

職場のダイバーシティ&インクルージョン風土と  
従業員のウェルビーイングとの関連

Climate for Diversity & Inclusion and  
Employee Well-being in the Workplace

松田チャップマン与理子・石川 利江

MATSUDA-CHAPMAN Yoriko, ISHIKAWA Rie

キーワード：ダイバーシティ、インクルージョン、ワーク・エンゲイジメント、本来感、  
心理的両性具有性

## 背景と目的

現代の企業にとって、「ダイバーシティ（多様性）&インクルージョン（包摂）」の推進は重要かつ喫緊の経営課題である（Roberson, 2006）。その背景には、グローバル化、情報技術の革新、チーム単位の業務の増加、非正規雇用の増加といった急速なビジネス環境の変化による労働力の多様化がある（Hays-Thomas, 2017）。ダイバーシティ&インクルージョン（以下D&I）の推進と実践は、企業の業績、創造性、市場環境の変化への適応力、組織と個人の成長などにポジティブな結果をもたらすとされている（Thomas & Ely, 1996）。

1980年代に米国の職場で「ダイバーシティ」への関心が高まった当初は、人種、民族、性別、年齢といった個人の属性による違いを表す限定的な概念として定義づけられていた。ダイバーシティ推進対策は、女性やマイノリティの採用に重きが置かれたが、彼女ら／彼らは採用されても昇進や成長の機会を与えられず、結果として早期離職者が多かった（Brazzel, 2003）。そうしたなか、単に少数派の採用を増やすだけでなく、多様性のある人材を受入れ、最大限に活用することの重要性が高まり、ダイバーシティに加えて「インクルージョン」の概念が着目されることとなった（Hays-Thomas, 2017）。インクルージョンの定義は複数存在するが、Shore, Randel, Chung et al. (2011) は「職場グループから所属欲求と独自性欲求が満たされるような処遇を受けることで、従業員が自己を当該職場グループの価値ある一員として知覚する度合い」としている。ダイバーシティにおいては、年齢や性別など目に見える個人の属性だけでなく、相互作用を通して知り得る個人の態度、価値観、パーソナリティ、思考の様式、性的指向などの目に見えない特性を含むより広義な定義が近年提唱されている（Ferdman & Sagiv, 2012; Hays-Thomas, 2017）。

日本においてもD&Iの推進は急務の課題となっており、経済産業省（2015）は「ダイバーシティ経営」<sup>1</sup>を推奨している。しかし、女性、高齢者、障がい者、外国人、LGBT等を対象とした取り組みはまだ少なく（大久保・皆月, 2017）、女性の社会進出に伴う性別を対象とした施策が中心となっている（正木・村本, 2017）。女性労働力の活用は、労働人口が減少する日本の最重要課題の1つであり、2015年8月には女性活躍推進法が成立し、女性が職業生活で個性と能力を十分に発揮し、活躍できる環境を整備する取り組みが始まった。だが、2017年のジェンダー格差指数では、日本は144カ国中114位で国際的に依然として低い状況である（World Economic Forum, 2017）。2016年の女性就業者は全体の約4割を占め、M字カーブが解消に向かっているが、就労女性の多くはパートやバイトなどの非正規雇用である（内閣府, 2017）。また、管理職の女性比率は1割程度で大きな改善は見られず、正社員でも補助的な業務に従事している女性が多く、女性労働者の登用はあまり進んでいない

(河口, 2013)。そうした現状から、日本ではジェンダー・ダイバーシティ（女性の活躍）がいまだ優先課題であり、インクルージョンに至っては、推進の取り組みを実践している企業は少ない（野畑, 2011）。しかし、女性だけでなく男性においても、個々の能力や多様性を発揮し、やりがいを持って仕事に取り組める職場を実現するためには、ダイバーシティとインクルージョンを両輪とする施策が求められている（Sherbin & Rashid, 2017）。

正木・村本（2017）は、国内のダイバーシティに関する実証研究が不十分であると指摘し、日本の文化的背景を踏まえたダイバーシティ風土として「包摂性」「女性登用」「男性優位」「働き方の多様性」「マッチョイズム」の5類型を提唱している。これらのうち、従業員の属性にかかわらず平等に機会を提供し、従業員の個性や多様な視点を重んじるといった「包摂性」、つまりインクルージョンは、ワークモチベーションと情緒的コミットメントに正の効果、離職意図に負の効果を示した。Ferdman and Sagiv（2012）は、インクルージョンを経験することによって従業員は、所属組織や職場グループ全体の一部となりながら、本来性（authenticity）と独自性を維持することができるかと論じている。本来性とは、「自分自身の意思や気持ちに基づき素直に生きていること」（伊藤・小玉, 2005b）や「自ら行う人生の選択に責任を持ち、それに伴う結果に対して全責任を負えること」（Guignon, 2008）を表す。職場で本来性を発揮できると感じる従業員は、生産性が高く、意欲と熱意を持って仕事に取り組むことが明らかになっている（Cable, Gino, & Staats, 2013）。また、Downey, Werff, Thomas, and Plaut（2015）の研究では、ダイバーシティ実践の従業員エンゲイジメントに対する正の直接効果、および信頼風土を介する間接効果を報告している。加えて、インクルージョンの知覚は、ダイバーシティ実践の間接効果を緩衝する要因であった。

これまでのところ、D & Iと従業員のウェルビーイングを関連づけた研究は、経営指標との関連を調べた研究に比べてまだ少なく、実証研究の蓄積が求められている（Downey et al., 2015; Muir & Hoyland, 2015）。以上を踏まえて本研究では、従業員が知覚する職場のD & Iと従業員のウェルビーイングとの関連について検討することとした。

## 本研究の構成と仮説モデル

本研究では、上述の正木・村本（2017）が類型化したダイバーシティ風土のうち、「女性登用」と「包摂性」を用いてダイバーシティ&インクルージョン風土（以下、D&I風土）を構成することとした。「女性登用」は、女性を登用する組織風土が存在するかどうかという次元であり、日本企業におけるダイバーシティ風土を考えるうえで不可欠の側面とされている。

従業員のウェルビーイングを構成する概念には、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であるワーク・エンゲイジメント、並びに、職場におけるうつ病が増加傾向にあり社会問題となっていることから（中尾, 2004）、憂うつ感を用いることとした。

また本研究では、先行研究に基づいてD & I風土と本来性との関連を仮定した。伊藤・小

玉 (2006) によると、本来性は、人がその人らしく、本当のその人を生きているというあり方を表し、一方、本来感は、自身の本来性についての主観的で全般的な感覚である。本研究では、本来性の感情的側面である本来感を用いて検討することとした。

さらに、D&I風土と本来感との関係を説明する要因として、心理的両性具有性(Androgyny)に着目した。1974年にBemが提唱した心理的両性具有性は、男性性 (e.g. 自主的で信念が強い) と女性性 (e.g. 協調的である) をあわせ持つ個人のジェンダー特性を表し、社会的適応やウェルビーイングが最も高いとされている (Dean & Tate, 2017; Taylor & Hall, 1982)。本概念が提唱されてから、研究が増える一方で批判もみられ、Bemが作成した尺度の改定なども行われてきたが、近年は、リーダーシップに関連づけた研究が散見される。例えば Gartzia and van Engen (2012) は、男性性または女性性のいずれかが高いリーダーよりも、男女ともに心理的両性具有性が高いリーダーは、行動様式が柔軟で幅広く、部下からの評価が高く、職場の協調性を促すと報告している。本研究では、組織がD&I風土を醸成することで、男性、女性のいずれも心理的両性具有性が促進され、本来感が高まると仮定した。なお、女性性の中核である共同性(communion)、および男性性の中核である作動性(agency)を用いて心理的両性具有性を構成することとした(土肥・廣川, 2004)。以上の概念を含めた分析モデルをFigure 1に示した。

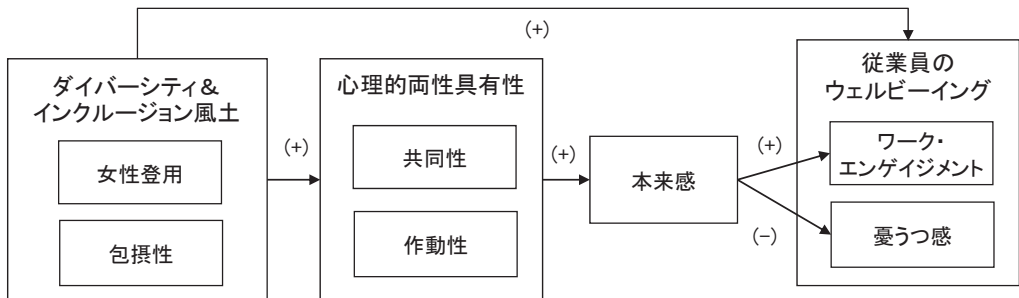


Figure 1 ダイバーシティ&インクルージョンと従業員のウェルビーイングモデル

## 方法

### (1) 調査方法と調査対象

約420万人のリサーチ・パネルを保有するインターネット調査会社(株式会社クロス・マーケティング)に委託し、企業に勤務する男女を対象とするWeb調査を実施した。調査協力依頼に際して、調査目的、調査期間、調査実施主体、個人情報の取り扱い、問合せ先等がモニターに明示され、調査協力に同意する場合のみ回答画面に入ることが可能となる形式がとられた。調査期間内(2018年5月)に調査協力に同意し、完全回答が得られた回答者数は464名であった。

## (2) 調査内容

### ① ダイバーシティ風土 (正木・村本, 2017)

職場のダイバーシティ風土を測定する尺度。「女性登用」「男性優位」「包摂性」「働き方の多様性」「マッチョイズム」の5因子23項目からなる。本研究では、「女性登用」および「包摂性」を使用した。モデル検証には、2つの因子を下位因子とする高次な因子「ダイバーシティ&インクルージョン風土 (D&I風土)」を用いた。「あてはまる (4点)」「から」「あてはまらない (1点)」の4件法で回答を求めた。

### ② 共同性・作動性 (土肥・廣川, 2004)

24項目4因子からなる共同性 (女性性)・作動性 (男性性) の肯否両側面を測定するジェンダー・パーソナリティ尺度。本研究では、肯定的作動性、肯定的共同性各6項目を使用し、2つの因子を下位因子とする高次な因子「心理的両性具有性」を分析に用いた。「かなりあてはまる (4点)」「から」「全くあてはまらない (1点)」の4件法で回答を求めた。

### ③ 本来感 (伊藤・小玉, 2005b)

「自分自身に感じる自分の中核的な本当らしさの感覚」の程度を測定する1因子7項目の尺度。「あてはまる (5点)」から「あてはまらない (1点)」の5件法で回答を求めた。

### ④ ワーク・エンゲイジメント (Shimazu et al., 2008)

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et al. (2002) によって作成された Utrecht Work Engagement Scale (UWES) の邦訳版である1因子9項目の UWES-J を用いた。「いつも感じる (6点)」から「全くない (0点)」の7段階で回答を求めた。

### ⑤ 抑うつ傾向 (小杉他, 2004)

職場ストレス尺度、心理的ストレス反応尺度、コーピング尺度で構成される職場ストレススケール改訂版のうち、心理的ストレス反応尺度の下位尺度「憂うつ感」7項目を用いた。回答は「よくあてはまる (5点)」から「まったくあてはまらない (1点)」の5段階評定で得点が高いほど憂うつ感が高い。

### ⑥ 属性: 調査対象者の年齢、性別、雇用形態、職位、職場の男女比率 [男性60%以上、男女半々 (40~60%)、女性60%以上] をたずねた。

## (3) 分析方法

分析モデルの検証には最尤法による構造方程式モデリングを用いた。モデル適合度の指標には、近年推奨されている CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) を用いた (Brown, 2006)。CFI, TLI はともに .95 以上、SRMR は .08 以下、RMSEA は .05 ~ .08 以下であればモデルの適合が良いとされている (Brown, 2006; Kline, 2005)。また、モデルの比較には AIC を用いた。AIC は相対的なモデルのよさを示す指標で値が小さいほど適合が良い。分析には、統計パッケージソフト SPSS23.0J および Amos23.0J を用いた。

## 結果

### (1) 回答者の属性

回答者464名(女性51.9%)の平均年齢は、44.43歳( $SD$  8.94, range 25~60)、職位は、一般社員68.3%、管理職者31.6%、雇用形態は、正規雇用88.9%、派遣・契約社員11.2%であった。職場の男女比率は、男性60%以上が61.9%、男女半々(40~60%)が18.5%、女性60%以上が19.6%であった。

### (2) 各尺度の基本統計量、 $\alpha$ 係数および相関係数

各尺度得点の平均値と標準偏差値を算出した。各尺度の内的整合性については $\alpha$ 係数、尺度間の関連性についてはPearsonの積率相関係数を算出した(Table 1)。分析の結果、いずれの尺度も高い内的整合性を示し( $\alpha$ =.85~.96)、全ての変数間で有意な相関関係が確認された(0.1%水準)。女性登用と包摂性の相関係数は $r$ =.64で正木・村本(2017)の研究( $r$ =.62)と同程度の関連が示された。心理的両性具有性と本来感の間にやや高い相関が見られた( $r$ =.65)。

Table 1 各尺度の基本統計量、 $\alpha$ 係数、相関係数

	平均値	$SD$	$\alpha$ 係数	1	2	3	4	5
1 女性登用	2.37	.75	.91	-				
2 包摂性	2.40	.71	.90	.64***	-			
3 心理的両性具有性	2.71	.46	.87	.23***	.26***	-		
4 本来感	3.08	.70	.85	.21***	.29***	.65***	-	
5 ワーク・エンゲイジメント	2.51	1.22	.96	.34***	.42***	.51***	.47***	-
6 憂うつ感	2.84	1.02	.95	-.19***	-.28***	-.46***	-.59***	-.43***

\*\*\* $p$ <.001

### (3) 構造方程式モデリングによる分析モデルの検証

構造方程式モデリングを用いて本研究の分析モデル(Figure 1)を検証するうえで、モデルに含む項目数が多いことから、各尺度について複数の項目をまとめた変数(Parcel)を作成し分析に使用するItem parceling手法を用いた(Kishton & Widaman, 1994)。Parcelの作成は、Coffman and MacCallum (2005)の手順に従いDomain-representative methodを用いた。分析の結果、モデルの適合度は $\chi^2=231.20(81)$ , CFI=.97, TLI=.96, SRMR=.050, RMSEA=.063といずれの指標も良好な値を示した。

「女性登用」と「包摂性」で構成されるD&I風土は、心理的両性具有性に正のパスを示し(.33)、ワーク・エンゲイジメントにも同程度の正のパスを示した(.32)。しかし、D&I風

土から憂うつ感には有意なパスが見られなかった。心理的両性具有性は、本来感に強い正のパスを示し (.88)、本来感は、ワーク・エンゲイジメントに中程度の正のパス (.48)、憂うつ感に強い負のパスを示した (-.70)。これらの因果係数はすべて0.1%水準で有意であった。

#### (4) 多母集団同時分析による男女モデルの比較

次に、多母集団同時分析を用いて上記の分析結果で得られたモデルの男女差を検討した。その際に、有意な関連が見られなかったD&I風土から憂うつ感へのパスを除いて分析を行うこととした。多母集団同時分析を実施する前提条件として、まず男女別モデルの適合度が良好であることを確認する必要がある。分析の結果、男女別モデルは、いずれも高い適合度を示し、パラメータは男女共に全て0.1%水準で有意であった。そこで、Brown (2006) に準じて、配置不変性を検証する第1モデル (M1) [等値制約なし]、測定不変性を検証する第2モデル (M2) [因子負荷量 ( $\lambda$ ) を等値制約する] の2条件下で多母集団同時分析を行った。これらの結果を Table 2 に示した。

Table 2 多母集団同時分析による男女のモデル間比較と適合度指標

Model	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	CFI	$\Delta CFI$	TLI	SRMR	RMSEA	AIC
グループ別モデル										
男性 (n=223)	153.87	81			.970		.961	.052	.064	
女性 (n=241)	172.68	81			.963		.952	.068	.067	
等値条件										
M1: 等値制約なし (配置不変性)	326.55	162			.966		.956	.052	.045	482.55
M2: 因子負荷量 ( $\lambda$ ) (測定不変性)	351.29	177	24.74	15	.964	-.002	.958	.059	.047	477.29

等値制約のない第1モデル (M1) は、 $\chi^2 = 326.55$ ,  $df = 162$ ,  $CFI = .97$ ,  $TLI = .96$ ,  $SRMR = .052$ ,  $RMSEA = .045$  でいずれの指標も高い適合度を示した。したがって、配置不変性が確認された。次に、因子負荷量 ( $\lambda$ ) に等値制約を置いた第2モデル (M2) も  $\chi^2 = 351.29$ ,  $df = 177$ ,  $CFI = .96$ ,  $TLI = .96$ ,  $SRMR = .059$ ,  $RMSEA = .047$  と高い適合度を示した。M1 と比較して、 $\chi^2$  値の変化量に有意差は見られず ( $\Delta\chi^2 = 24.74$ ,  $df = 15$ , ns)、CFI の変化量は -.002 で M2 のほうが M1 よりも良好であり、AIC の適合度も高かったことから、因子負荷量の不変性が確認された。多母集団同時分析による男女のモデルを Figure 2 に示した。

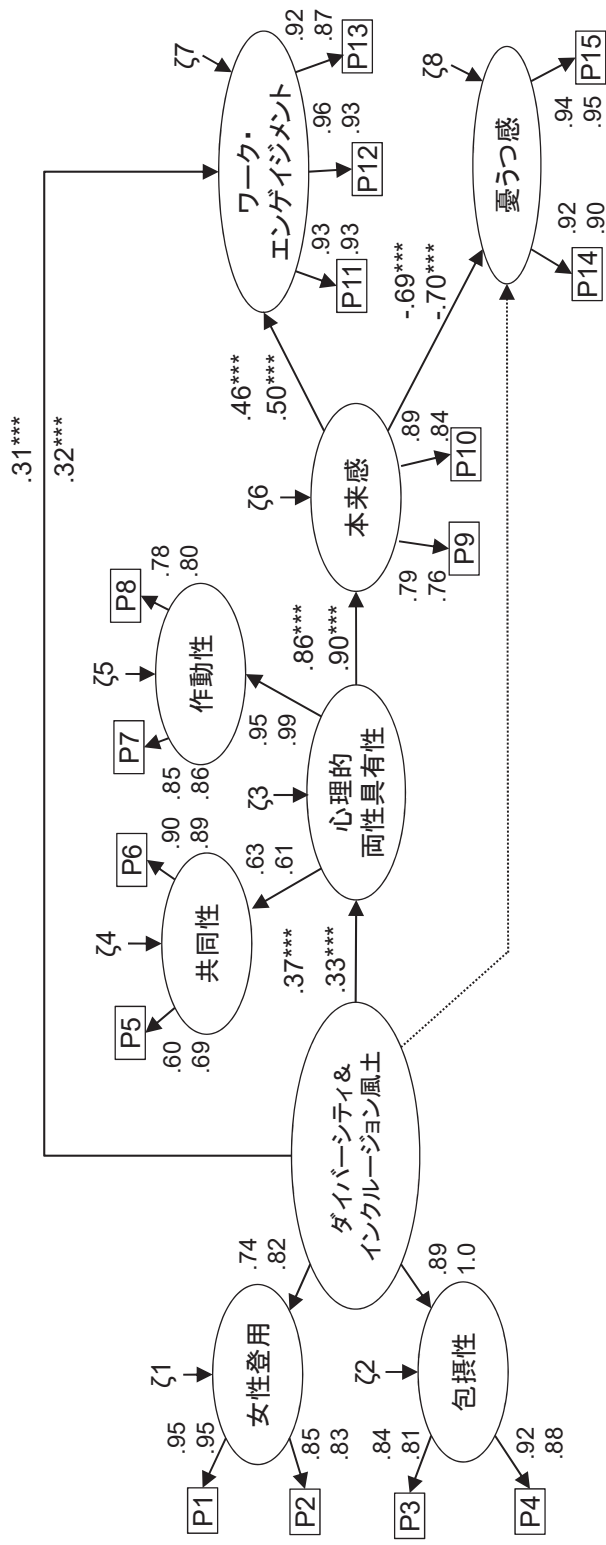


Figure 2 多母集団同時分析による男女モデルの検証結果

CFI=.96 TLI=.96 SRMR=.067 RMSEA=.044  
 \*\*\* $p < .001$

- 注1. Item Parceling 手法を用いて尺度毎に項目をランダムに割り当てた変数 (Parcel) を作成した。
- 1つのParcelには尺度の項目数に応じて2~4項目を割り当てた。図中のPはParcel を表す。
- 注2. パス係数は、上段：男性，下段：女性
- 注3. 破線は非有意なパスを表す



## 考察

本研究では、従業員が知覚する職場のD&I風土と従業員のウェルビーイングとの関連について、心理的両性具有性ならびに本来感を含めて検討を行った。構造方程式モデリングを用いて本研究の分析モデルを検証した結果、モデルは高い適合度を示した。D&I風土は心理的両性具有性を規定する要因であること、心理的両性具有性は本来感を向上する効果を有すること、本来感はワーク・エンゲイジメントを促進し、憂うつ感を抑制することが示唆された。D&I風土はワーク・エンゲイジメントに正の直接効果を示したが、憂うつ感に対する負の効果は認められなかった。上記のモデルを性別による多母集団同時分析で検証した結果、測定不変性が確認され、モデルの構造および因果係数に性差は認められなかった。

### (1) D&I風土と従業員のウェルビーイングとの関連

D&I風土は、ワーク・エンゲイジメントに正の関連を示し、Downey et al. (2015) を支持する結果であった。松田・石川 (2012) は、従業員が知覚する組織側のサポートはワーク・エンゲイジメントを高める要因であると報告している。本研究におけるD&I風土も、組織側のコミットメントとして、また仕事の資源を強化する職場環境として、ワーク・エンゲイジメントを促進する効果を示した可能性が考えられる。一方、D&I風土から憂うつ感への有意な直接効果は見られなかった。D&I風土と憂うつ感との関連を調べた研究は見られないが、本研究の結果から、D&I風土は仕事のポジティブな側面を強化する一方で、職場のネガティブな心理状態を軽減する直接の要因とはならないことが示唆された。

### (2) D&I風土と従業員のウェルビーイングモデルのメカニズム

#### a. D&I風土 → 心理的両性具有性

女性の活躍支援や意思決定への関与を推進し、個人の個性や違いを尊重するD&I風土は、優しさ、共感性、感受性などの「共同性」と、主張性、統制力、自信などの「作動性」をあわせ持つジェンダー特性である心理的両性具有性を高めることが本研究で示唆された。職場における男女不平等を生み出すジェンダー・ステレオタイプの根幹は、男性＝作動性、女性＝共同性で表現される(坂田, 2014)。しかし、共同性、作動性の特性に基づく自己概念は、社会的に構成された現象であり、変容が可能である(Dean & Tate, 2017)。D&I風土の推進は、従業員がそうしたジェンダー・ステレオタイプに縛られず、他者との関わりにおいて必要な「共同性」と、一人の人間として自己成長や達成を目指すうえで必要な「作動性」を状況に応じて柔軟に表現できる環境を創出すると考えられる。また、心理的両性具有性が高い父親は、子育てへの関与が高く、子供への応答性が高いといった報告もあることから(Palkovitz, 2013)、職場と家庭の両方において、男性、女性ともに心理的両性具有性を発揮できる社会のあり方が求められる。

## b. 心理的両性具有性 → 本来感

本研究では、心理的両性具有性は本来感に強い正の関連を示した。これらの関連を調べた研究は少ないが、自己呈示の概念を用いた解釈が可能と思われる。自己呈示とは、「(自己の社会的な印象が重要となる対人場面において) 自己に対する他者の知覚 (印象) を統制しようとする過程」を表す (Leary, 1994)。Paulhus and Trapnell (2008) によって近年提唱された自己呈示を説明する共同性・作動性の枠組みでは、共同性あるいは作動性の価値に基づく自己呈示が真の自己に合致しない場合、本来感が低下しやすいとされている (Garr-Schultz & Gardner, 2018)。一方、心理的両性具有性が高い個人は、自己を偽ることなく、職場環境や文脈に応じて共同性、作動性を選択的に発揮することができる。それによって、真の自己と根本の価値を明らかにし、それらと共にあり、調和して行動する、つまり本来感を維持することが可能である (Huta, 2015)。

## c. 本来感 → 従業員のウェルビーイング

本来感は、ワーク・エンゲイジメントに中程度の正の関連を示し、先行研究を支持する結果であった (例えば、Sharp, Roche, & Cable, 2015)。Ryan and Deci (2000) の自己決定理論では、真の自己は、自律性、関係性、有能感の3つの基本的欲求を満たす活動を通して実現される。本来感が高い個人は、自分らしさと合致した自律的で意味のある目標を設定し、達成に向けた努力を惜しまず、その結果としてウェルビーイングが高まるとされている。また、Schaufeli, Taris, and van Rhenen (2008) によると、ワーク・エンゲイジメントは仕事が楽しいという内発的な動機づけである。これらのことから、本来感が高い従業員は、自己の有能感を生かして自らが設定した目標を達成するための内発的動機づけ、つまりワーク・エンゲイジメントが高いといったことが考えられる。

本来感は、憂うつ感に強い負の関連を示し、先行研究を支持する結果であった (例えば、伊藤・小玉, 2005a, 2005b)。職場における勤労者のメンタルヘルス問題が深刻化している現代において、本研究のモデルで示された本来感を高めるメカニズムをさらに解明していくことで、日本の職業性ストレス研究の拡大に寄与できると考えられる。

## 今後の課題

本研究の限界と今後の課題を以下に挙げる。

まず、本研究ではインターネット調査会社のモニター会員を調査対象としたことから、サンプルの代表性には留意が必要である。モニターに登録する個人の回答態度や心理特性には偏りがある可能性が高く、従って、選択バイアスの影響を考慮したうえで、本研究の結果を解釈する際には十分な留保が求められる。次に、本研究では「女性登用」と「包摂性」でダイバーシティ&インクルージョン風土を構成した。今後は、性別だけでなく、多様性の対象を広げて本来のダイバーシティを検証する必要がある。3つ目に、本研究では、従

業員のウェルビーイングをワーク・エンゲイジメントと憂うつ感で構成した。今後は、従業員ウェルビーイングの指標として広く用いられる職務満足感や組織コミットメント、また、不安や身体愁訴、活気なども含めてより包括的に検討を行うことが必要である。4つ目に、本研究では、調査対象者の職場環境に関する詳細な検討を行っていない。今後は、ダイバーシティ&インクルージョン風土の実態を解明するために、本研究の分析モデルを質的な側面からも検討する必要があると思われる。最後に、本研究は横断的調査であるため、今後、縦断的調査によって本研究で得られた因果関係を実証していく必要がある。

## 注

- 1 多様な属性の違いを活かし、個々の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して全社的かつ継続的に進めて行く経営上の取り組み

## 引用文献

- Bem, S. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Brazzel, M.(2003). Historical and theoretical roots of diversity management. In Deborah L. Plummer (Ed.), *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning* (pp.51-93). Lanham, MD: University Press of America, Inc.
- Brown, T. A.(2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B.(2013). Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58, 1-36.
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C.(2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. *Multivariate Behavioral Research*, 40, 235-259.
- Dean, M. L., & Tate, C. C.(2017). Extending the legacy of Sandra Bem: Psychological androgyny as a touchstone conceptual advance for the study of gender in psychological science. *Sex Roles*, 76, 643-654.
- 土肥伊都子・廣川空美 (2004). 共同性・作動性尺度(CAS)の作成と構成概念妥当性の検討 ―ジェンダー・パーソナリティの肯否両側面の測定― :ジェンダー・パーソナリティの肯否両側面の測定心理学研究, 75, 420-427.
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C.(2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 35-44.
- Ferdman, B. M., & Sagiv, L.(2012). Diversity in organizations and cross-cultural work psychology: What if they were more connected? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 323-345.
- Garr-Schultz, A., & Gardner, W. L.(2018). Strategic self-presentation of women in STEM. *Social Sciences*, 7, <https://doi.org/10.3390/socsci7020020>
- Gartzia, L., & van Engen, M.(2012). Are (male) leaders “feminine” enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, 27,

292-310.

- Guignon, C.(2008). Authenticity. *Philosophy Compass*, 3, 277-290.
- Hays-Thomas, R.(2017). *Managing workplace diversity and inclusion: A psychological perspective*. Routledge
- Huta, V.(2015). The complementary roles of eudaimonia and hedonia. In S. Joseph (Ed.) *Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education and Everyday Life* (pp.159-184). New Jersey: Wiley.
- 伊藤正哉・小玉正博 (2005a). 自分らしくある感覚 (本来感) とストレス反応、およびその対処行動との関係. *健康心理学研究*, 18, 24-34.
- 伊藤正哉・小玉正博 (2005b). 自分らしくある感覚 (本来感) と自尊感情well-beingに及ぼす影響の検討. *教育心理学研究*, 53, 74-85.
- 伊藤正哉・小玉正博 (2006). 自分らしくある感覚 (本来感) に関わる日常生活習慣・活動と対人関係性の検討. *健康心理学研究*, 19, 36-43.
- 河口真理子 (2013). ダイバーシティ経営:いまだ「女性」が課題の日本企業～変えるには何かが必要か～大和総研調査季報, 9, 80-103.
- 経済産業省 (2015). *ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集*. 経済産業省
- Kishton, J. M., & Widaman, K. F.(1994). Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 757-765.
- Kline, R. B.(2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- 小杉正太郎・田中健吾・大塚泰正他 (2004). 職場ストレススケール改訂のは訂版作成の試み (I) : ストレスサー尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改訂. *産業ストレス研究* 11, 175-185.
- Leary, M. R.(1994). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark.
- 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, 12-28.
- 松田与理子・石川利江 (2012). 組織内自尊感情と従業員のWell-Beingとの関連. *ストレス研究*, 27, 40-48.
- Muir, C. & Hoyland, T.(2015). Do diversity and inclusion help drive employee engagement? *Academy of Management Perspectives*, 29, [http:// dx.doi.org/ 10.5465/ amp.2015.0128](http://dx.doi.org/10.5465/amp.2015.0128)
- 内閣府 (2017). 男女共同参画白書 (概要版) 平成29年版
- 中尾陸宏 (2004). 情報化社会での職場のメンタルヘルス: うつと身体自覚症状との関連. *心身医学*, 44, 735-744.
- 野畑真理子 (2011). 「ワーク・ライフ・バランスからキャリア・ライフ・フィットへ」都留文化大学大学院紀要 15, 33-52.
- 大久保幸夫・皆月みゆき (2017). *働き方改革 個を活かすマネジメント*. 日本経済新聞出版社
- Palkovitz, R.(2013). Gendered parenting' s implications for children' s well-being: Theory and research in applied perspective. In W. Wilcox & K. Kline(Eds.), *Gender and Parenthood: Biological and Social Scientific Perspectives* (pp215-248). New York: Columbia University Press.
- Paulhus, D. L., & Trapnell, P. D.(2008). Self-presentation of personality: An agency-communion framework. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*(pp. 492-517). New York: Guilford Press.

- Roberson, Q. M.(2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.(2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- 坂田桐子 (2014). 選好や行動の男女差はどのように生じるか — 性別職域分離を説明する社会心理学の視点. *日本労働研究雑誌*, 648, 94-104.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., et al.(2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T. W., & van Rhenen, W.(2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Sharp, L., Roche, M. A., & Cable, D.(2015). Retaining the authentic self in the workplace: Authenticity and work engagement in the mass-service industries. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 15, 119-133.
- Sherbin, L., & Rashid, R.(2017). *Diversity doesn't stick without inclusion*. Harvard Business Review (February ,2017).
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., et al.(2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, *Journal of Management*, 37, 1262-1289.
- Taylor, M. C., & Hall J. A.(1982). Psychological androgyny: Theories, methods, and conclusions. *Psychological Bulletin*, 92, 374-366.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J.(1996). Making differences matter: *A new paradigm for managing diversity*. Harvard Business Review (September-October 1996 issue)
- World Economic Forum(2017). *The global gender gap report*. World Economic Forum  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)