

職場における 「三遊間のゴロ」現象の概念化に向けた考察

松尾和樹

要旨

本研究は、業務分担の調整がつかないことで誰も仕事に着手しない状態を「三遊間のゴロ」現象と称し、役割曖昧性、相互依存理論、社会的手抜き等の3つの理論から検討した。曖昧な職務領域を特徴とする日本型組織では、柔軟な組織運営を行うことで調整対応が行われる一方で、個人の行動や努力の抑制につながる可能性が示唆される。したがって、本研究は、「三遊間のゴロ」現象を説明する構成概念を探索的に検討する。

【目次】

- I. 問題と目的 — 「三遊間のゴロ」現象の概念化に向けて—
 1. 職場における「三遊間のゴロ」現象
 2. 日本型組織の構造と特徴—「重なり合い」と「曖昧な領域」—
 3. 曖昧さを活かした柔軟な調整対応
- II. 職場における「三遊間のゴロ」現象の事例検討
- III. 「三遊間のゴロ」を説明する理論の考察
 1. 役割・責任の曖昧さ（役割曖昧性）
 2. 相互依存関係（相互依存理論）
 3. 集団の非効率性（社会的手抜き）
- IV. 理論の整理
- V. 今後の研究課題

I. 問題と目的 — 「三遊間のゴロ」現象の概念化に向けて—

1. 職場における「三遊間のゴロ」現象

現代の職場では、業務の複雑化にともない組織や個人間での調整が不可欠となっている。しかし、役割が曖昧のまま業務が進められることで、お互いが業務を認識しているにも関わらずお見合いが生じ、業務の停滞や放置につながる場合がある。例えば「同僚が対応するはずと思っていた未処理のままの業務」や「互いに押しつけ合うことで進まない業務」といった類似する現象は多くの職場で確認できるだろう。

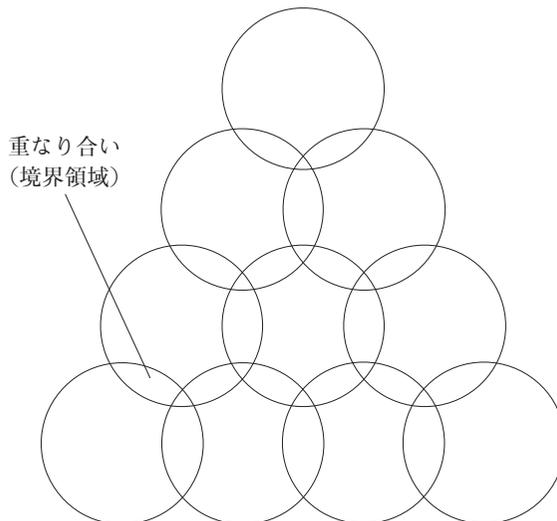
筆者はこのような現象を「三遊間のゴロ」と呼称している。これは野球における三塁手（サード）と遊撃手（ショート）のいずれも処理しきれずボールを取り損ねる「三遊間のゴロ」になぞらえたものであり、職場で用いる場合は、お互いが業務を認識しているにも

関わらず誰も取り組まない状態を指している。なお、こうした比喩表現は筆者独自のものではなく、さまざまな実務家の解説やコラムでも用いられている。柴田（2022）は役割意識の視点から「自分の守備範囲だとは思いたくない『三遊間のゴロ』のような仕事」と述べている。また、吉川（2012）は、日本型マネジメントの特徴として「従業員は企業に帰属意識を持つが、組織の利益に関心を払い、自ら『三遊間のゴロ』を拾いに行く可能性が高い」とした。このように仕事の性質を「三遊間のゴロ」と総称するケースが散見されることから、日本の職場に適した比喩表現だと考えられる。以上のように、一見すれば野球も職場も同じ「三遊間のゴロ」だが、実際の活用場面を見ると、職場の「三遊間のゴロ」は複雑性がより高く、経営組織ならではの要因を含むものと考えられる。

2. 日本型組織の構造と特徴—「重なり合い」と「曖昧な領域」—

津田（1983）は、欧米型組織との対比において日本型組織の特徴を論じている。欧米型組織を「三遊間のゴロはサードもショートもとらない」ことが基本原則であるとする一方で、Figure 1のように、日本型組織を協働集団の連鎖としてあらわし、「お互いの役割が重なりあい、調整領域、境界領域をもちながら仕事をしていく作業システム」が特徴であると論じている。つまり、日本型組織はメンバー間の職務範囲に重なり合いがあり、調整対応をとりながら仕事を進める構造と言える。なお、筆者の調査の範囲では、津田（1983）が、「三遊間のゴロ」を経営領域で最初に言及した論考である。

Figure 1 協働集団間における役割の重なり合いの概念図

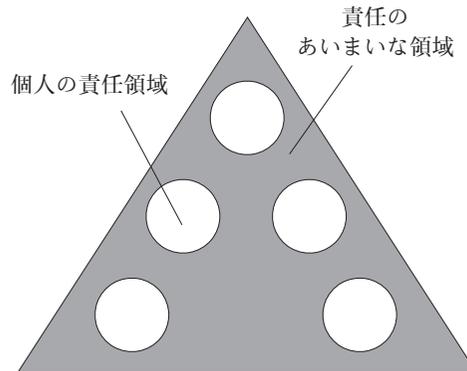


注) 津田（1983），p. 16，図3より作成

また、石田（1982）は、津田（1983）とは異なる見方をしている。石田（1982）は、日本と海外の職務行動の柔軟性を比較する中で、Figure 2のうち、白い部分は個人の責任領域が明確である部分、黒い部分は誰の責任領域か不明確、すなわち曖昧な部分であると述

べた。一方で、黒い部分は、互いが助け合い依存しあう曖昧な領域であり、衝突や穴をあけないように自発的にカバーしあう部分とした。

Figure 2 日本型組織における職務構造の概念図



注) 石田 (1982), p. 17. 図 2 より作成

津田 (1983) と石田 (1982) は、いずれも捉え方については違いがあるものの、職務境界の曖昧さを指摘している。また、日本型組織が曖昧な職務範囲の中でメンバー同士が相互に依存しあい、自発的・弾力的な補完行動を取りながら柔軟に調整対応をとることへの言及も共通している。日本企業は、こうした調整対応を円滑に進めるために、協調性、人間関係、集団の和を重視するような組織運営を行ってきた。しかし、この調整対応そのものが、必ずしも業務の有効性や効率性を高めるとは限らず、場合によっては仕事の抜け漏れや停滞に繋がる可能性があることを示唆している。日本企業の特徴である分担が曖昧で相互依存の領域が広く、間隙が生じれば補完行動をとるという (石田, 1982) あり方が「三遊間のゴロ」現象が生じる基盤であると考えられることができる。

3. 曖昧さを活かした柔軟な調整対応

これまでの考察を踏まえると、「三遊間のゴロ」現象は一般的な職場で観察できるものと考えられる。だからこそ、この現象の負の側面にも注目する必要がある。

日本型組織は曖昧さや相互依存性を前提に、柔軟性を活かした調整対応が機能する側面をもつが、その特徴が常に柔軟性に作用するとは限らないし、相互依存関係が非効率を生む場合もある。さらに言えば、役割や責任が不明確であれば、負担感の偏り、個人のモチベーションの低下に繋がる可能性がある。さらに他人任せな思い込みによって、業務の抜け漏れや停滞などの「三遊間のゴロ」現象が生じ、インシデントにつながる場合もある。

実際に、オフィスワークでは複数人で仕事を分担して取り組んでおり、しばしば互いの仕事や責任範囲の調整が必要になる。担当者と責任者の業務範囲などが明確でない場合だと、書類不備や手続漏れが発生する場合があるし、複数の実務担当者の全員が他人任せに考えることで、業務の停滞や放置すなわち「三遊間のゴロ」現象が生じやすいのは想像に

難くないであろう。

以上のように、「三遊間のゴロ」現象は日本型組織の構造的な特徴から生じる極めて日常的な現象と言える。しかし、この現象は業務の抜け漏れ、停滞といった重大な問題を引き起こす潜在的なリスク要因であり、看過することはできない。一方で、「三遊間のゴロ」を現象とする定義は確立されておらず、それ自体が曖昧に用いられており、体系的に整理する理論的枠組みも存在しない。

したがって、本稿では職場で起きる様々な事象を「三遊間のゴロ」現象として概念化し、構成概念を探索的に検討することを目的とする。

II. 職場における「三遊間のゴロ」現象の事例検討

「三遊間のゴロ」現象を明らかにするためには、事例から検討する必要がある。業務における職務境界の曖昧さや相互依存性に基づくエラーやインシデントについては、地方自治体の年次報告で多くの事例が公表されており参照可能である。

地方自治体では内部統制の一環として、職場のインシデントやアクシデントを記録し、リスク要因の分析を行っている。総務省「地方公共団体における内部統制のあり方に関する研究会」（2009）は、内部統制上のリスクについて「地方公共団体を取り巻くリスクについて、地方公共団体が目指す目的やリスクの性質に応じて、試みに一覧」し、体系的に分類している（総務省、2009）。地方自治体はこれらを枠組みとして業務の有効性及び効率性の再点検やリスク統制を行うとともに、既存のルール of 整理・合理化を行っている。

この分類においては「三遊間のゴロ」現象と趣旨が近い「業務の有効性及び効率性」が大項目として設定されている。中項目には複数の分類が提示されているが、そのひとつに「プロセス」があり、さらに小項目として個別の業務プロセスが類型化されている。「三遊間のゴロ」現象は、業務プロセスで発生すると考えられることから、中項目の「プロセス」を検討範囲と定め Table 1 にまとめた。

この類型をもとに、各自治体の公表資料から関連する事例を収集、内容を整理して Table 2 を作成した。

これらの事例は、一見すると担当者および担当者間の不注意によるミスに見える。しかし「認識はあったが、補助していなかった」、「連絡及び確認が不足していた」、「明確に役割が定まっていなかった」、「担当間の連携が不足していた」は、単なる不注意ではなく役割の曖昧さ、相互依存的な関係を前提とする行動抑制などが起因となり発生したものと解釈できる。すなわち、これらの事例は「三遊間のゴロ」現象の構成概念を包含していると考えられる。

Table 1. 内部統制に基づく地方公共団体の業務プロセス上の不備事象の整理

No	大	中	小項目
1	業務の有効性及び効率性	プロセス	不十分な引継ぎ
2			説明責任の欠如
3			進捗管理の未実施
4			情報の隠ぺい
5			業務上の出力ミス
6			郵送時の手続ミス
7			郵送時の相手先誤り
8			意志決定プロセスの無視
9			事前調査の未実施
10			職員間トラブル
11			委託業者トラブル

注) 総務省 (2009), p. 16, 地方公共団体を取り巻くリスク一覧 (イメージ) より作成

Table 2. 地方公共団体における業務上の不備事案に関する事例整理

No	内容	原因
1	投票所として使用している学校の北門と南門の南京錠の鍵を、前回の選挙から学校に借りることになっていたが、選挙前日の土曜日に鍵がないことに職員が気づいた。	前回の選挙から借りる鍵が1つ増えたが、従事者の変更による引継ぎが充分ではなかった。また、選管も鍵が必要なことの認識はあったが、補助できなかった。
2	軽自動車税納税通知書等の作成に際し、契約業者に対する印刷内容の校了連絡を課内での決裁を経ずに担当者自身の確認のみで校了と伝えてしまった。外部メールを他所属職員がチェックしている際に発覚した。	担当職員の印刷製本契約事務に関する認識・確認不足及び担当職員に対する所属職員のフォロー不足が原因。
3	建設総務課が支払事務を行っている道路整備課の発注業務に関して、両課の連携ミスにより支払が遅滞した。	建設管理課及び道路整備課の支払業務は基本的に建設総務課が行っているが、支払担当者に支払の依頼が伝わっていなかった。
4	建設総務課に支払を依頼していた工事契約の前払金の支払が、両課の連携ミスにより期限を過ぎても支払われていないことが、請負事業者からの指摘により判明した。	支払事務を担当する課との間で、連絡及び確認が不足していた。
5	秦野市展の作品受付時に提出された出品票について、後日集計を行ったところ、1枚(1人分)紛失していることが判明した。	出品票の管理において、明確に役割が定まっていなかった。
6	こどもの医療費助成制度の改正に当たり、生活保護等の他に優先すべき医療費助成制度の利用の有無について、他課に確認するための依頼文を発出していなかった。	3月末に決裁を受け、担当者が依頼文を送付することを失念した。その担当が人事異動となり、後任に適切に引き継がれていなかったことによるもの。
7	契約規則第31条の表の金額を超えないため、契約書の作成を省略した案件において、請求書に検査員による検査年月日の記入や記名又	担当職員の認識不足と管理・監督職によるチェックが徹底できていないことから起きてしまった。

	は押印が漏れていた。	
8	閉庁日に婚姻届提出、その後開庁日に転居届と同時に、マイナンバーカードの氏と、住所の券面変更に来庁。住所の変更のみで、氏のマイナンバーカードの券面変更を行わなかった。	住民記録担当とマイナンバー担当間の連携不足。
9	環境創出行為に関して、隣接道路の幅員について最低2mの有効幅員が確保されていれば良いところを3m必要であると他課にて説明したため、こと業者は最低2mでの許可を当課へ求めてきた。	原則だけの説明ではなく相手の主張にも耳を傾けた結論が出せないか各課や他課と連携して考える必要があった。今回の事案は詳細な内容確認を怠った結果ではないかと考えられる。
10	来庁した市民を30分待たせたことにより苦情があった。	窓口の状況等の把握不足や職員間の連携不足。
11	年度をまたいだ契約をしていた。また、翌年度分も含めて一括で支払をしていた。契約期間は、長期継続契約である場合を除き、年度を超えることはできない。リース料を一括で前払をしたことは会計年度独立の原則及び総計予算主義の原則に反する行為であった。	人事異動で契約事務担当者が3名入れ替わったが、本件に関する引継ぎが十分に行われず、今までのやり方でよいという思い込みがあり、法令及び財務規則に基づいたチェックを怠ったこと、課内での情報共有とチェックが不十分であったことが原因。
12	郵送で複数の許可書等を交付する事務において、その申請者から、1つの封筒に複数の許可書を同封してほしい旨を相談されていたが、同封することを失念し、1件のみ郵送した。	その許可事務は、複数の担当者が関わっていたため、担当者同士の意思疎通が不足しており、申請者からの相談について各担当が理解していなかった。
13	令和元年11月20日開会の市議会において、「市職員の給与に関する条例の一部を改正する条例案」を提出し、給料額及び期末勤勉手当支給率の改定の条例案について、市議会で審議中であるにもかかわらず、条例案が可決する前の12月10日支給の期末勤勉手当を改定後の支給率で算定したことにより、期末勤勉手当の過支給が発生した。	給与実務担当者が給与条例改正の内容を十分に認識していなかった。給与実務担当者2名は配属1年目であり、給与改定の事務の流れを十分に理解していなかったこと。また、事務手順書が整備されていなかった。給与実務担当者(2名)が議決日を意識していなかった。また、給与条例改正は係長が担当し、実務担当者とは異なるため、差額支給に関する情報が共有されていなかった。期末勤勉手当支給に関する起案文書に支給率の記載がされていなかった。決裁者が起案者へ支給率や個別支給額を確認していなかった。

注) 秦野市(2023)、秦野市(2024)、秦野市(2025)、掛川市(2020)より作成

III. 「三遊間のゴロ」を説明しうる理論の考察

「三遊間のゴロ」現象の構成概念のいくつかは、既存理論の枠組みから説明できる。役割や責任の曖昧さは「役割曖昧性」、相互依存の関係については「相互依存理論」、行動の抑制や集団の非効率性は「社会的手抜き」、それぞれの理論から「三遊間のゴロ」現象のメカニズムを検討する。

1. 役割・責任の曖昧さ（役割曖昧性）

役割・責任の曖昧さ、すなわち役割曖昧性の高い状態は津田（1983）の「重なり合い」、石田（1982）の「あいまいな責任領域」のような、柔軟な組織運営のために生じる不明確な職務の境界部分に生じるものである。ここでは、「不十分な引継ぎによる手続漏れ」、「担当間での確認不足による対応漏れ」といった「三遊間のゴロ」現象が発生する。

Kahn et al. (1964) は「メンバーに期待される役割が明確でないことや、情報の不足により役割が不明確である状態」を役割曖昧性とし、職務満足度や組織への信頼低下などの感情コストが生じると述べた。役割曖昧性は古典的研究からも職業性ストレスの要因とされており、日本において広く活用されている新職業性ストレス簡易調査票（川上, 2012）の尺度にも採用されている。また、Høigaard et al. (2010) は、ハンドボール選手を対象にした調査を行い、役割の曖昧さが役割満足度を低下させ、社会的手抜きのような非効率さを促進させるとしている。

すなわち役割の曖昧さは、柔軟性や自発的補完行動に必要な余白をつくりだす一方で、貢献度合いが不透明となり、能力発揮や努力量の抑制、あるいはストレスを感じる可能性がある。このように、役割曖昧性は、「三遊間のゴロ」現象の主要因のひとつであり、日本型組織の特徴である柔軟な組織運営の裏で生じる負の側面だと言える。

2. 相互依存関係（相互依存理論）

次に、「三遊間のゴロ」現象を理解するために重要なのが、メンバー間の相互依存関係であろう。相互依存関係は津田（1983）、石田（1982）の考察した日本型組織の構造において欠かせない考え方である。例えば「同僚や上司が対応してくれる、と期待していた案件が手つかずのまま」、「相手がチェックしてくれると見積り、確認を疎かにする」など、相手の行動を事前に考え、行動を抑制することがある。Gerpott et al. (2018) は相互依存理論において、人間の生活は相互に依存しあっており、社会的な相互依存作用は自分の行動が自身や他者にどのような影響を与えるかによって特徴づけられるとしている。また、相互依存の度合いは主観的な認識によるものとし、仁科（2024）は「状況認識が協力行動を理解する上で重要な要素である」と述べた。

また、Gerpott et al. (2018) は相互依存状況における人間の行動は「相互依存」、「力関係」、「葛藤」、「情報正確さ」、「将来的な相互依存」によって説明できるとした。すなわち、職場の上司や同僚との関係の程度が、個人の行動に影響することを示唆するとともに、組織のメンバーは良い結果を得るために、相互依存度合いを調整してタスクに取り掛かると言及している。Wageman & Baker, (1997) も同様に、相互依存度合いの調整はメンバーの行動様式を形成し、最終的にはチームや組織パフォーマンスに影響を与えると論じている。すなわち、相互依存の関係は、日本型組織に見られる調整対応を必要とする職場活動には不可欠な考え方であり「三遊間のゴロ」現象を説明し得る概念だと言えるだろう。

3. 集団の非効率性（社会的手抜き）

最後に、社会的手抜きである。これは、日本型組織の職務構造の特徴に捕らわれず、人と協働するときに等しく生じ得るものである。社会的手抜きは「皆ががんばっているのに、手を緩めても大丈夫だろう」や「自分がんばったところで結果は変わらない」といった、集団作業において個人の努力量が低下する現象であり、Latané et al., (1979) が提唱したことは知られるところであろう。

さらに、Karau & Williams (1993) は集団内での影響要因を明確化するために集団努力モデル (Collective Effort Model) を提唱した。このモデルは、Vroom の期待値理論を集団成果に置き換えたものであり、個人の努力量は「自分の行動が集団成果にどの程度寄与するか」あるいは「個人が仕事に感じる価値の認知」によって決まるとした。すなわち、貢献の実感や仕事の意味づけによって努力量が増減することを示しており、業務上の無力感を感じたり、努力の価値を感じ難い状況においては、個人の努力量が低下する可能性を示唆している。

これまで述べてきたように、日本型組織は役割が曖昧で相互依存的な特徴をもつ。この構造においては、個人の貢献と成果との関係が不明確になり、貢献の実感が希薄化する可能性がある。その結果、行動が抑制され、社会的手抜きを生じることも十分に考えられる。したがって、社会的手抜きは「三遊間のゴロ」現象を説明する構成概念と言える。

IV. 理論の整理

本稿では、「三遊間のゴロ」現象を説明し得る理論として、役割曖昧性、相互依存理論、社会的手抜きの3つの視点から検討した。これらの理論は、成り立ちは異なるものの、日本型組織の特徴である曖昧な境界領域において、補完的行動が必ずしもとられない状況を説明するうえで有用であると考えられる。以下では、3つの理論の共通点を整理し「三遊間のゴロ」現象を説明し得る要点を示す。

1. 曖昧な役割に起因した努力量の抑制

役割曖昧性によって職務の境界は不明確になり、個人の責任範囲を曖昧に感じさせる。相互依存関係は、他者との依存度合いや、他者の行動を認識することで行動をとる。社会的手抜きは自分の行動と成果への寄与を認識し、努力量を調整する。すなわち、協働プロセスにおける個人の認識の程度が「三遊間のゴロ」現象の指標となると考えることができる。

2. 職務構造の影響による努力量や行動の抑制

3つの理論はいずれも職務領域の曖昧さに基づいた調整対応、すなわち個人の動きについて考察している。日本的組織のような依存関係を特徴とする職務構造では、個人の努力量の調整や行動抑制が連鎖し、結果として誰も動かない状態が発生しやすい。

以上の共通点から、三遊間のゴロ現象は、日本型組織がもつ曖昧な職務境界と相互依存関係の特徴とする構造の中で、個人が役割や責任範囲、他者との関わりをどのように認識しているかという認識のあり方から生じる、極めて日常的な現象だと言えるだろう。

V. 今後の研究課題

前項で整理したとおり、「三遊間のゴロ」現象は、ひとつの事象に複数の構成要素が折り重なる複雑性をもつ可能性が高い。

したがって、今後の研究においては、現象を十分に説明するための構成概念のさらなる理論探索を行うとともに、個人の業務に対する認識が、行動抑制や努力量の調整とどのように関連しているのかを検討する必要がある。すなわち、役割や責任が曖昧で相互依存性のある職務環境において、調整や補完行動を要する業務に対して肯定的な認識を持つのか、負担を感じるのか、あるいは他人任せに考えるのかによって、その後の行動が異なる可能性があることから、理論探索においては、個人の認識を関連させながら「三遊間のゴロ」現象を説明できるかが重要となる。

加えて、これまで考察してきたように、「三遊間のゴロ」現象は日常的な現象である可能性が高く、本稿で取り扱った事例調査のみでは十分に理解できない可能性がある。

健康いきいき職場の理論モデル(川上, 2012)では、職場環境の構成要素として、仕事の量的負担や質的負担、情緒的負担、役割葛藤といった仕事の負担と、仕事の意義や裁量、役割の明確さといった、仕事に対する認識に関わる要素が整理されている。このモデルは、これらの要素が個人の意識や行動に影響し、結果として組織の生産性向上やイノベーションなどの組織成果にもつながることを示唆している。

こうした知見を踏まえ、インタビューや事例調査などの質的調査を通じて、個人の仕事への認識から発生要因を精査し、複数の要因が重なる複合的な事象であるかの検討を行う必要がある。さらに、冒頭に述べたように「三遊間のゴロ」現象は、現時点では体系的な理論的整理が十分になされていない。今後、実務での活用可能性を高めるためには、現象の構成概念を定義し、現象の類型化を行うことが求められる。そのうえで、これらの構成概念を定量的に測定できる尺度開発を行い、量的調査のデータから構成概念と現象の関連性を検討していく必要がある。すなわち「三遊間のゴロ」現象に対して、どの構成概念が直接効果として影響するのか、あるいは他の概念を介した間接効果として影響するのかといった因果の構造を検討することが、理論体系の構築に向けた重要な研究課題である。

<引用文献>

Gerpott, F. H., Balliet, D., Columbus, S., Molho, C., & De Vries, R. E. (2018). How do people think about interdependence? A multidimensional model of subjective outcome interdependence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(4), 716-742.

秦野市 (2023). リスクマネジメント部会. 令和5年度 第1回リスクマネジメント部会. 資料3 令和4年度アクシデント・インシデント事例一覧. Retrieved from <https://www.city.hadano.kanagawa.jp/www/contents/1519698759429/simple/03ichiran.pdf>

- (2025年11月16日閲覧)
- 秦野市 (2024). リスクマネジメント部会. 令和6年度 第1回リスクマネジメント部会. 資料3 令和5年度アクシデント・インシデント事例一覧. Retrieved from https://www.city.hadano.kanagawa.jp/www/contents/1519698759429/simple/03_R6-1ichiran.pdf (2025年11月16日閲覧)
- 秦野市 (2025). リスクマネジメント部会. 令和7年度 第1回リスクマネジメント部会. 資料3 令和6年度アクシデント・インシデント事例一覧. Retrieved from https://www.city.hadano.kanagawa.jp/www/contents/1519698759429/simple/03_R7-1ichiran.pdf (2025年11月16日閲覧)
- Hoigaard, R., Fuglestad, S., Peters, D. M., Cuyper, B. D., Backer, M. D., & Boen, F. (2010). Role Satisfaction Mediates the Relation between Role Ambiguity and Social Loafing among Elite Women Handball Players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(4), 408-419.
- 石田 英夫 (1982). 「日本型ヒューマン・リソース・マネジメント：過程と構造」『日本労働協会雑誌』24(12), 13-22.
- 石田 英夫 (2007) 日本型経営に関する覚書き：人的資源からの考察, 東北公益文科大学, 27-40 p.
- 掛川市 (2020). 事務処理等適正化委員会「不適切な事務処理に関する調査報告書令和2年8月. Retrieved from https://www.city.kakegawa.shizuoka.jp/fs/1/0/5/2/4/1/_/hutekisetuhoukoku.pdf (2025年11月16日閲覧)
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- 川上 憲人, 下光 輝一, 原谷 隆史, 堤 明純, 島津 明人, 吉川 徹, 小田切 優子, 井上 彰臣: 2. 新職業性ストレス簡易調査票の開発1) 新職業性ストレス簡易調査票の完成. 主任研究者 川上憲人, 厚生労働省厚生労働科学研究費補助金労働安全総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」平成23年度総括・分担報告書. pp.266-313, 2012
- Latané, B., Harkins, S., & Williams, K. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- 仁科 国之, 三船 恒裕, 日道 俊之. (2024). 日本語版相互依存状況尺度の作成. *心理学研究*, 94(6), 484-492.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- 柴田 昌治 (2022). 【特集】給料が上がる人, 変わらない人の「働き方」の違い (4) 仕事の幅を狭めるのが「役職」という現実 | マイナビニュース. マイナビニュース. Retrieved from <https://news.mynavi.jp/article/kinben2-4/> (2025年11月30日閲覧)
- 総務省 (2009). 内部統制による地方公共団体の組織マネジメント改革—信頼される地方公共団体を目指して—. Retrieved from https://www.soumu.go.jp/main_content/000019097.pdf (2025年11月16日閲覧)
- 津田 眞激. (1983). 二一世紀を踏まえての日本的経営の本質 [特別寄稿・講演記録]. 日本政教研究所主催 第38回講演会. 1983年10月22日, 柴田会館

- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158.
- 吉川 克彦 (2012). グローバル時代の2つの必修科目. 人材育成・研修のリクルートマネジメントソリューションズ. Retrieved from <https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000032/> (2025年11月30日閲覧)