分析があるが、今後はこうした分析を取り入れる必要があるだろう。

## 参考文献

- Ashikali, T., Groeneveld, S., and Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3):1-23.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., and Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3); 250-260.
- March, J.G., and Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Mor Barak, M.E., Lizano, E.L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M-K., Hsia, H-Y., and Brimhall, K.C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 40(4):305-333.
- Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6): 1754–1774.
- Podsakoff, P.M., and Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4): 531-544.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe 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.
- Ushimaru, H., Ushio, N., Nagano, S., Takagi, T., Hosoda, M., and Kim, B. (2021). A pilot empirical study on the effectiveness of inclusive leadership, 『ビジネス科学研究』, 10: 31-48.