慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	インクルージョン風土の知覚が組織内自尊感情に与える影響メカニズム
Sub Title	
Author	鹿嶋, 爽平(Kashima, Sōhei) 藤谷, 英子(Fujitani, Hanako) 南, りりこ
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2023
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2022 ,p.25- 45
JaLC DOI	
Abstract	組織における従業員の心理的側面を表す組織内自尊感情は，従業員自身のみならず組織に対してもポジティブな影響をもたらすとして，海外を中心に研究されてきた。職務満足や組織市民行動との正の関係が国内外の研究で示されている一方で，先行要因に関する研究は十分であると言い難い。その上，日本人の組織内自尊感情が低いことも問題とされている。そこで本稿では，組織内自尊感情を高める要因として，近年研究が盛んになりつつあるインクルージョン風土に注目し研究を行った。従業員324名を対象に共分散構造分析を行った結果，インクルージョン風土の知覚は情緒的コミットメントを媒介要因として組織内自尊感情を高めることが示された。さらに，情緒的コミットメントと組織内自尊感情の関係は技能多様性によって調整されることが示された。間接効果はブートストラップ法，調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。本研究でインクルージョン風土と組織内自尊感情の関係性を明らかにしたことは，組織が公平かつ受容的な風土を作ることの重要性を示すこととなった。インクルージョン研究にとって大きな前進となり，日本企業の組織づくりにとっても意義のある提案となった。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002022-0025

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
学生論文集
2022年度号

インクルージョン風土の知覚が組織内自尊感情に与える影響メカニズム*

鹿嶋爽平
藤谷英子
南　りりこ

＜要　約＞

組織における従業員の心理的側面を表す組織内自尊感情は，従業員自身のみならず組織に対してもポジティブな影響をもたらすとして，海外を中心に研究されてきた。職務満足や組織市民行動との正の関係が国内外の研究で示されている一方で，先行要因に関する研究は十分であると言い難い。その上，日本人の組織内自尊感情が低いことも問題とされている。そこで本稿では，組織内自尊感情を高める要因として，近年研究が盛んになりつつあるインクルージョン風土に注目し研究を行った。従業員324名を対象に共分散構造分析を行った結果，インクルージョン風土の知覚は情緒的コミットメントを媒介要因として組織内自尊感情を高めることが示された。さらに，情緒的コミットメントと組織内自尊感情の関係は技能多様性によって調整されることが示された。間接効果はブートストラップ法，調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。本研究でインクルージョン風土と組織内自尊感情の関係性を明らかにしたことは，組織が公平かつ受容的な風土を作ることの重要性を示すこととなった。インクルージョン研究にとって大きな前進となり，日本企業の組織づくりにとっても意義のある提案となった。

＜キーワード＞

組織内自尊感情（Organization-based self-esteem，OBSE），インクルージョン風土（Climate for inclusion，CI），情緒的コミットメント，技能多様性

* 本論文の執筆にあたり，慶應義塾大学商学部王英燕教授，ならびに研究会の皆様，匿名審査員の先生から数々の貴重なご意見，ご指導をいただいた。特に研究会の4年生の先輩方には，多大なるご指導をいただいた。ここに記して心から感謝を申し上げたい。

1．はじめに

近年，職場におけるポジティブな心理的側面が学術的に重要視されている（Youssef et al., 2007）。特に，組織内自尊感情（Organization-based self-esteem，以下 OBSE と表記）は職場環境においてポジティブな影響を与えるものとして重要である。OBSE とは，「個人が組織の成員として自己を有能で価値のある重要な存在と捉える度合い」（Pierce et al.，1989）と定義づけられている。OBSE 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・エンゲイジメントの最も強力な予測変数の 1 つであることが示されている（Mauno et al.，2007）。また，Pierce ら（1993）は，OBSE の高さが職務満足度や業績に対して正の影響を与えることを示した。そして，Bowling ら（2010）によると，OBSE の高さは内発的モチベーションに正の影響を，転職意思に負の影響を与える。これらの先行研究の結果から，個人の OBSE を高めることは，職場において非常に重要な意味を持つことがわかる。

一方で，国際比較研究においては，日本人の自尊心の低さが以前から指摘されている（Heine et al, 1999）。自尊心の国際比較調査によると，調査対象 53 か国のうち日本は最下位であり（Schmitt & Allik, 2005），実際に日本人の自尊心が世界各国と比較しても低いことがわかる。以上のことから，日本におけるより効果的な組織作りのために各従業員の OBSE を向上させることが課題である。

OBSE の重要な規定要因として，組織の人々に認められることなどの組織風土が挙げられている（Pierce & Gardner，2004）。つまり，自身が所属する組織に自分を認めてくれる風土があると知覚することは，従業員の OBSE を高める要因となることを意味する。そこで，本研究では OBSE に強い影響を及ぼす可能性のある要因として，近年経営面・研究面で重要視されているインクルージョン風土（Climate for inclusion，以下 CI と表記）に注目する。これは個人が周囲に受容されていると知覚できる状況の事であり，周りの人々に認められるという OBSE の規定要因と一致するため，OBSE に強い影響を及ぼす可能性があると考えられる。さらに，PRTIMES（2020）の調査によると，最も多い 97.1％の従業員が，職場においてダイバーシティ＆インクルージョンが推進されていることは重要だと回答している。また，企業の人事やダイバーシティ担当者を対象としたアンケートによると，最も多い 83％が CI を進めようとしていると分かっている。上記の結果から，CI は従業員，企業どちらにおいても重要視されているとわかるが，佐藤ら（2020）は，CI の研究は調整変数としての機能の検証を行っているものがほとんどであるのに加え，日本における CI に関する研究は十分でないと述べている。これらの先行研究の結果及び，日本企業の実態から考えると，CI と OBSE の関係を掘り下げ，日本で研究する意義があると考える。

また，CI は従業員に対する包容力を高める組織的支援の認知を意味する。OBSE は社会・組織的支援に正の影響を受ける（Bowling et al.，2010）ことから，従業員の OBSE を高めるには組織と良好な関係を築き，組織に対しポジティブな感情を抱いている必要があると考えられる。本研究では，組織との

ポジティブな関係を表す代表的な概念の一つとして情緒的コミットメントに注目する。理由は以下の二点である。一点目は，情緒的コミットメントは，組織だけでなく従業員に対しても有益であることが示されているためである（Meyer et al.，2001）。二点目は，情緒的コミットメントが，仕事に関連するポジティブな側面（出勤率や組織市民行動，職務パフォーマンス）に正の影響を与える（Bowling et al.，2010）ためである。これらの先行研究を踏まえ，本研究では，CI と OBSE の関係の探索にあたって情緒的コミットメントの媒介効果に着目する。

さらに，一般的な自尊心の形成において，職務関連要素の重要性も指摘されてきた。Pierce ら（1989）は，職務の特性は高い OBSE を育むのに重要であり，組織における自分の役割を有意義なものとして経験することや複雑な職務の遂行は，OBSE を高めると述べている。Pierce ら（1989）の研究を踏まえると，職務関連要素が OBSE の発展に重要な役割を果たしていると考えられる。本研究は，Pierce ら（1989）の研究をさらに発展させ，職務関連要素の中で技能多様性と役割葛藤の二つに注目する。理由は以下の三点である。一点目は，現代社会では，職務環境の複雑性と流動性が高まり，それに伴う職務特徴の変化を取り上げる必要がある（Samantha & Ulrich，2021）からだ。職場環境における複雑性は組織行動論において技能多様性と捉えることができる上，職務環境における流動性は役割葛藤を引き起こすと示唆されている（Ha Hoang & Javier Gimeno，2010）。二点目は，技能多様性と役割葛藤が共に OBSE と緊密に関連する職務満足に対して重要な影響を与えることが証明されたため（野田，2005；Behrman & Perreault, 1984）OBSE にも関連する可能性が高いからだ。三点目は，二点目と関連するが，OBSE はネガティブな要素にも影響を受けることが示されているからだ。Renier & Naseema（2014）の研究を踏まえて考えると，自尊心を理解するには，ポジティブな要素だけでなく，ネガティブな要素も同時に取り上げることが重要である。よって，役割葛藤のような従業員と組織の食い違いを反映するネガティブな側面の影響も併せて考えることが重要である。

以上の内容を纏めると，本研究における目的は以下の三点である。一点目は，CI がどのようなメカニズムによって OBSE を高めるかを探索する。二点目は，組織とのポジティブな関係を形成する情緒的コミットメントに着目し，具体的なメカニズムを検証する。三点目は，OBSE の形成における，職務関連要素が与える影響の違いに注目し，技能多様性と役割葛藤の調整効果を検討する。

2．先行研究

(1) 組織内自尊感情（OBSE）：概念の由来と特徴

組織内自尊感情を包含する概念として自尊心がある。自尊心は，Rosenberg（1965）により「自己に対しての肯定的または否定的態度」と定義され，開発された 10 の自尊心尺度が研究に用いられてきた。自尊心は個人の性格特性や経験，周囲からの期待によって変化することが明らかにされている

(Korman，1970)。また，Swann（1989）は，自尊心が好き，嫌いといった感情的な要素からも構成されていることを示した。自尊心研究の発展につれ，自尊心という概念が極めて多面的で階層的であることが指摘され，Simpson ら（1975）はグローバルな自尊心と状況に特化した自尊心には特異点が存在することを主張した。すなわち，Rosenburg の研究を中心に展開されてきた自尊心と異なる，個人が置かれたある状況に特化した自尊心尺度を開発する必要性が提言されたのである。

これを踏まえ，Tharenou（1979）により経営学領域に特化した自尊心の測定項目の開発と検証が呼びかけられ，会社などの「組織の中の個人」という状況において現れる特有の自尊感情である OBSE の概念が Pierce らによって導入された。OBSE は，「組織のメンバーが，組織という文脈の中で役割に参加することによって自分の欲求を満たすことができると信じている度合い」（Pierce et al.，1989）と定義される。類似概念として職業的自尊心が挙げられ，「職業を契機として形成される自尊心」と定義されている（岡本，2006）。職業的自尊心は，自身の職業が社会的に受容されている感覚や，社会の中で一定の役割を果たしているという認知によって向上する自尊心であり，OBSE が組織内に注目しているのに対し，職業的自尊心は社会における組織に注目している点で明確に区別される。したがって本研究では，組織という限定的な状況における個人の自尊感情に着目し，これらの概念の中から OBSE を採用することにする。

OBSE は個人の行動に影響を与えることが明らかになっている（松田・石川，2012）。例えば，OBSE が高まることによって，内発的モチベーションや組織市民行動，職務関与といった好ましい個人行動が促進され，職務満足度や職務遂行能力といったポジティブな側面に正の効果があることが示されている。一方で，組織にとって悪影響となりうる個人的行動の一つである転職意志には負の影響が与えられることから，離職率の低下に寄与することも示されている（Bowling et al.，2010）。以上の研究結果より，個人の OBSE を高めることは，個人が所属する組織が継続的に発展するための重要な一要素であるといえる。さらに，先述のように日本人の OBSE は世界と比較して低いことが明らかになっている一方で，日本企業は集団主義的な側面が強い（Triandis，1995）ことから，組織に自分が必要とされていることを知覚することは個人の OBSE を高め，個人の OBSE が高まることで組織全体に正の影響をもたらすことが考えられる。したがって，日本人の OBSE を高めるメカニズムを詳細に検討することは，今後の日本における組織の発展に貢献する可能性がある点で意義がある。

(2) OBSE の規定要因：これまでの研究と CI

OBSE の規定要因としては，職務特性の一つである職務複雑性や（Bowling et al.，2010），組織サポート（松田・石川，2012），自由な雰囲気や信頼感（向日，2013），組織の人々から認められていることといった組織風土（Pierce & Gardner，2004）がある。これらは組織特性に関連する要因であり，従業員が組織に対してポジティブな印象を持つような要素が先行要因となっていると考えられる。個人的特性としての規定要因は，心理的所有感（Bowling et al.，2010）や優越感（向日，2013）が挙げられ，心理的に余裕

がある場合 OBSE が形成されやすいことが分かる。一方で，職務ストレス（役割曖昧性，役割葛藤）といった一般的に従業員の心理に悪い影響を与え，組織の発展を阻害するとされるネガティブな要素が，OBSE の形成に負の影響を与える（Bowling et al.，2010）。以上より，従業員の心理的側面に正の影響を与えるような要素によって OBSE が形成される一方で，従業員の心理的側面に負の影響を与えるような要素によって形成が阻害される。本研究では, Pierce ら（2004）が示した先行要因である，組織の人々から認められている組織風土に着目する。組織の人々から認められている組織風土としては，近年学術面・経営面で重要視されている CI がある。先述したように心理的に余裕がある場合に OBSE は形成されるが，今回着目する CI において安全性があることが先行研究で明らかにされている（Ferdman, 2017）。

インクルージョン風土（CI）は,「従業員が自分の自己概念の側面と自分が持つ様々なアイデンティティが一致するように行動できるような期待や規範があり，意思決定に参加し，現状に属さない意見を共有することが支持されているという集団認識」（Nishii，2013）と定義される組織風土である。特徴として，あらゆる背景を持つ個人が公平に扱われること，自分らしさを評価されること，組織内で中核的な意思決定に含まれていることが挙げられる（Nishii，2013）。CI を含むインクルージョン研究は，近年誕生しダイバーシティ研究と関連して着目され始めている領域である（Boekhorst，2014）。ダイバーシティの研究者たちは，近年のマイノリティが正当な権利を得ようとする動きを踏まえ，今後はよりダイバーシティが浸透し従業員のあらゆる違いを受け入れられ，それが個人・組織の学習の機会と見なされる（Mason & Thomas, 2002）ような組織がより必要であると唱えている。つまり，組織における CI は, 現代の多様化した組織の在り方を考察する上で必要不可欠な概念と言える。加えて，多様性研究における組織風土は組織内のダイバーシティを受容する要素として直接的な効果に着目されている（佐藤ら，2020）。以上のことから，本研究では学術的に重要視されている CI に着目する。また，CI と OBSE 間の関係は，過去に示されていないため，その関係を明らかにすることは本研究の意義の一つと考える。

CI は，集団間コンフリクトと集団の満足感の関係（Nishii，2013），上司と部下の不一致と LMX の関係（Dwertman & Boehm，2016），組織の文化多様性と組織内での情報共有の関係（Liden ら，2017）に対して，要素間の関係を強めることが示されてきた。このように，これまで CI は組織の発展を阻害するような要素間の関係を強める要素としての研究が進められてきた。

直接的な関係としては，CI が知覚された組織的支援を媒介し，従業員の創造性を高めることが示されている（佐藤ら，2020）。この結果から，CI が組織の継続的な発展に寄与する可能性が窺える。しかしながら，CI の直接的な効果検証の余地はまだあり，その点に着目し実証的に影響を与える点で本研究は意義がある。

(3) 影響メカニズムの探索

1) 情緒的コミットメント

先述の通り，影響メカニズムとして情緒的コミットメントに注目する。情緒的コミットメントは，「組織への感情的な愛着，組織との同一化，組織への関与」（Meyer & Allen，1984）と定義され，組織コミットメントの下位尺度の一つである。先行要因としては，POS（Eisenberger et al.，2001）や個人特性，仕事経験が挙げられる（Meyer et al.，1984）。また情緒的コミットメントは，雇用主から十分に投資されている環境や，相互に投資をし合っている環境で，より高められることが示されている（Tusi et al.，1997）。このように，情緒的コミットメントは経験や個人特性といった個人側面の要因だけでなく，POS といった組織の特性，組織風土に影響を与えられることが分かる。したがって，情緒的コミットメントを高めるためには組織からのアプローチが必要であることが考えられる。

一方で，情緒的コミットメントは，仕事に関連するポジティブな行動（出勤率や組織市民行動，職務パフォーマンス）や従業員の健康，職務満足やウェルビーイングに正の影響を与え，離職意思に負の影響を与えることが示されている。また，組織コミットメントの下位尺度の中で唯一，本研究で扱う OBSE と正の相関があることも示されている（Bowling et al.，2010）。以上の先行研究を踏まえ，本稿において組織コミットメントの下位尺度のうち情緒的コミットメントに着目し，両者の関係性を精緻に検討することで，日本人の OBSE が低いという問題に対し有効なアプローチが可能になると考える。

2) 職務関連要素

さらに，先述の通り本研究では調整変数として職務関連要素の二つに着目する。組織行動論において，職務関連要素である職務特性は従業員のモチベーションや職務満足を高めるための動機付け的な効果を持つとされ，「職務特性モデル」に往年の研究が蓄積されている。従業員は職務特性により仕事の有意味感や仕事に対する責任感を経験し，それによって内発的動機付けが促進される。ただし，個人の成長意欲の強さなどの個人特性により程度の差があることが数多くの研究から明らかになっている。

本研究で着目する技能多様性は，「異なる様々な諸活動を多様にこなすことを職務が要請しており，職務遂行者が持つ多数の異なる技能や才能の使用が必要とされる程度のこと」（金井，1982）と定義される。技能多様性が高いレベルにあることで，職務関与（Saks，2019）や，職場の人間関係（蜂屋，1978）に正の影響を与える。このように，技能多様性が高いことにより，個人の好ましい行動や環境の改善が引き起こされ，ひいては組織の発展に貢献するポジティブな要素であることがうかがえる。

一方で，従業員の内面にネガティブな影響を与える職務関連要素として，個人の仕事や役割に関連した役割ストレッサーは最も多くの関心を集めている（Cooper & Marshal，1976）。役割ストレッサーの主な要素として，役割葛藤と役割曖昧性がある（Kahn et al.，1964）。

本研究で着目する役割葛藤は，「自分が果たすべき複数の役割の間に矛盾が存在する状態」（Kahn et al.，1964）と定義づけられる。役割葛藤により，個人的な苦痛が引き起され，緊張・不安，離職傾向に正の影響が与えられる（Jackson & Schuler，1985）。一方で，役割葛藤は職務満足に負の影響を与える

（Behrman & Perreault，1984）ことや，心理的側面である自尊心に負の影響を与える（Bowlings et al.，2010）ことも示されている。以上のことから，役割葛藤は組織の持続的な発展を妨げるネガティブな要素であることがうかがえる。

以上のように，技能多様性は持続的な発展に正の影響を与える一方で，役割葛藤は持続的な発展を妨げる可能性があることが明らかにされてきた。本研究において，OBSE に影響を与える職務関連特性の中でもポジティブの側面とネガティブな側面を同モデル内で検証する点に意義があると考える。また，技能多様性と役割葛藤はこれまで直接的な効果に着目されてきたため，本研究では要素間の関係に影響を与える調整変数として実証研究を行う点で学術的に意義があると考える。

3．仮説

（1）CI と OBSE：情緒的コミットメントの媒介効果

はじめに，CI と OBSE の関係性について考える。まず，CI と OBSE 間における情緒的コミットメントの媒介効果を検討する。CI と情緒的コミットメントの関係について過去の実証研究の結果を整理する。CI を独立変数においた Shore ら（2011）の研究では，CI は幸福感を高め，ストレスを低めることが示されている。この結果から，CI が従業員の心理的側面に影響を与えるのではないかと考えられる。また，同じく Shore ら（2011）の研究において，インクルージョンが組織コミットメントに正の影響を与えることが示されている。これらの先行研究の結果を踏まえると，CI は組織コミットメントの中でも従業員の心理的側面に着目した情緒的コミットメントにより強く影響するのではないかと考えられる。これらの理論的根拠としては，Tajfel & Turner（1979）の提唱した社会的アイデンティティ理論を用いる。社会的アイデンティティ理論とは，個人的・集団的自己を肯定的に評価しようとする動機が原因となって，複数の集団の間に生じる集団的競争や差別の解明を中心的課題とする理論である。つまり，社会的アイデンティティ理論は自分がどのような社会組織に帰属しているかという自己認識のことであり，柿本（2001）は社会的アイデンティティ理論における自尊感情を以下の二つのように位置付けている。第一に肯定的なアイデンティティの大部分は，内集団と外集団との間で行われる有利な比較に基づく。第二に自尊心のほとんどは，集団成員であることから得られる社会的アイデンティティによってもたらされる。これらを踏まえた上で，社会的アイデンティティ理論に基づくと，従業員は CI によってその組織に肯定的な感情を持ち，それによって社会的アイデンティティの形成が促進される。人はその社会的アイデンティティを維持するために，その組織に留まりたいと感じ，情緒的コミットメントが高まるのではないかと考えることができる。

次に，情緒的コミットメントと OBSE の関係について過去の実証研究の結果を整理する。Bowling ら（2010）の研究では，心理的所有感は OBSE に正の影響を与えることが示されている。また，Meyer

ら（2001）の研究では，情緒的コミットメントは従業員の健康に正の影響を与えると示されている。これらの先行研究を踏まえると，OBSE は心理的側面を持つ要因から影響を受けるのではないかと考えられる。ここで，理論的根拠として社会的アイデンティティ理論に基づくと，CI によって社会的アイデンティティが形成され，情緒的コミットメントが高まる過程で組織同一視が進み，自己に対する評価も同時に高まると考えることができる。

以上のように CI と情緒的コミットメントの関係，情緒的コミットメントと OBSE の関係を踏まえて考えると，CI と OBSE の関係は，従業員の心理的側面と関連する情緒的コミットメントによって媒介されると言える。しかし，CI によって OBSE に影響を与える POS が高まる（佐藤ら，2020）などと示されていることから，情緒的コミットメント以外の他の要素を媒介する可能性もあるため，完全媒介ではなく部分的媒介の関係であると考えた。これらを仮説として整理すると，以下のようになる。

仮説 1：CI と OBSE の関係は，情緒的コミットメントに部分的に媒介される。

（2）情緒的コミットメントと OBSE：技能多様性の調整作用について

次に，情緒的コミットメントと OBSE との関係に影響を与える要因として，技能多様性について検討したい。これまでに，技能多様性の類似概念である職務複雑性が OBSE に正の影響を与えることが知られている（Bowling et al.，2010）。Snyder & Fromkin（1980）は独自性理論を提唱し，独自性を持つことで OBSE が高まるとした。独自性理論とは，人間は基本的に「他者とは異なるユニークな存在でありたい」という独自性の欲求を持ち，他者と類似していない自己を知覚することにより OBSE を高めるという理論である。この理論を用いて，技能多様性が高い時と低い時に情緒的コミットメントが OBSE に与える影響を検討する。技能多様性が高い個人は，職務において自身の代わりを務めることができる存在がおらず，自身が独自性の高い存在であることを知覚する。情緒的コミットメントが高い個人は組織への帰属意識が高いため，組織に対する自身の貢献を重要視すると考えられる。すなわち，技能多様性が高い場合，自身が組織に貢献していることをより強く知覚することで，OBSE を高めると考えられる。一方，技能多様性が低い場合，職務において自身に特別さや唯一性を感じることがないため，OBSE への正の影響は抑制されると考えられる。さらに，情緒的コミットメントが低い場合は，技能多様性の高低に関わらず OBSE は低いままである。これらを仮説として整理すると，以下のようになる。

仮説 2：情緒的コミットメントと OBSE の関係は，技能多様性によってモデレートされる。技能多様性が高いと，両者の関係は強まる。

(3) 情緒的コミットメントとOBSE：役割葛藤の調整作用について

さらに情緒的コミットメントとOBSEとの関係に影響を与える要因として，役割葛藤について検討したい。役割葛藤は多くの研究でそのネガティブな影響に注目されている。Bowlingsら（2010）によると，役割葛藤は自尊心に負の影響を与えることが示されている。また，役割葛藤は職務満足に負の影響を与えることも示されている（Behrman & Perreault，1984）。これらの研究結果から，役割葛藤が高いほど，従業員の心理的側面にネガティブな影響を与えていると考えられる。

本研究では，組織における従業員の役割葛藤が高い場合のOBSEについて，役割アイデンティティ理論を用いて考える。役割アイデンティティ理論（McCall & Simmons，1978）は，社会構造が個人に対する役割の期待を設定し，個人が引き受ける役割の期待がアイデンティティを生成すると主張する理論である（Stryker & Burke，2000）。Thoits（2012）の研究では，役割アイデンティティは，自尊心や人生に対する満足感などの精神面の健康を高めることが示されている。また，役割葛藤は役割アイデンティティの形成を妨げる。

ここで，役割アイデンティティ理論を踏まえ，役割葛藤が高い状態と低い状態に分けて情緒的コミットメントがOBSEに与える効果の変化を考えてみる。役割葛藤が高い場合では，従業員は組織が求める役割と自分の求める役割の不一致を感じる。そのため，組織に対する情緒的コミットメントが高い状態にあっても，組織の中の自分の立ち位置を見失う事で役割アイデンティティが失われ，組織における自分の価値を認識するOBSEの上昇の程度が抑制されると考えられる。

一方で，役割葛藤が低い場合では，従業員は組織が求める役割と自分の求める役割が比較的一致していると感じている。その場合において，組織に対する情緒的コミットメントが高い状態にあると，組織の中の自分の立ち位置を見失うことなく，役割アイデンティティを保ち，OBSEの上昇の程度は抑制されないと考えられる。さらに，情緒的コミットメントの低い場合は，役割葛藤の高さに関わらずOBSEは低いままである。

以上より，役割葛藤は情緒的コミットメントとOBSEの関係を弱める働きがより強いと予測できる。これらを仮説として整理すると，以下のようになる。

仮説3：情緒的コミットメントとOBSEの関係は，役割葛藤によってモデレートされる。役割葛藤が高いと，両者の関係が弱まる。

4. 調査方法

(1) 調査の手続き

調査は株式会社ジャストシステムが展開するウェブ調査サービスの『Fastask』を利用して行った。ま

ず予備調査として『Fastask』に登録されたモニターから今回の調査に合致する対象者の絞り込みを行い，予備調査で絞り込んだモニターを対象に本調査を行った。

予備調査では，回収目標を 2000 人に設定してマニュアルに従って 1 万人程度に配布した。設定した回収目標である 2000 人以上の回答が得られた時点で調査は自動的に終了した。予備調査の質問内容は，雇用形態，企業規模，役職の有無，そして自身の所属している企業あるいは組織にはインクルージョン風土を知覚しているか否かを尋ねるものに設定した。インクルージョン風土の知覚に関しては，「あなたの職場では，従業員に対する公平性があり，自身の決定や個人の違いが尊重されていますか。」という質問に対し，「よくわからない」「答えたくない」と回答した人以外を「インクルージョン風土を知覚している者」と定義した。予備調査を踏まえて，調査対象は 100 人以上組織規模と回答した正社員とした。今回の研究は，インクルージョン風土の知覚が OBSE に与える影響についてであるため，インクルージョン風土の知覚に関する質問に対し，「よく分からない」「答えたくない」と回答した者を除外して本調査を行った。調査にあたり，業界は金融業，保険業およびサービス業に限定した。OBSE は職務満足や組織市民行動に正の影響を及ぼし，離職意思に負の影響を与えるという先行研究に基づくと，入職率対離職率の高い上記業界は OBSE が低い現状にあると考えられ，上記の業界は入職率対離職率が他の業界に比べて低かったため（厚生労働省，2021）選出することとした。

予備調査の結果，本調査に相応しい対象者サンプルは 390 名であった。以上の調査対象者に対して，本調査を 2022 年 8 月に行った。回収目標は 300 名で，目標を超える回答数である 330 名から回答を得られた。そのうち，有効回答は 324 名で有効回収率は 83%であった。調査対象者 324 名のプロフィールを表 1 で示す。

表 1　調査対象者のプロフィール（計 324 名）

性別	男性			女性	
	188 人			136 人	
年齢	20 ～ 29 歳	30 ～ 39 歳	40 ～ 49 歳	50 ～ 59 歳	60 歳以上
	80 人	64 人	62 人	78 人	40 人

（2）測定尺度

1）インクルージョン風土（CI）に関する質問項目

インクルージョン風土については，Nishii（2013）の質問項目を和訳し使用した。質問項目数は 14 である。「非常にあてはまる」「かなりあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「ほとんどあてはまらない」「全くあてはまらない」の 7 点尺度で回答を得た。

2）情緒的コミットメントに関する質問項目

情緒的コミットメントについては，Allen & Meyer（1990），Allen & Smith（1993）などを参考に，

田尾（1997）が作成した尺度を使用した。項目数は 5 つであり，同様に 7 点尺度で回答を得た。

3）組織内自尊感情（OBSE）に関する質問項目

OBSE については，Matsuda，Pierce & Ishikawa（2011）によって，集団主義的な日本人の特性を反映させて開発された日本版 OBSE 尺度を使用した。質問項目数は 10 であり，同様に 7 点尺度で回答を得た。

4）技能多様性に関する質問項目

技能多様性については，Hackman & Lawler（1971）をもとに作成された蜂谷（1978）の尺度を使用した。項目数は 5 つ，同様に 7 点尺度で回答を得た。

5）役割葛藤に関する質問項目

役割葛藤については，Rizzo（1970）を和訳して使用した。質問項目数は 13 であり，同様に 7 点尺度で回答を得た。

6）コントロール変数について

コントロール変数は性別と年齢である。性別は女性を 1，男性を 2 とした。

5．分析結果

(1）因子分析

本研究は，統計ソフト SPSS を用いて因子分析を行った。はじめに，上記の測定尺度全ての質問項目（合計 47 項目）の平均値，標準偏差を算出した。各データについて天井効果，フロア効果が見られたものは存在しなかったため，47 項目すべてを引き続き分析対象とした。

次に 47 項目に対して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行い，5 因子構造が妥当であると示された。高い因子負荷量（0.35 以上）を示さなかった質問項目，複数の因子に負荷が示された質問項目の計 4 項目を削除し，再度同様の手順で因子分析を行った。その結果，十分な負荷量を示さなかった項目は見られなかった。最終的な因子パターンを表 2 に示す。各因子の平均，SD，信頼性 α は表 3 の通りである。

第 1 因子は 14 項目で構成されている。いずれも Nishii（2013）らの CI に関する質問項目がであったため，「インクルージョン風土（CI）」因子と命名した。

第 2 因子は 10 項目で構成されている。いずれも Matsuda，Pierce & Ishikawa（2011）の OBSE に関する質問項目であったため，「OBSE」因子と命名した。

第 3 因子は 10 項目で構成されている。いずれも Rizzo（1970）の役割葛藤に関する質問項目であったため，「役割葛藤」因子と命名した。

第 4 因子は 5 項目で構成されている。いずれも蜂谷（1978）の技能多様性に関する質問項目であった

ため，「技能多様性」因子と命名した。

第 5 因子は 5 項目で構成されている。いずれも田尾（1997）の情緒的コミットメントに関する質問項目であったため，「情緒的コミットメント」因子と命名した。

表 2　因子分析結果

質問項目	1. CI	2. OBSE	3. 役割葛藤	4. 技能多様性	5. 情緒的コミットメント
私の職場の従業員は，仕事の成果だけでなく一人の人間としても評価される。	*.955*	−.047	.029	−.005	−.077
私の職場では，従業員のスキル習得は積極的に促進されている。	*.902*	−.069	−.041	.010	−.095
私の職場では，従業員が業務の効率性向上のために提案した意見が，適切に反映されている。	*.893*	−.032	.030	.003	.004
私の職場では，従業員の業績に対する評価が公平である。	*.888*	−.014	−.037	.024	−.049
私の職場では，従業員はお互いについてシェアや交流を通じ相互理解を深めている。	*.852*	.071	.039	.031	−.052
私の職場では，従業員の様々な意見が職場環境の改善に反映されている。	*.825*	−.025	.031	.049	.086
私の職場は，従業員間の対立を効率的に解決することができる制度を整備することに注力している。	*.819*	−.006	.027	−.025	.018
私の職場には，従業員が脅威にさらされることなく本来の自分でいることのできる環境がある。	*.802*	.144	−.095	−.070	−.041
私の職場には，従業員が脅かされることなく不満の声を挙げられる制度がある。	*.801*	.056	−.087	−.038	−.035
私の職場には，公平な昇進制度がある。	*.788*	−.011	.007	.033	.006
私の職場には，各従業員の違いを受け入れる文化がある。	*.784*	.051	.026	−.053	−.003
私の職場は，全ての従業員の成長に投資をしている。	*.774*	−.034	.091	.056	.123
私の職場は，ワークライフバランスを重視している。	*.751*	−.008	.021	−.001	.009
私の職場における従業員は，「労働に対して同等の賃金」を受け取っている。	*.623*	.017	−.045	−.107	.214
私は職場で役に立つ。	−.081	*.948*	−.007	−.007	−.022
私はこの職場の価値ある一員だ。	−.019	*.904*	.025	.030	−.006
私はこの職場の重要な一員だ。	−.021	*.870*	−.021	−.043	.014
私は職場で重要視されている。	−.041	*.869*	.013	−.004	.050
私は職場で必要とされている。	.053	*.846*	−.084	.020	−.026

職場では私に対する信頼がある。	.093	*.837*	−.050	−.070	−.016
私は職場で信頼されている。	.094	*.807*	−.085	−.030	.023
私は職場で手際が良い。	−.058	*.737*	.020	−.112	−.022
私は職場で協力的だ。	.139	*.721*	.044	−.059	−.061
私は職場で違いを生み出すことができる。	−.015	*.688*	.134	.103	.024
自分の仕事を手探りで行わなければならない。	.175	−.010	*.761*	.041	−.012
複数の人から相反する仕事の要求を受けることがある。	−.024	.001	*.760*	.046	.056
仕事の達成のために，規則や方針を侵さなければならないと感じる。	−.016	.091	*.752*	−.033	−.005
曖昧な指示や命令のもとで働いている。	−.118	−.020	*.734*	−.105	−.001
私の仕事は人によって認めてもらえたりもらえなかったりする。	−.041	.041	*.724*	.007	.036
必要のない仕事に取り組んでいる。	.096	−.162	*.723*	−.158	−.046
自分の仕事が上司に受け入れられているかどうかわからない。	−.050	−.097	*.697*	−.097	−.041
仕事を実行するために必要なデータや資源がない状態で，仕事を受け入れることがある。	.016	.082	*.689*	.125	−.026
ポリシーやガイドラインが矛盾していると感じる。	−.117	.150	*.627*	.026	−.151
私は，職務内容が全く異なる複数のグループに配属されている。	.072	−.063	*.581*	−.010	.116
毎日の仕事は単調である。(R)	.044	.009	−.059	*.913*	−.052
同じようなことを何度も繰り返すような仕事をしている。(R)	−.105	−.088	.032	*.859*	.076
昨日やった仕事と今日の仕事には似通ったところが多い。(R)	−.021	−.053	−.015	*.778*	−.006
毎日の仕事はきちんと決められただけのことをするだけである。(R)	.041	−.011	−.077	*.703*	−.109
毎日の仕事はいろいろな変化に富んでいる。	.160	.307	.238	*.371*	.089
もう一度就職するとすれば，同じ会社に入る。	.059	−.080	−.015	−.055	*.909*
この会社が気に入っている。	.094	.069	−.018	−.025	*.819*
友人に，この会社が素晴らしい働き場所であると誓える。	.119	.013	.034	−.019	*.806*
他の会社ではなく，この会社を選んで本当に良かったと思う。	.194	.031	.034	.007	*.712*
この会社にいることが楽しい。	.171	.114	.032	.065	*.690*
因子寄与	38.396	13.465	7.776	6.965	3.386
因子寄与率（%）	14.849	12.235	5.495	3.429	11.191

(R) とあるものについては回答番号の逆転処理を行った。

(2) 平均，標準偏差，信頼性係数 α と相関関係

コントロール変数，独立変数，従属変数，媒介変数，調整変数となる「性別」「年齢」「CI」「OBSE」「役割葛藤」「技能多様性」「情緒的コミットメント」の平均，標準偏差，信頼性係数 α と相関を調べたものが表 3 である。

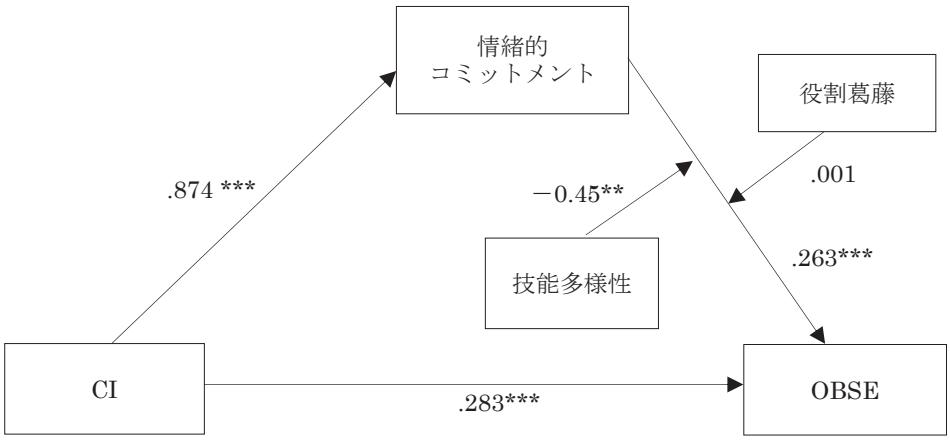
性別と年齢，CI と役割葛藤，技能多様性と役割葛藤，情緒的コミットメントと役割葛藤それぞれの間に負の有意な相関が見られた。また，性別と CI，CI と OBSE，CI と技能多様性，CI と情緒的コミットメント，OBSE と技能多様性，OBSE と情緒的コミットメントそれぞれの間に正の有意な相関が見られた。

表 3　平均，標準偏差，信頼性係数 α と相関

6	平均	標準偏差	信頼性係数 α	1	2	3	4	5	6
1. 性別	1.420	.495							
2. 年齢	42.620	13.196		−.493**					
3. CI	3.963	1.271	.968	.161**	−.085				
4. OBSE	4.433	1.115	.956	.071	.020	.584**			
5. 役割葛藤	3.819	1.072	.909	.026	.002	−.127*	.005		
6. 技能多様性	3.826	1.167	.839	.023	.878	.177**	.144**	−.151**	
7. 情緒的コミットメント	3.910	1.487	.954	.048	.018	.735**	.593**	−.139*	.095

p* < 0.05，p** < 0.01

図 1　共分散構造分析のパス図（注 1，2，3）

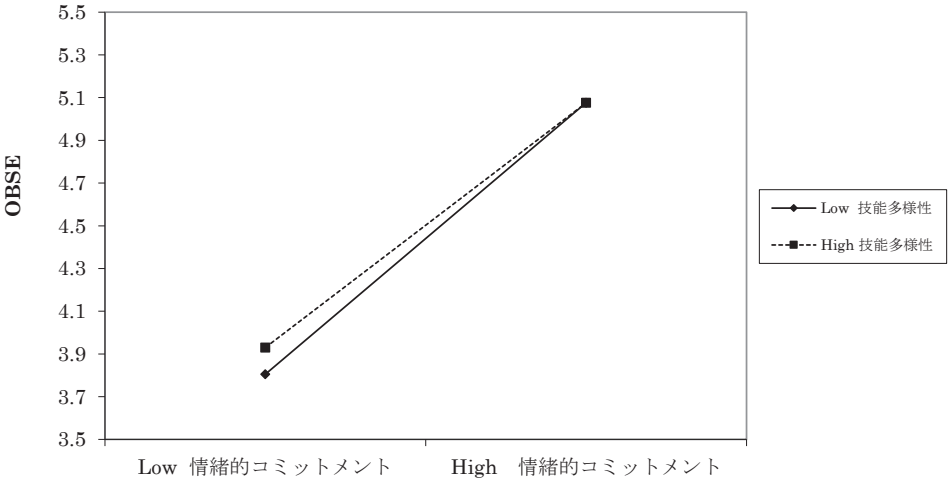


注 1　p** < 0.05，p*** < 0.01　数値は標準化推定値
注 2　GFI＝0.996，AGFI＝0.952，NFI＝0.990，RMSEA＝0.043
注 3　パス係数は仮説に関する内容のみを示す。コントロール変数と相関関係，誤差は省略。

表 4　推定値の有意性検定（標準化前の係数）

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率
情緒的コミットメント	←	CI	.874	.044	19.723	***
情緒的コミットメント	←	年齢	.007	.005	1.404	.160
情緒的コミットメント	←	性別	−.130	.130	−.995	.320
OBSE	←	情緒的コミットメント	.263	.047	5.587	***
OBSE	←	CI	.283	.056	2.757	***
OBSE	←	役割葛藤	.126	.046	.049	.006
OBSE	←	役割葛藤×情緒的コミットメント	.001	.023	.049	.961
OBSE	←	技能多様性	.065	.041	1.579	.114
OBSE	←	技能多様性×情緒的コミットメント	−.045	.023	−1.975	.048
OBSE	←	年齢	.007	.004	1.747	.081
OBSE	←	性別	.073	.111	.658	.511

図 2　単純傾斜分析の結果



(3) 共分散構造分析

統計ソフト Amos を用いて，共分散構造分析によるモデルの検証を行った。図 1 は仮説の検証のために共分散構造分析を行った結果である。カイ 2 乗＝6.354，自由度＝4，有意確率＝.174 であり，モデル全体が高い水準で有意であることが確認できる（GFI＝.996，AGFI＝.952，NFI＝.990，RMSEA＝.043）。

表 4 は推定値の有意性検定である（標準化前の係数）。

まず仮説 1 の検証を行う。CI と OBSE の関係は情緒的コミットメントが媒介するという仮説について，CI から OBSE へのパスは正の有意な結果を示した。（β＝.283，p＝.000）。CI から情緒的コミットメントを経て（推定値 β＝.874，p＝.000），OBSE へのパス（推定値 β＝.263，p＝.000）には，間に正の有意な関係が見られた。これらの結果を踏まえて媒介効果を確認した。間接効果の検定方法として，ブートストラップ法を採用した。2000 回のサンプリングの結果，95％信頼区間が 0.1414 ～ 0.3209 であり，信頼区間に 0 が含まれていないことから媒介効果が認められた。

さらに Amos の結果を確認したところ，直接効果は 0.322，間接効果は 0.262 であった。よって CI は情緒的コミットメントを高め，情緒的コミットメントによって OBSE が高まる部分媒介の関係性が示された。よって仮説 1 は支持される。

次に仮説 2 について，情緒的コミットメントと OBSE との関係に対する技能多様性のパスは負の関係を示した（β＝－.045，p＝.048）。そのため，技能多様性による調整効果は存在すると考えられる。続いて，技能多様性と情緒的コミットメントの相互作用効果について考えた。図 2 は技能多様性と情緒的コミットメントについて単純傾斜分析を行ったものである。情緒的コミットメントが高い場合（単純傾斜＝.3781）と情緒的コミットメントが低い場合（単純傾斜＝.4763）の両方の場合で，有意水準 1％で有意となった。情緒的コミットメントが高い場合に比べ，情緒的コミットメントが低い場合の方が単純傾斜が大きい。これは，技能多様性が低い場合に情緒的コミットメントと OBSE の関係性が強まることを示している。よって仮説と逆の関係となり，仮説 2 は棄却される。

次に仮説 3 について，情緒的コミットメントと OBSE との関係に対する役割葛藤のパスは統計的有意を示さなかった（β＝.001，p＝.961）。よって，仮説 3 は棄却される。

（4）補足分析

本研究では，独立変数に CI，媒介変数に情緒的コミットメント，従属変数に OBSE，調整変数に役割葛藤と技能多様性を設定し，モデル検証を行った。しかし，理論的に成立しうる代替モデルが他にもある。そのモデルについて，今回のデータにおける数値を明らかにする。

独立変数に CI，媒介変数に OBSE，従属変数に情緒的コミットメントを置き，OBSE と情緒的コミットメントの間に技能多様性と役割葛藤を置いたモデルについて検証する。これは，先行研究において OBSE が CI に正の影響を与えることから成立する可能性のあるモデルである。今回のデータを使用しモデル検証を行った結果，GFI＝.992，AGFI＝.907，NFI＝.980，RMSEA＝.080 となった。また，独立変数に情緒的コミットメント，媒介変数に CI，従属変数に OBSE を置き，情緒的コミットメントと OBSE の間に技能多様性と役割葛藤を置いたモデルについて検証した。CI の知覚は主観的なものであり，調査対象によっては先行研究で示されている関係性と異なる結果になる可能性があるためだ。結果は，GFI＝.994，AGFI＝.930，NFI＝.985，RMSEA＝.064 となった。これらのモデルは，本モデルと比

較し適合度が低く，一般的に妥当とされている RMSEA ＜ 0.05 を満たさないため，本モデルがより適切であると考えた。

6. 考察と課題

本研究の目的としては，大きく分けて三点あった。一点目は，CI がどのようなメカニズムによって OBSE を高めるかを探索すること，二点目は，具体的に組織とのポジティブな関係形成という性質を持つ情緒的コミットメントに着目し，メカニズムを検証することであった。三点目は，OBSE の形成における，職務関連要素が与える影響の違いに注目し，技能多様性と役割葛藤の調整効果を検討する検証することであった。その結果，仮説 1 は支持された一方で，仮説 2 と仮説 3 は棄却された。

仮説 2 において，技能多様性の情緒的コミットメントと OBSE 間に対する調整効果が認められた一方で，仮説とは逆の結果となった。つまり，技能多様性が低く多様なスキルが求められない職務の方が，OBSE が高まるということである。仮説が棄却され，関係性が逆転した理由として，職務の状況に着目し考察する。高い技能多様性が OBSE を更に高める結果にならなかったのは，現在では一般的に多くの業務がすでに複雑化，高度化している（日経ビジネス，2022）ことに起因する可能性がある。職務において技能多様性が存在していることは比較的当然であり，その職務の達成が自身の付加価値に繋がらない一方で，あるべきはずの技能多様性が低い場合，情緒的コミットメントが低いときに OBSE が更に低くなった結果となったと考える。

仮説 3 において，役割葛藤が情緒的コミットメントと OBSE 間に影響を与えることが示されなかった点について考察する。Bowlings ら（2010）が示したように，役割葛藤が OBSE に対して負の影響を与えることは先述の通りであるが，情緒的コミットメントと OBSE 間に調整効果がなかった。つまり，自身のアイデンティティと与えられる役割アイデンティティとの齟齬から生じる心理的な役割葛藤と組織に対する愛着は，それぞれ自己評価に影響を与えるが，両者は全く別の要因であることが示唆された。すなわち，組織コミットメントは組織に起因したものであり，日本人における役割葛藤は自分の内面に起因したものであると考えられる。組織コミットメントは，組織に対する評価から直接的に生まれるものである。一方で，役割葛藤は元々持っていたアイデンティティが組織からの期待（役割アイデンティティ）に合致しないことで生まれるストレスである。また，先行研究から日本や台湾の東アジア文化圏はアメリカなどの欧米文化圏と比較し，自己批判的な文化があることが示唆されている（Neff et al., 2008 ; 有光，2014）。そのため日本において役割葛藤が発生する要因としては，自身にそぐわない役割アイデンティティを与えた組織ではなく，自分自身が挙げられる。つまり，要因が異なるために，仮説 3 が棄却されたと考える。

次に，本研究における学術的意義は以下のとおりである。

一点目は，CI が OBSE に対して正の影響を与えることを示した点である。先述したように，これまで CI は要素間を調整するものとして着目された研究が多かった。そのため，本研究で CI の直接的な効果を実証したことは，ダイバーシティ研究・インクルージョン研究の分野において大きな貢献であると考える。また本研究によって，OBSE を高めるためには組織が CI を醸成することが効果的であることが示された。組織の継続的な発展に繋がる従業員の心理的側面である OBSE を高めるためには，従業員だけでなく組織側の積極的なアプローチが必要であることを示した点においても学術的な意義が大きいと考える。

二点目は，低い技能多様性が，従業員の OBSE によりネガティブな影響を与えることを示した点である。本研究において，技能多様性が低い場合により OBSE が更に低くなり，低いときに調整効果が認められた。組織がどれほど魅力的な組織作りに徹し従業員から好感を得たとしても，技能多様性が低い場合には従業員の OBSE ひいては組織の長期的な発展が進展しにくいことが示唆された。一方で，ただ技能多様性が高ければよいのではなく，それに伴い従業員が受けるプレッシャーや職務の失敗に対するサポート，チームだけでなく個人としての評価も積極的に行うべきだろう。

三点目は，日本企業の従業員を対象として CI に関する実証研究を行った点である。先行研究で述べたように，日本における CI の実証研究の蓄積は十分でない。また，労働環境が従業員に与える影響は文化によって相違があることも指摘されている（Hofstede，1984）。本研究の結果から，集団主義的（Triandis，1995）であり，自己批判的（Neff et al.，2008 ; 有光，2014）というユニークな特徴がある日本において，海外と同様に情緒的コミットメントといった有益な要素に正の影響を与えることが示された。これにより，日本企業のマネジメントにおける CI の重要性が示され，日本企業が組織を活性化させるための有効なマネジメントの一助となるだろう。

最後に，本研究に関する課題について述べる。

まず，今回は職務関連要素として技能多様性と役割葛藤のみ絞って扱った。本研究で扱った変数以外にも，要素間の関係に影響を与える職務関連要素は存在すると考えられ，より掘り下げて研究をする余地がある。二点目は，ポジティブな心理的変数として情緒的コミットメントのみ扱った点である。規範的コミットメントや職務満足など他のポジティブな変数がどのような影響を与えるか調べることで，組織の発展のさらなるヒントとなる。今回取り扱った情緒的コミットメント以外にも，上司サポートや心理的所有感など多くの要因が OBSE に影響を与えることが先行研究から明らかになっている。今後これらの要因が OBSE に影響を与える際の技能多様性の調整効果を検討することで，組織は個人特性に基づく適切なサポートの提供が可能になるだろう。そのベースとなる組織そのものがどうあるべきか，体制などの組織の在り方を見直すことは組織にとって重要な事項であると考える。三点目は，正社員に調査対象を絞って行った点である。昨今，非正社員の数はますます増加している。厚生労働省によると 2021 年の非正規労働者数は 2075 万人となっており，1984 年の 604 万人と比較して 3 倍以上になっている。正社員に拘らず，雇用形態の垣根を超えた CI の醸成が組織にとっても個人にとっても大きな利

益をもたらすことになるだろう。そのため，非正規を対象とした研究をする必要がある。

参　考　文　献

Behrman, D.N., Perreault, W.D. (1984) "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons.," *Journal of Marketing*, 48(4), pp.9–21.

Boekhorst, J. A. (2015). "The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective.," *Human Resource Management*, 54(2), pp.241–264.

Bowling, N.A., Eschleman, K.J., Wang, Q.A., Kirkendall, C., Alarcon, G. (2010) "A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem.," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), pp.601–626.

Chrobot, M. D., Thomas, K. M. (2002). "Minority Employees in Majority Organizations: The Intersection of Individual and Organizational Racial Identity in the Workplace.," *Human Resource Development Review*, 1(3), pp.323–344.

Cooper, C. L., Marshall, J. (1976). "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health.," *Journal of Occupational Psychology*, 49, pp.11–28.

Dwertmann, D. J. G., Boehm, S. A. (2016) "Status matters: The asymmetric effects of supervisor–subordinate disability incongruence and climate for inclusion.," *Academy of Management Journal*, 59(1), pp.44–64.

Eisenberger, R., Armeli. S., Rexwinkel. B., Lynch. P.D., Rhoades. L. (2001) "Reciprocation of perceived organizational support.," *J Appl Psychol*. 86(1), pp.42–51.

Ferdman, Bernardo, (2017) "Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism.," *The Journal of Applied Behavioral Science* Volume 53, Issue 2, Pages 235–263.

Guttman, J., (2019) "The Relationship With Yourself," *Psychology Today*.

Heine, S.J., Lehman D.R, Markus H.R, Kitayama S. (1999) "Is there a universal need for positive self-regard?" *Psychological Review*. 106(4), pp.766–94.

Hoang, H., Gimeno. J., (2010), "Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding.," *Journal of Business Venturing,* Volume 25, Issue 1, January 2010, pp.41–53.

Hofstede, G. (1984) "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values."

Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1985) "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings.," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), pp.16–78.

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.

Kim, J., Milliman. F.J., Lucas. F.A. (2021) "Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem.," *International Journal of Hospitality Management* Volume 92.

Korman, A.K., (1970) "Toward an hypothesis of work behavior.," *Journal of Applied Psychology* 54, pp.31–41.

Krauss, S., Orth U. (2021) "Work Experiences and Self-Esteem Development: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies.," *European Journal of Personality*, 36(6), pp.849–869.

Li, C.R., Lin, C.J., Tien, Y.H., Chen, C.M. (2017) "A Multilevel Model of Team Cultural Diversity and

Creativity: The Role of Climate for Inclusion.," *J Create Behave*, 51(2): pp.163−179.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. (2000) "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes.," J*ournal of Applied Psychology*, 85(3), pp.407−416.

Matsuda, Yoriko, Pierce. L.J., Ishikawa Rie. (2011) "Development and Validation of the Japanese Version of Organization-Based Self-Esteem Scale.," *Journal of Occupational Health*, Volume53, Issue3, pp.188−196

Mauno, S., Kinnunen U., Ruokolainen M. (2007). "Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study.," *Journal of Vocational Behavior*, Volume 70, Issue 1, February 2007, Pages 149−171.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984) "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations.," *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.372−378.

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model.," *Human Resource Management Review*, 11(3), pp.299−326.

Neff, K. D., Pisitsungkagarn, K., Hsieh, Y.P. (2008) "Self-compassion and self-construal in the United States, Thailand, and Taiwan.," *Journal of Cross-Cultural Psychology* Volume 39, Issue 3 pp.267−285.

Nishii, L.H. (2013) "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups.," *Academy of Management Journal*, 56(6), pp.1754−1774.

Pelham, B.W., Swann, W.B., (1989) "From self-conceptions to self-worth: On the sources and structure of global self-esteem.," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), pp.672−680.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B. (1989) "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation.," *Academy of Management Journal*, 32(3), pp.622−648.

Pierce, J. L., Gardner, D.G., Dunham, R. B., Cummings, L. L., (1993) "Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships.," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, pp.271−288

Pierce, J.L., Gardner, D.G., (2004) "Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature.," *Journal of Management* 30(5), pp.591−622.

PRTIMES（2020）『新型コロナ拡大以降のＤ＆Ｉ意識調査』https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000008.000047512.html（2022 年 9 月 2 日閲覧）

Rizzo. J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). "Role conflict and ambiguity in complex organizations.," *Administrative Science Quarterly*, 15(2), pp.150−163.

Schmitt, D. P., Allik, J. (2005). "Simultaneous Administration of the Rosenberg Self-Esteem Scale in 53 Nations: Exploring the Universal and Culture-Specific Features of Global Self-Esteem.," *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(4), pp. 623−642.

Shore. L.M., Randel. E.A., Chung. G.B. (2011). "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research.," *Journal of Management,* 37(4), pp.1262−1289.

Simpson. C. Kenneth and Boyle David. (1975) "Esteem construct generality and Academic Performance.," *Educational and Psychological Measurement*, 35(4), pp.897−904

Snyder, C. R., Fromkin, H. L. (1980) "Uniqueness: The human pursuit of difference.," *New York: Plenum Press.*

Steyn R. Vawda N. (2014) "Job characteristics: their relationship to job satisfaction, stress and depression.," *Journal of psychology in Africa*, 24(3), pp.281−284

Stryker. S., Burke. J.P. (2000) “The Past, Present, and Future of an Identity Theory.,” *Social Psychology Quarterly*, Vol. 63, No. 4, “Special Millenium Issue on the State of Sociological Social Psychology” (Dec., 2000), pp.284–297.

Tharenou Phyllis (1979) “Employee self-esteem: A review of the literature.,” *Journal of Vocational Behavior* 15(3), pp.316–346.

Triandis, H.C. (1995) *Individualism & collectivism*. Routledge.

Tsui, S.A., Pearce. L.J., Porter. W.L., Tripoli. M.A. (1997) “Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off?” *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp.1089–1121.

Youssef C., Luthans F. (2007) “Positive Organizational Behavior in the Workplace, The Impact of Hope, Optimism, and Resilience.,” *Journal of Management*, Vol. 33 No. 5, pp.774–800.

有光興記（2014）「セルフ・コンパッション尺度日本語版の作成と信頼性，妥当性の検討」心理学研究 第 85 巻，第 1 号，pp.50–59.

金井壽宏（1982）「職務再設計の動機的効果についての組織論的考察」経営学・会計学・商学研究年報 28, pp.103–245.

厚生労働省　令和 3 年 12 月 21 日『令和 3 年上半期雇用動向調査結果の概況』

佐藤佑樹，島貫智行，林祥平，森永雄太（2020）「インクルージョン風土と従業員の創造性―知覚された組織支援（POS）の媒介効果―」組織科学 54（1），pp.16–31.

田尾雅夫（1997）『「会社人間」の研究　組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会

野田稔（2005）『組織論再入門』ダイヤモンド社

蜂屋良彦（1978）「リーダー行動と上司への満足感との関係に及ぼす職務特性および個人特性の影響」『実験社会心理学研究』第 18 巻，第 1 号，pp.47–55.

本田孝彰，加藤久美子，菅村玄二（2014）『日本人のシャイネスは適応的か？　謙遜と協調性および共感の側面から』日本心理学会大会発表論文集，日本心理学会第 78 回大会，pp.175.

松田与理子，石川利江（2012）『組織内自尊感情と従業員 Well-Being との関連』ストレス科学研究 27 巻，pp.40–48.

向日恒喜（2014）『組織特性，組織内自尊感情，知識提供動機が知識提供に与える影響 自己決定理論と有機的統合理論に基づく研究』中京企業研究 36 号，pp.119–136.