心理的資本の先行要因に関する探索的研究
－女性活躍推進との理論的接合に向けて－

松 野　絵 美

キーワード：心理的資本、女性活躍推進、先行要因、制度運用の知覚

１．はじめに

女性活躍推進に向けて、育児休業制度や柔軟な働き方、ポジティブ・アクション[1]など、女性の就業継続や能力発揮を支えるためのさまざまな制度・施策が整備されてきた。

しかし、こうした制度の整備が進んだとしても、それだけで女性の就業継続や能力発揮が実現するとは限らない。小泉・朴・平野（2013）は、育児休業制度のみでは女性の中長期的な定着や能力開発を十分に促進できない可能性を指摘し、働き方の拘束性の緩和とポジティブ・アクションを両輪として推進する必要性を示している。

さらに、女性が自らの能力を発揮し、前向きに働き続けるためには、こうした制度・施策に加えて、仕事上の困難に対処し、目標に向かって行動するための心理的資源にも着目する必要がある。そのような心理的資源を包括的に捉える概念の一つが、希望、自己効力感、レジリエンス、楽観性から構成される心理的資本である。

そこで本稿では、女性従業員の心理的資本をいかに高めることができるのかという問題意識のもと、その向上に関係する要因に着目する。

また、女性活躍推進に関する制度が、多様な人材の能力発揮を支えるという目的に沿わない形で運用された場合、マミートラック[2]などの問題が生じ、女性従業員の能力発揮や心理的資源に否定的な影響を及ぼす可能性がある。内閣府男女共同参画局（2022）の調査によると、男女ともに約３割が「育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない」と回答している。この結果からは、育児中の女性に対する固定的な役割認識

[1] ポジティブ・アクションとは、固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯などによって男女労働者の間に事実上生じている差を解消するために、企業が自主的かつ積極的に行う取組をいう（厚生労働省）。
[2] マミートラックとは、就業継続はできても、出産や育児を機にキャリアが停滞し、難易度や責任の度合いの低い職務に置かれるなど、キャリアの展望を持ちにくくなる状況をいう（内閣府男女共同参画局）。

やアンコンシャス・バイアスが、依然として根強く残っていることがうかがえる。

このように、女性の能力発揮を考えるうえでは、制度の整備だけでなく、その運用のあり方や、女性従業員の心理的資源にどのような要因が関係するかを検討する必要がある。

以上を踏まえ、本稿の目的は、心理的資本に関する先行研究を整理し、心理的資本の向上に関係する先行要因を明らかにするとともに、それらを女性活躍推進の文脈から検討することである。

この目的に基づき、本稿では、次のリサーチクエスチョンを設定する。

「女性活躍推進の文脈において、心理的資本の向上にはどのような先行要因が関係しているのか」

本稿では、この問いに答えるため、国内外の先行研究を整理し、女性活躍推進の文脈から先行要因を検討する。

２．心理的資本に関する先行研究

2-1. 心理的資本の定義

心理的資本は、ポジティブ心理学を背景として誕生したポジティブ組織行動の流れの中で発展してきた概念である(Luthans et al., 2007)。心理的資本とは、希望(Hope)、自己効力感（Efficacy)、レジリエンス（Resilience)、楽観性（Optimism）の４つの要素から構成される、個人のポジティブな心理的発達状態である（ルーサンスほか, 2020)。これら４要素は、その英語表記の頭文字を取って「内なる HERO」と表現される（ルーサンスほか, 2020)。各要素の概要を図１に示す。

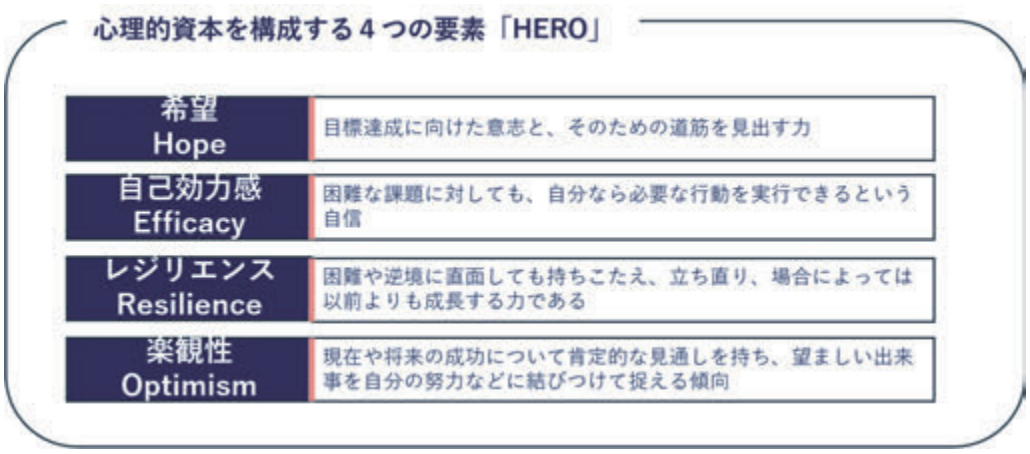

図１：心理的資本を構成する４つの要素（HERO）

（出所：Luthans et al.（2007）、ルーサンスほか（2020）、開本・橋本（2023）をもとに筆者作成）

Luthans et al.（2007）、ルーサンスほか（2020）、開本・橋本（2023）を踏まえると、希望とは、目標を達成しようとする意志の力と、目標達成に向けた道筋を見出す経路の力から構成される概念である。したがって、ここでいう希望は、単に将来に対して期待を抱くという一般的な意味での「希望」とは異なる。自己効力感とは、困難な課題に対しても、自分なら必要な行動を実行できるという自信である。レジリエンスとは、困難や逆境に直面しても持ちこたえ、立ち直り、場合によっては以前よりも成長する力である。楽観性とは、現在や将来の成功について肯定的な見通しを持ち、望ましい出来事を自分の努力や持続的な要因と結びつけて捉える傾向である。これら４つの要素はそれぞれ概念的に区別される一方、共通する心理的基盤を有しており、心理的資本はそれらを統合した高次の中核的概念として捉えられることが実証的に支持されている（Luthans et al., 2007）。また、心理的資本は固定的な個人特性ではなく、一定の安定性を持ちながらも、変化・開発が可能な状態的（State-Like）概念である（Luthans et al., 2007）。

2-2. 心理的資本がもたらす効果

Avey et al.（2011）が示した心理的資本と従業員の態度・行動・成果との関連を、図２に示す。

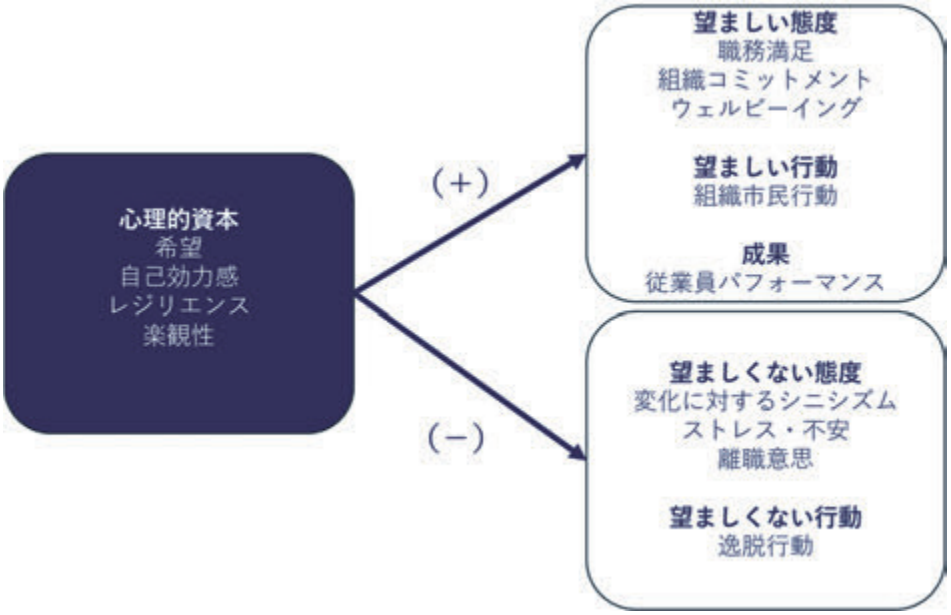

図２：心理的資本と従業員の態度・行動・成果との関連

（出所：Avey et al.（2011）をもとに筆者作成）

心理的資本は、従業員の望ましい態度・行動および成果と正の関連を示し、望ましくない態度･行動とは負の関連を示すことが報告されている。具体的には、職務満足、組織コミットメント、ウェルビーイング、組織市民行動、従業員パフォーマンスとの正の関連が確認されている。一方、変化に対するシニシズム、ストレス、不安、離職意思、逸脱行動とは負の関連を示す（Avey et al., 2011）。

また、Luthans et al.（2007）は、心理的資本が仕事のパフォーマンスおよび職務満足と正の関係にあり、４要素を個別に捉える場合よりも、統合された心理的資本として捉える方が、これらの結果をよりよく予測する可能性を示している。

2-3. 心理的資本の先行要因

2-3-1. 心理的資本の先行要因に関する分類

心理的資本がもたらす効果に関する研究は進展している一方で、心理的資本の先行要因に関する研究は、いまだ十分に蓄積されていない。Avey（2014）は個人の心理的資本を対象として、個人差、リーダーシップ・監督、職務特性、人口統計学的要因の４カテゴリーから先行要因を検討している。Newman et al.（2014）は、心理的資本の先行要因を個人、チーム、組織の３水準に分類している。しかし、Vilariño del

Castillo and Lopez-Zafra（2022）は、これらの既存分類にはリーダーシップが含まれているものの、多様なリーダーシップスタイルや監督、心理的健康、職務特性などを十分に包含しておらず、包括性に欠けると指摘している。さらに、Wu and Nguyen（2019）についても、心理的健康、職務特性、人事方針・施策などを扱っておらず、対象とする先行要因の範囲が限定的であるとしている。

Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）は、心理的資本の先行要因を、個人、チーム、組織の３つの分析水準から整理している。個人水準では、リーダーシップ・監督、組織風土、職務特性、心理的健康、その他の先行要因が示されている。チーム水準では、リーダーシップ・監督とその他の先行要因が、組織水準では、人事方針・施策が位置づけられている。

以下では、女性活躍推進との関係を検討するうえで重要と考えられる、リーダーシップ・監督、組織風土、職務特性、人事方針・施策を中心に整理する。

2-3-2. リーダーシップ・監督

Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）は、個人水準およびチーム水準の心理的資本の先行要因として、リーダーシップ・監督を位置づけている。Avey（2014）は、心理的資本の先行要因の一つとしてリーダーシップ・監督を位置づけた。米国の技術者を対象とした研究では、オーセンティック・リーダーシップおよび倫理的リーダーシップが、心理的資本を有意に正に予測した。また、中国の技術系従業員を対象とした研究では、エンパワリング・リーダーシップおよび倫理的リーダーシップが心理的資本を有意に正に予測した。一方、虐待的監督は、他のリーダーシップ要因を統制した回帰分析では有意な予測要因とはならなかった。[3]

また、Wu and Nguyen（2019）のメタ分析では、オーセンティック・リーダーシップおよび倫理的リーダーシップは心理的資本と有意な正の関連を示し、虐待的リーダーシップは有意な負の関連を示している。

以上の研究から、上司による倫理的・誠実な関わりや、従業員の自律性・主体性を支援するリーダーシップは、心理的資本と正に関連することが示されている。一方、虐待的な監督については、個別研究では有意な予測関係が確認されなかったものの、メタ分析では心理的資本との有意な負の関連が示されている。女性活躍推進の文脈では、制度の整備だけでなく、制度利用への理解、職務付与、キャリア支援など、上司

[3] Avey（2014）で用いられた尺度では、オーセンティック・リーダーシップは上司が自らの中核的価値観に基づいて意思決定する行動、倫理的リーダーシップは倫理基準に違反した従業員に対応する行動、虐待的監督は上司が部下を嘲笑するなどの敵対的行動によって測定されている。また、エンパワリング・リーダーシップは、上司が部下に仕事の意義を理解させ、能力を信頼し、意思決定への参加や自律的な職務遂行を促す行動によって測定されている。

による日常的な関わりが、女性従業員の心理的資本と関連する可能性がある。

2-3-3. 組織風土

Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）は、個人水準の心理的資本の先行要因の一つとして、組織風土を位置づけている。Luthans et al.（2008）は、支援的組織風土を従業員が同僚、他部署および上司から、職務を円滑に遂行するための支援を受けていると知覚する程度として定義している。同研究では、支援的組織風土が心理的資本を有意に正に予測し、心理的資本が支援的組織風土と従業員業績との関係を媒介することが示された。支援的な組織風土のもとでは、従業員は失敗した場合にも周囲から支援を得られると認識しやすく、新たな方法を試みる希望や、困難から立ち直るレジリエンス、失敗を外的・一時的・限定的な要因として捉える楽観性が形成されやすいと考えられる。女性活躍推進の文脈では、制度利用や挑戦的な職務への参加が受け入れられ、上司や同僚から必要な支援を得られる風土が、女性従業員の心理的資本と関連する可能性がある。

2-3-4. 職務特性

Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）は、個人水準の心理的資本の先行要因の一つとして、職務特性を位置づけている。

Avey（2014）は、職務特性として職務の複雑性を取り上げ、これが心理的資本を有意に正に予測することを示した。また、適切に設計されたやりがいのある職務では、従業員が成功や障害の克服を経験することを通じて、心理的資本が高まる可能性があると論じている。

女性活躍推進の文脈では、女性従業員に補助的・定型的な職務のみを割り当てるのではなく、能力に応じたやりがいのある職務や、成功経験を得られる機会を提供することが、心理的資本と関連する可能性がある。

2-3-5. 人事方針・施策

Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）は、組織水準の心理的資本の先行要因として、人事方針・施策を位置づけている。同研究では、高業績型人的資源管理システム（HPWS）[4]、高コミットメント型人的資源管理システム（HCWS）[5]、ディーセント・ワーク[6]、メンタリング、コーチング、予算参加などが挙げられている。これらの

[4] Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）は、HPWSを、相互に関連する人事施策の集合であり、幅広いスキルを高い水準で促進することを通じて、組織目標の達成と持続的競争優位の形成を目指すものとして説明している。
[5] Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）は、HCWSを、従業員に多くを提供することによって、より高い貢献を引き出すことを目指す人事施策の集合として説明している。
[6] ディーセント・ワークとは、ILOが掲げる「働きがいのある人間らしい仕事」を意味する（国際労働機関）。

知見は、人事方針・施策が心理的資本の先行要因となる可能性を示している。また、同研究では、人事方針・施策と従業員の態度や業績との関係において、心理的資本が媒介変数として検討されている。女性活躍推進の文脈では、メンタリング、コーチング、研修など、従業員の能力開発やキャリア形成を支援する人事施策が、女性従業員の心理的資本と関連する可能性がある。

2-3-6. 心理的資本の先行要因の整理

以上のように、心理的資本の先行要因には、リーダーシップ・監督、組織風土、職務特性、人事方針・施策などがあり、個人、チーム、組織という複数の分析水準から整理されている。これらの要因は、上司との関係、周囲からの支援、職務の設計、組織による育成・支援施策を通じて、従業員の心理的資本と関連する可能性がある。

2-4. 女性活躍推進の文脈における心理的資本

谷口（2005）は、ダイバシティ[7]を、性別や人種などの属性だけではなく、個性、知識、価値観、教育、勤続年数、職歴などを含む幅広い概念として整理している。このようなダイバシティの考え方を踏まえ、本研究では、女性活躍推進を、多様な人材の能力発揮を支える取り組みの一つとして捉える。

三崎・千田（2023）は、ワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance：以下、WLB）施策が従業員から肯定的に評価され、有効に機能するためには、企業がWLBに積極的に取り組むだけでは不十分であり、従業員が組織的公正を知覚していることが重要であると指摘している。つまり、WLB施策に対する従業員の肯定的な評価は、個別の制度に対する企業の積極的な取り組みだけでなく、制度を利用した場合にも不利益な扱いを受けないという、組織の公平性に対する信頼に左右されるとしている。

また、女性活躍推進の文脈では、心理的資本の構成要素に関連する個別心理要因について研究が行われている。平野（2015）は、女性のキャリア形成におけるキャリア自己効力感の重要性に着目し、女性に成長につながる仕事ややりがいのある仕事が与えられないことが、キャリア開発を停滞させる可能性を指摘している。また、小泉・朴・平野（2013）は、女性活躍推進施策と若年女性のキャリア自己効力感との関係を実証的に検討している。同研究では、女性活躍推進施策のうち、拘束性の緩和が就業継続効力感およびメンバーシップ効力感に正の影響を与え、拘束性の緩和とポジティブ・アクションとの組み合わせが、就業継続効力感に正の影響を与えることが示され

[7] 「ダイバシティ」は「ダイバーシティ」と同義であるが、本稿では、定義の引用元である谷口（2005）の表記に従い、「ダイバシティ」と表記する。

ている。

さらに、小手川・本田（2025）は、育児経験を有する女性看護師のキャリア発達におけるレジリエンスの様相を検討している。同研究では、女性看護師が本人の力と周囲からの支援を受けながら困難を乗り越え、その経験を成長につなげていく過程が示されている。また、本人の力を発揮するためには、適切な時期に支援を行うことや、困難を乗り越えた経験とその結果を意味づけることの重要性が指摘されている。

このように、女性活躍推進の文脈では、自己効力感やレジリエンスなど、心理的資本を構成する個別心理要因に関する研究がみられる。一方、心理的資本は、希望、自己効力感、レジリエンス、楽観性の４要素を統合した包括的な概念である。女性活躍推進の文脈において、これらの心理的要因を心理的資本として包括的に捉え、その向上に関係する先行要因を検討した研究は限定的である。この関係を図３に示す。

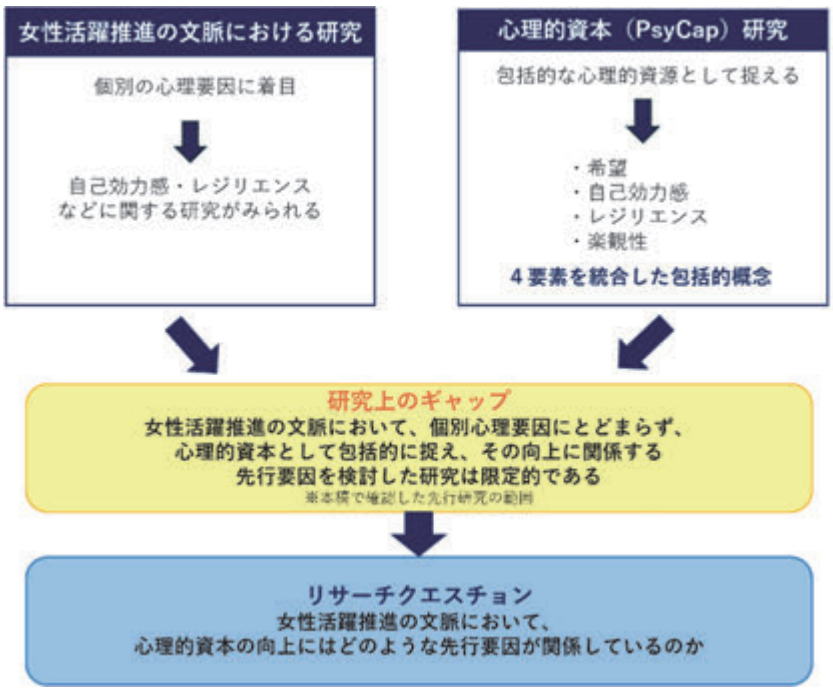

図３：先行研究の整理と本稿の研究上の位置づけ

以上より、女性活躍推進の文脈では、自己効力感やレジリエンスなどの個別心理要因に関する研究はみられるものの、これらを統合した心理的資本という包括的な概念から、その向上に関係する先行要因を検討した研究は限定的である。そこで本稿では、

女性活躍推進の文脈において、心理的資本の向上にはどのような先行要因が関係しているのかを検討する。

３．分析の方法

第２章では、海外のレビュー研究を中心に、心理的資本の先行要因に関する分類枠組みを整理した。本研究では、日本における女性従業員の心理的資本の向上に関係する要因を明らかにし、今後の分析モデルの構築につなげることを目的としている。そのため、既存研究において心理的資本および関連する個別心理要因の形成・向上にどのような要因が関係しているのかを横断的に把握し、整理・分類するため、文献レビューを行う。

また、日本における女性活躍推進を検討するためには、海外研究で示された分類枠組みを参照するだけでなく、日本の職場や就業環境を対象とした国内研究についても整理する必要がある。そこで、国内文献の探索にはCiNii Researchを用いた。まず、「心理的資本」を検索語として文献を探索した。加えて、心理的資本の構成要素である「希望」「自己効力感」「レジリエンス」「楽観性」についても「女性」と組み合わせて検索を行った。さらに、女性の職業生活に関連する研究を把握するため、「職場」「仕事」「就業」「キャリア」を追加語として検索した。なお、「希望」は一般語として広く用いられているため、心理的資本の構成要素としての Hope に関連する研究を補足的に確認する目的で、「ホープ」を用いた検索も併せて行った。

追加語を用いた検索結果については全件のタイトルを確認し、研究目的との関連が想定される文献については抄録および必要に応じて本文を確認した。検索結果および採用文献数は表１に示す。検索の結果、「心理的資本」では42件が該当し、本文を確認できた文献のうち、心理的資本を従属変数として、その形成・向上に影響を及ぼす組織的・職場的な働きかけや環境要因を検討した３件を採用した。また、自己効力感については２件、レジリエンスについては１件を、女性の職業生活における個別心理要因の形成・変化・発揮に関わる要因を検討した研究として採用した。一方、希望および楽観性については、本研究の目的に適合する研究は確認できなかった。

さらに、国内文献で引用されている英語文献のうち、本研究の目的に適合するものについて原典を確認した。加えて、心理的資本の先行要因を扱った海外研究を起点として、それらに引用されている研究の原典や関連文献をたどり、先行要因に関する知見を補完した。以上の文献から抽出した先行要因を整理・分類し、第２章で示した海

外研究の分類枠組みとの対応関係を確認したうえで、女性活躍推進の文脈との接続可能性を検討する。

表１：国内文献の検索結果（CiNii Research）

検索語	ヒット件数	採用件数	備考
心理的資本	42	3	心理的資本を従属変数として、その形成・向上に影響を及ぼす組織的・職場的な働きかけや環境要因を検討した研究を採用
希望 AND 女性	3,149	—	一般語としての「希望」を含む文献が多数あり、女性の職業生活に関連する研究を確認するため、追加語を用いて検索
希望 AND 女性 AND 職場	104	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
希望 AND 女性 AND 仕事	195	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
希望 AND 女性 AND 就業	120	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
希望 AND 女性 AND キャリア	86	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
ホープ AND 女性	22	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
ホープ AND 女性 AND 職場	0	0	該当文献なし
ホープ AND 女性 AND 仕事	2	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
ホープ AND 女性 AND 就業	0	0	該当文献なし
ホープ AND 女性 AND キャリア	1	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
自己効力感 AND 女性	568	—	女性の職業生活に関連する研究を確認するため、追加語を用いて検索
自己効力感 AND 女性 AND 職場	12	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
自己効力感 AND 女性 AND 仕事	23	0	本研究の採用基準に適合する研究は確認できず。関連する理論的研究１件を補助的文献として参照。
自己効力感 AND 女性 AND 就業	8	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
自己効力感 AND 女性 AND キャリア	30	2	女性のキャリア自己効力感の形成・変化に関わる組織的・職場要因を検討した研究を採用。平野（2015）は本文を確認できた学会誌掲載論文を採用。
レジリエンス AND 女性	117	—	女性の職業生活に関連する研究を確認するため、追加語を用いて検索
レジリエンス AND 女性 AND 職場	2	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
レジリエンス AND 女性 AND 仕事	4	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
レジリエンス AND 女性 AND 就業	4	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
レジリエンス AND 女性 AND キャリア	10	1	レジリエンスの発揮や困難克服に関わる要因を質的に検討した研究１件を採用。なお、同一論文が複数レコードとしてヒットしたため、採用件数では重複を除いた。
楽観性 AND 女性	17	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
楽観性 AND 女性 AND 職場	0	0	該当文献なし
楽観性 AND 女性 AND 仕事	1	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず
楽観性 AND 女性 AND 就業	0	0	該当文献なし
楽観性 AND 女性 AND キャリア	1	0	本研究の目的に適合する先行要因研究は確認できず

（注１）検索方法

国内文献の探索には CiNii Research を用いた。当初の文献探索は 2026 年５月 26 日から６月３日に実施し、検索手続きおよびヒット件数を確認するため、2026 年８月 11 日に再検索を行った。心理的資本の各構成要素について、「女性」との組み合わせに加え、女性の職業生活に関連する研究を確認するため、「職場」「仕事」「就業」「キャリア」を追加語として検索した。

（注２）選定方法

追加語を用いた検索結果については全件のタイトルを確認し、研究目的との関連が想定される文献については抄録および必要に応じて本文を確認した。採用件数は、心理的資本または関連する個別心理要因の形成・変化・発揮に関わる要因を量的または質的データに基づいて検討した研究の件数を示す。理論的・レビュー的研究については、必要に応じて補助的文献として参照した。

（注３）重複・本文未確認文献の扱い

同一文献が複数のレコードとして検索された場合、ヒット件数には含めるが、採用件数は重複を除いて算出した。本文を入手できず内容の詳細を確認できなかった文献については、採用基準への適合性を判断できないため、分析対象に含めなかった。

（出所：CiNii Research の検索結果をもとに筆者作成）

４．心理的資本の先行要因と女性活躍推進との接続

本章では、前章で示した方法に基づいて収集した国内研究を整理し、海外研究で示された分類枠組みと照合したうえで、女性活躍推進との接続可能性を検討する。

4-1. 国内研究で示された心理的資本の先行要因

国内の心理的資本研究では、先行要因を直接検討した研究は限られており、本研究で確認できたものとして、リーダーシップ、ジョブ・エンベデッドネス、アプリシエイティブ・インクワイアリーが挙げられる。表２は、これらの先行研究で示された要因と、本研究における捉え方を整理したものである。

表２：国内の心理的資本研究で示された先行要因と本研究での捉え方

先行研究	先行研究で示された要因	本研究での捉え方
顧（2015）	リーダーシップ （目標達成行動・配慮行動）	上司による配慮・目標達成支援
上村（2023）	ジョブ・エンベデッドネス （適合と犠牲）	職場への適合感 組織に所属することで得られる利益
厨子（2019）	アプリシエイティブ・インクワイアリー（AI） によるアプローチ	強みや成功体験に着目した支援

（出所：各先行研究をもとに筆者作成）

顧（2015）は、中国のアパレルメーカーの従業員を対象に、リーダーシップ行動と心理的資本の関係を検討している。同研究では、リーダーシップ行動を、目標達成行動と配慮行動の２側面から測定し、いずれも心理的資本の有力な規定要因であることを示した。本研究では、この知見を、上司による配慮および目標達成支援として捉える。

上村（2023）は、国内に勤務する正社員を対象として、ジョブ・エンベデッドネスと心理的資本の関係を検討した。その結果、ジョブ・エンベデッドネスを構成する適合および犠牲は、心理的資本に有意な正の影響を与えていた。一方、繋がりは心理的資本に有意な影響を与えていなかった。本研究では、この知見を、職場への適合感に加え、仕事の裁量や昇進機会など、組織に所属することで得られる利益として捉える。

厨子（2019）は、大学生アルバイトを対象に、アプリシエイティブ・インクワイアリー[8]（以下、AI）に基づく後輩指導の実践が心理的資本に与える効果を検討した。AI実践前後の比較分析の結果、心理的資本の構成要素のうち、効力感が有意に高まったことが確認された。

4-2. 女性の職業生活における個別心理要因に関する研究

女性活躍推進の文脈との接続を補完的に検討するため、心理的資本の構成要素に関連する個別心理要因研究についても整理した。国内研究では、キャリア自己効力感およびレジリエンスに関する研究が確認された。表３は、これらの研究で示された要因と、本研究における捉え方を整理したものである。

表３：女性の職業生活における個別心理要因に関係する要因と本研究での捉え方

先行研究	個別要因	先行研究で示された要因	本研究での捉え方
小泉・朴・平野（2013）	キャリア自己効力感	拘束性の緩和、ポジティブ・アクション	柔軟な働き方、キャリア形成・昇進機会の支援
平野（2015）	キャリア自己効力感	上司のパターナリズム（負の影響）エンパワーメント（正の影響）	上司の関わり方、成長につながる仕事・役割の付与
小手川・本田（2025）	レジリエンス	周囲からの支援、困難克服経験の意味づけ	周囲からの支援、困難経験の意味づけ、成長機会

（出所：各先行研究をもとに筆者作成）

[8] アプリシエイティブ・インクワイアリーとは、個人や組織の強みや価値、過去の成功体験に着目し、対話を通じて理想の姿を構築する開発アプローチである（厨子，2019）。

4-3. 女性活躍推進の文脈からの捉え直し

前節までに整理した心理的資本に関する国内研究を中心に、個別心理要因に関する研究から得られた知見を補完的に参照しながら、ここでは女性活躍推進の文脈から先行要因を捉え直す。

第一に、リーダーシップは、制度の利用を認めるだけでなく、上司が従業員の状況に配慮しながら、目標達成やキャリア形成を支援することとして捉えられる。女性活躍推進制度が整備されていても、上司の理解や支援が乏しければ、利用者が能力を十分に発揮できず、制度が期待された効果をもたらさない可能性がある。したがって、制度の運用における上司の働きかけは、従業員の心理的資本を支える重要な要素になると考えられる。

第二に、ジョブ・エンベデッドネスに関する知見では、職場や仕事との「適合」に加え、組織を離れることで失われる可能性のある利益を意味する「犠牲」が心理的資本と関係することが示されている。上村（2023）では、この「犠牲」には仕事の裁量や昇進機会の知覚なども含まれており、女性活躍推進の文脈では、制度利用後も本人の能力や希望に合った職務が与えられ、仕事の裁量やキャリアの見通しが確保されることが重要である。制度利用を理由として補助的な業務に固定されるなど、本人の希望や能力との不適合が生じたり、裁量や将来のキャリア展望が失われたりすれば、心理的資本の形成を妨げる可能性がある。

第三に、強みや成功体験に着目した支援は、女性従業員が自らの能力や可能性を認識し､今後のキャリアに対して前向きな見通しを持つことを支えるものと考えられる。制度利用者を配慮や保護の対象としてのみ捉えるのではなく、これまでの経験や強みを活かし、新たな役割や目標に挑戦できるよう支援することが、自己効力感をはじめとする心理的資本の向上につながる可能性がある。

また、小手川・本田（2025）は、育児経験を有する女性看護師が、自身の強みや周囲からの支援を活用しながら困難を乗り越え、成長につなげていくプロセスを示している。この知見から、女性従業員が困難に直面した際に、周囲からの支援を得たり、困難を乗り越えた経験を意味づけたりすることは、レジリエンスの発揮を支える要因として捉えることができる。

以上から、女性活躍推進制度を心理的資本の向上につなげるためには、制度を設けるだけでなく、上司による支援、本人と職務・職場との適合、仕事の裁量やキャリアの見通しの確保、強みや成功体験を活かした成長支援といった運用上の働きかけが必要であると考える。

女性活躍推進制度の運用を考えるうえでは、制度の利用が必ずしも従業員の心理面に望ましい影響をもたらすとは限らない点にも留意する必要がある。小泉・朴・平野（2013）は、両立支援制度や女性活躍推進施策とキャリア自己効力感との関係を検討し、出産後の女性が企業からマミートラックに配置されたと認識することが、昇進効力感を低下させる可能性を指摘している。このことから、制度の有無だけでなく、制度利用後に女性がどのような職務や役割を担うのかという運用面にも着目する必要があると考えられる。

なお、崔（2009）は、働く女性の多重役割効力に着目し、その形成を阻害する外部要因として、職場環境、組織風土、社会的意識、制度・慣行などを指摘している。本研究では実証的な採用文献には含めないものの、女性の自己効力感を取り巻く職場・組織要因を検討する補助的文献として参照する。

4-4. 海外研究の分類との照合

前節までに整理した国内研究の要因を、Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）による心理的資本の先行要因の分類と照合すると、表４のように整理できる。

表４：国内研究で示された要因と
Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）の分類との対応

国内研究で示された要因	海外研究の分類との対応	対応関係の説明
リーダーシップ	リーダーシップ・監督	上司による配慮や目標達成支援に関わるため、直接対応すると考えられる
ジョブ・エンベデッドネス	主に組織風土	職場や組織との適合、同僚との関係、組織に留まることで得られる利益などを含む。ただし、一部には職務特性や人事施策に関わる側面もある
アプリシエイティブ・インクワイアリー	人事方針・施策	強みや成功体験に着目し、従業員の成長を支援する組織的な実践として位置づけられる

（出所：各先行研究をもとに筆者作成）

表４に示すように、リーダーシップは同分類におけるリーダーシップに直接対応すると考えられる。また、アプリシエイティブ・インクワイアリーは、従業員の強みや成功体験に着目して成長を支援する組織的な実践であることから、人事方針・施策に位置づけられる。一方、ジョブ・エンベデッドネスは、職場や組織との適合、同僚との関係などを含むことから、主として組織風土に対応すると考えられるが、昇進機会

や報酬、裁量など、職務特性や人事方針・施策に関わる側面も含んでいる。

以上から、国内研究で確認された要因は、Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）が示したリーダーシップ、組織風土、人事方針・施策と概ね対応している。一方、職務特性を心理的資本の先行要因として直接検討した国内研究は、本研究の探索範囲では十分に確認できなかった。

4-5. 本研究における分析視点

以上の検討から、国内研究で確認された要因は、海外研究で示された心理的資本の先行要因の分類と概ね対応することが確認された。そこで次に、これらの先行要因を女性活躍推進制度の運用という観点からどのように捉えることができるかを検討する。

本研究では、第２章で整理した海外研究における心理的資本の先行要因の分類と、国内の心理的資本研究との対応関係を踏まえ、女性活躍推進制度の知見を補完的に参照し、女性活躍推進の文脈に即して各視点を具体化する。

女性活躍推進施策と心理的資本との関係を捉えるためには､制度の有無だけでなく、制度が職場においてどのように運用され、その運用を従業員がどのように認知し、評価しているかに着目する必要がある。制度が整備されていても、その運用のあり方によっては、従業員の能力発揮や成長を支える場合だけでなく、反対に心理的資本の形成を妨げる場合もあると考えられる。

本研究では、先行研究の整理を踏まえ、女性活躍推進制度の運用を捉える視点として、①リーダーシップ、②職場支援・組織風土、③職務設計・成長機会、④人事方針・施策の４つを設定する。このうち、職務設計・成長機会は、海外研究における職務特性の議論に、女性活躍推進研究で指摘されているマミートラックやキャリア形成上の課題を接続し、女性活躍推進の文脈に即して再構成した視点である。さらに、公平性については、これら４つと並列する運用要因ではなく、それぞれの運用を従業員がどのように評価するかに関わる横断的な視点として位置づける。

第一に、リーダーシップは、上司による配慮や目標達成支援、制度利用者のキャリア形成に対する働きかけを示す。制度を利用できる状態にするだけでなく、上司が本人の状況や希望を理解し、能力発揮や目標達成を支援することが、心理的資本の形成に関係すると考えられる。

第二に、職場支援・組織風土は、制度を利用しやすい職場環境、同僚や周囲からの支援、職場や組織への適合感などを示す。制度利用に対する否定的な反応や、周囲の理解・協力の不足がある場合には、制度が存在していても、利用者が十分な支援を受

けていると認知できない可能性がある。

第三に、職務設計・成長機会は、制度利用後に本人の能力や希望に合った職務、裁量、責任、挑戦や成長の機会が与えられているかを示す。小泉・朴・平野（2013）が指摘するマミートラックの問題を踏まえると、制度利用後に本人の能力や希望に合わない職務や役割が与えられることは、キャリアに関する自己効力感を低下させる可能性がある。したがって、制度利用後の職務内容や成長機会は、女性活躍推進と心理的資本との関係を検討するうえで重要な視点となる。

第四に、人事方針・施策は、女性活躍推進制度の具体的な運用方法や、柔軟な働き方、キャリア支援、能力開発、強みや成功体験に着目した支援などを示す。制度が形式的に存在するだけでなく、従業員の能力発揮や成長を促す施策として運用されているかを捉える視点である。

さらに本研究では､公平性を上記４つと並列する制度運用の一要素としてではなく、それぞれの運用を従業員がどのように評価するかに関わる横断的な視点として位置づける。同じ制度や支援であっても、その適用基準、意思決定の過程、上司の対応、職務や成長機会の配分が公平でないと認知された場合には、制度に対する信頼が損なわれ、期待された心理的効果が得られない可能性がある。このように公平性を各運用要因に対する横断的な評価視点として位置づける点に、本研究の分析上の特徴がある。

以上の分析視点を用いることで、女性活躍推進制度がどのように運用され、その運用が従業員にどのように認知・評価されることによって、心理的資本の形成を支え、あるいは妨げるのかを検討することが可能になると考えられる。

以上の整理を踏まえ、本研究における分析視点を図４に示す。

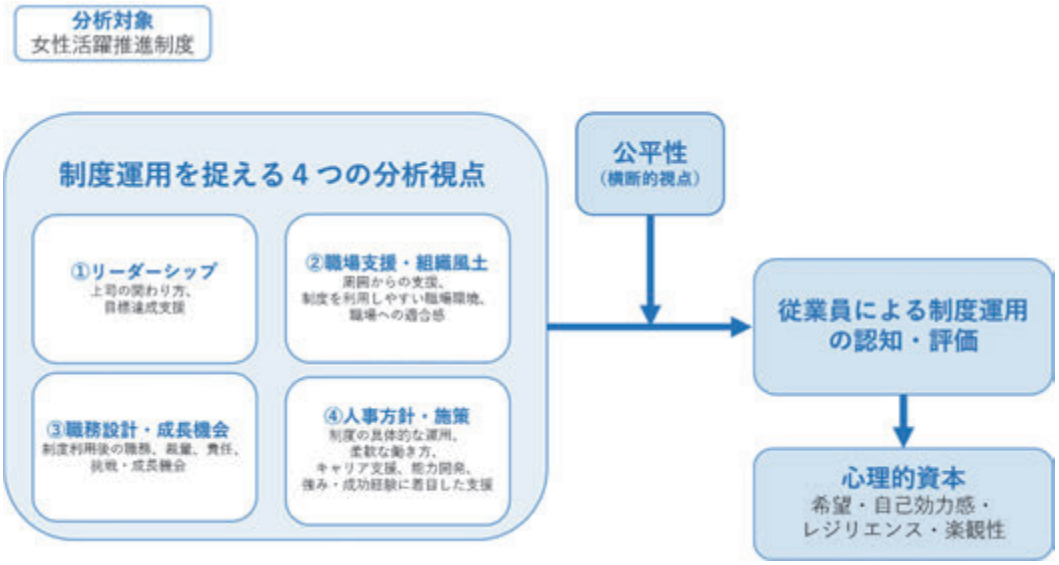

図４：本研究における分析視点

５．考察と結論

5-1. 本研究で得られた知見

本研究では、女性活躍推進の文脈において、心理的資本の向上にはどのような先行要因が関係しているのかを明らかにすることを目的として、国内外の心理的資本研究を整理し、女性活躍推進に関連する知見を踏まえて検討した。

心理的資本の先行要因に関する海外研究では、リーダーシップ・監督、組織風土、職務特性、人事方針・施策など、個人を取り巻く職場や組織の要因が心理的資本の形成に関係することが示されていた。一方、国内研究では、心理的資本の先行要因を直接検討した研究は限られていたものの、リーダーシップ、ジョブ・エンベデッドネス、アプリシエイティブ・インクワイアリーに関する研究が確認された。

これらの国内研究を Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra（2022）の分類と照合した結果、リーダーシップは同分類におけるリーダーシップに、ジョブ・エンベデッドネスは主として組織風土に、アプリシエイティブ・インクワイアリーは人事方針・施策に対応すると考えられた。一方、第３章に示した文献探索の結果、職務特性を心理的資本の先行要因として直接検討した国内研究は十分に確認できなかった。

さらに、女性活躍推進に関する研究を踏まえると、制度が整備されていること自体が、必ずしも従業員の能力発揮や心理面に望ましい効果をもたらすとは限らないこと

が示唆された。制度の利用後に本人の能力や希望に合わない職務へ配置されたり、昇進や成長の機会が制限されたりする場合には、制度の存在がかえってキャリアに対する自己効力感を低下させる可能性もある。したがって、女性活躍推進制度と心理的資本との関係を検討するためには、制度の有無だけでなく、制度が職場でどのように運用され、その運用が従業員にどのように認知・評価されているかを捉える必要がある。

以上の検討から、国内研究で確認された要因は、Vilariño del Castillo and Lopez-Zafra(2022)が示した心理的資本の先行要因の分類と概ね対応することが確認された。さらに、女性活躍推進に関する個別心理要因研究の知見を補完的に参照し、女性活躍推進制度の運用を捉える視点として、リーダーシップ、職場支援・組織風土、職務設計・成長機会、人事方針・施策の４つに整理した。

5-2. 女性活躍推進への示唆

本研究から得られた第一の示唆は、女性活躍推進制度の効果を検討する際には、制度の導入状況だけではなく、その運用過程に着目する必要があるという点である。育児休業、短時間勤務、柔軟な働き方などの制度が整備されていても、上司や同僚の理解が得られない場合や、制度利用者が補助的な業務へ固定される場合には、従業員が制度を能力発揮やキャリア形成を支えるものとして受け止めることは難しい。

第二に、制度運用における上司の役割が重要である。上司が制度利用を認めるだけでなく、従業員の状況や希望を理解し、目標達成やキャリア形成を支援することによって、従業員は自らの能力や将来に対して前向きな認識を持ちやすくなると考えられる。反対に、上司の理解や支援が不足している場合には、制度が存在していても、従業員は十分な支援を受けていると認知できない可能性がある。

第三に、制度利用後の職務内容と成長機会を検討する必要がある。仕事と家庭の両立への配慮が、責任や挑戦の機会を一律に減らすことにつながれば、本人の能力や希望との不適合が生じる可能性がある。女性活躍推進制度を従業員の心理的資本の形成につなげるためには、負担を軽減するだけではなく、本人の希望を確認しながら、能力を活かせる職務、適切な裁量、昇進や能力開発の機会を提供することが重要である。

第四に、制度や支援に対する公平性の認知が重要である。制度の適用基準、意思決定の過程、上司の反応、職務や成長機会の配分が公平でないと認知された場合には、制度への信頼が損なわれ、期待された心理的効果が得られない可能性がある。したがって、公平性は制度の内容だけではなく、その運用過程全体を評価する視点として捉える必要がある。

5-3. 学術的・実務的インプリケーション

本研究の学術的インプリケーションは、女性活躍推進研究と心理的資本研究を接続し、制度の有無と個人の心理状態との間に、制度運用に対する従業員の認知・評価という過程を位置づけた点にある。

これまでの女性活躍推進に関する研究では、制度の整備や就業継続、キャリア形成などが検討されている。一方、女性従業員の心理面に関する研究では、自己効力感やレジリエンスなど、個別心理要因が扱われることが多く、希望、自己効力感、レジリエンス、楽観性から構成される心理的資本を包括的に捉えた研究は限られている。本研究は、女性活躍推進制度の運用が従業員の心理的資本とどのように結びつくのかを検討するための分析視点を提示した点に意義がある。

また、公平性を制度運用の一要素ではなく、リーダーシップ、職場支援・組織風土、職務設計・成長機会、人事方針・施策に対する従業員の評価に関わる横断的な視点として位置づけた点は、本研究の分析上の特徴である。この位置づけにより、同じ制度や支援であっても、従業員による受け止め方によって異なる心理的効果が生じる可能性を検討することができる。

実務的には、企業が女性活躍推進制度の効果を高めるためには、制度の導入件数や利用率のみを成果として評価するのではなく、制度利用者がどのような職務を担い、どのような支援や成長機会を受け、その運用をどのように評価しているのかを確認する必要がある。

具体的には、制度利用者と上司とのキャリア対話、制度利用後の職務や役割の定期的な見直し、能力開発や昇進機会へのアクセスの確認、制度の適用基準や意思決定過程の明確化などが求められる。また、制度利用者を一律に保護や配慮の対象として扱うのではなく、本人の強み、成功体験、希望するキャリアを確認し、それらを活かせる働き方を支援することが重要である。

5-4. 本研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界がある。

第一に、本研究は文献レビューに基づく検討であり、女性活躍推進制度の運用と心理的資本との関係を実証的に検証したものではない。そのため、本研究で提示した分析視点が、実際の職場においてどのように認知され、心理的資本の形成とどのように関係しているかについては、今後の実証研究によって確認する必要がある。

第二に、国内において心理的資本の先行要因を直接検討した研究が限られており、

本研究で確認できた文献の数も多くなかった。本研究では、複数の検索語を用いた文献探索に加え、収集した文献の引用文献や関連文献をたどることで、可能な限り探索範囲を広げた。しかし、文献の探索範囲、検索語、対象としたデータベースや掲載媒体の違いによって、把握できていない研究が存在する可能性は残されている。そのため、本研究で整理した要因が、国内における心理的資本の先行要因を完全に網羅しているとは限らない。

第三に、本研究では女性活躍推進の文脈を広く捉えており、企業規模、業種、職種、雇用形態、ライフステージなどによる違いを十分に検討できていない。同じ制度であっても、組織や職場の状況、従業員の置かれた環境によって、その運用や受け止め方は異なると考えられる。

第四に、本研究で整理した女性活躍推進制度の運用を捉える４つの視点と公平性との関係については、今後さらに理論的な検討が必要である。特に、公平性を、各運用視点と心理的資本との関係に作用する調整要因として捉えるのか、あるいは制度運用に対する従業員の認知・評価に関わる横断的な視点として捉えるのかについて、実証研究を通じて精緻化する必要がある。

今後は、女性活躍推進制度が整備され、その運用が比較的進んでいると考えられる組織と、制度は整備されているものの運用の課題が見られる組織を対象として、半構造化インタビューを行うことが考えられる。前者については、えるぼし認定を取得している企業などを対象候補とし、認定の有無だけでなく、制度の実際の運用状況も踏まえて選定する。具体的には、制度利用の経験、上司や同僚からの支援、制度利用後の職務や成長機会、運用に対する公平性の認知などについて確認し、それらが希望、自己効力感、レジリエンス、楽観性とどのように関係しているのかを検討する必要がある。

5-5. 結論

本研究では、女性活躍推進の文脈における心理的資本の先行要因について、国内外の先行研究をもとに検討した。その結果、女性活躍推進制度を従業員の心理的資本の向上につなげるためには、制度の存在だけではなく、上司による支援、職場支援や組織風土、制度利用後の職務設計と成長機会、人事方針・施策といった運用面が重要である。

以上から、女性活躍推進制度を実質的な女性の能力発揮やキャリア形成につなげるためには、制度を整備するだけでなく、制度利用者が能力や強みを活かし、成長機会

を得ながら、将来に対して前向きな見通しを持てるような運用が求められる。今後は、本研究で導出した分析視点を用いて、女性活躍推進制度の運用に対する従業員の認知・評価と心理的資本の関係を実証的に明らかにする必要がある。

謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教員である内田康郎先生には、研究の進め方や論理の組み立て方について、多くのご指導とご助言を賜りました。また、常に今後の研究の発展を見据えたご指導をいただくとともに、研究を進める中で生じたさまざまな相談にも親身に耳を傾けていただきました。心より感謝申し上げます。

また、大阪大学の開本浩矢先生、関西大学の三崎秀央先生、兵庫県立大学の加納郁也先生、高階利徳先生には、研究を進めるうえで貴重なご助言とご示唆をいただきました。ここに記して、深く感謝申し上げます。

参考文献

[1] Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(2), 141-149.

[2] Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127-152.

[3] Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.

[4] Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, *29*, 219-238.

[5] Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, *33*(3), 321-349.

[6] Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S120-S138.
[7] Vilariño del Castillo, D., & Lopez-Zafra, E. (2022). Antecedents of psychological capital at work: A systematic review of moderator-mediator effects and a new integrative proposal. *European Management Review, 19*(1), 154-169.
[8] Wu, W.-Y., & Nguyen, K.-V. H. (2019). The antecedents and consequences of psychological capital: A meta-analytic approach. *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(4), 435-456.
[9] 上村　潤(2023)「従業員のキャリア自律と組織への定着に影響を与える要因の研究―ジョブ・エンベデッドネスと心理的資本に着目して―」『立教ビジネスデザイン研究』第 20 号、pp. 13-28。
[10] 顧　抱一(2015)「従業員離脱行動の規定要因としての心理的資本に関する研究―中国のアパレルメーカーを事例として―」『経営行動科学』第 28 巻第 2 号、pp. 117-137。
[11] 小泉大輔・朴弘文・平野光俊(2013)「女性活躍推進施策が若年女性のキャリア自己効力感に与える影響」『経営行動科学』第 26 巻第 1 号、pp. 17-29。
[12] 小手川良江・本田多美枝(2025)「育児経験を有する女性看護師のキャリア発達におけるレジリエンスの様相――中堅の時期の困難に焦点をあてて――」『日本看護学教育学会誌』第 35 巻第 1-1 号、pp. 47-58。
[13] 厨子直之(2019)「アプリシエイティブ・インクワイアリーによる大学生アルバイトの心理的資本に与える効果に関する量的比較分析」『商学論究』第 66 巻 3 号、pp. 157-188。
[14] 谷口真美(2005)『ダイバシティ・マネジメント――多様性をいかす組織――』白桃書房。
[15] 崔 勝淏(2009)「女性のキャリア役割と日本の労働慣行」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第 7 号、pp. 105-123。
[16] 内閣府男女共同参画局(2022)「令和 4 年度 性別による無意識の思い込み(アンコンシャス・バイアス)に関する調査研究 調査結果」2022 年 11 月 8 日。
[17] 服部泰宏(2023)『組織行動論の考え方・使い方〔第 2 版〕――良質のエビデンスを手にするために』有斐閣。

[18] 開本浩矢・橋本豊輝(2023)『心理的資本をマネジメントに活かす――人と組織の成長を加速する「HERO」を手に入れる』中央経済社。

[19] 平野光俊(2015)「企業経営と女性活躍推進の課題――キャリア自己効力感に着目して――」『日本労務学会誌』第16巻第2号、pp.90-99。

[20] 三崎秀央・千田直毅(2023)「従業員のWLB施策への肯定的評価に組織的公正が与える影響」『日本労務学会誌』第24巻第1号、pp.40-53。

[21] フレッド・ルーサンス、キャロライン・ユセフ＝モーガン、ブルース・アボリオ(2020)『こころの資本―心理的資本とその展開―』開本浩矢・加納郁也・井川浩輔・高階利徳・厨子直之訳、中央経済社。

引用ホームページ

[1] 厚生労働省「ポジティブ・アクション（女性社員の活躍推進）に取り組まれる企業の方へ」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku04/index.html（2026年8月6日アクセス）

[2] 国際労働機関「ディーセント・ワーク」
https://www.ilo.org/ja/regions-and-countries/ilo-%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6/%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%BC%E3%82%BB%E3%83%B3%E3%83%88%E3%83%BB%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%82%AF（2026年8月6日アクセス）

[3] 内閣府男女共同参画局「コラム2　女性活躍の3つのステージ～資生堂の働き方改革と21世紀職業財団の調査結果より～」『男女共同参画白書 令和5年版』
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r05/zentai/html/column/clm_02.html（2026年8月6日アクセス）