

研究ノート

サイコロジカル・キャピタルの台頭：組織行動における台頭の意義

立教大学経営学研究科博士後期課程

久保田佳枝

<要旨>

本稿は、ポジティブ心理学の影響を受けて出現してきたサイコロジカル・キャピタル (PsyCap) という、職場環境において人がこうありたいと思う目標に向けて自律的かつ前向きに向かおうとする心理的力量について論じるものである。希望、自信・効力感、レジリエンス、楽観性という四つの構成要素から成り、その中核を成す構成概念が PsyCap である。PsyCap はポジティブ心理学を組織行動への応用と資源ベース理論から新たな資源の提唱という、二つの研究背景を持つ。PsyCap 研究は 2002 年にアメリカより始まり、自己開発や自己成長をモチベートする概念として諸外国において急速に研究が進められ、異文化経営における組織行動においても、今後、大いに期待される研究である。

<キーワード>

サイコロジカル・キャピタル、PsyCap、異文化経営、組織行動、モチベーション

1. はじめに

厳しい競争環境下で企業のグローバル化が進み、日本企業においても、日本人と外国人が共に仕事をする場面は珍しいものではなくなっている。これに伴い、言葉だけでなく文化や行動仕様の異なる従業員が共に働く環境において、個々人が前向きに業務を重ね、また組織としての高い業績を得るためのアプローチの重要性は高まってきている。

近年、人間のウェルビーイング（よりよいあり方）や物事をポジティブにとらえる視点による研究が心理学分野において注目されつつあり、このポジティブな視点による研究が組織行動へも応用されている (Luthans, 2002)。職場での業績向上に向けて測定、開発、また効果的に管理することができる心理的能力（人材として強みにとつながる心理的能力）に関する研究が進められ、本稿において取り上げるサイコロジカル・キャピタル (Psychological capital ; 心理的資本 ; 以下 PsyCap と表記) はその中核をなす概念といえる。

PsyCap とは、ひとこと言うならば、職場という環境において、人がこうありたいと思う目標へ向け、自律的かつ前向きに向かおうとする力量を指す。PsyCap は、ヒト、モノ、カネ、情報の

四つの経営資源のうちヒトに備わる資源の一つであり、従業員のやる気や能力を高めながら従業員を動かす研究を行なう組織論における新たな概念である。日本の厳しい現状では、企業組織存続のために持続的な企業業績の向上が必要とされ、その強力な源となる従業員ひとりひとりのモチベーションの向上は、高い組織力を得る観点で必須の要素と言える。これまで数多くのモチベーション研究がなされてきたが、約10年前にアメリカにて開発された PsyCap に関する研究は日本では遅れており、急務であると考えられる。

国際経営学的観点で PsyCap を考えた場合、グローバル化が急速に進み、加えてボーダーレスに業を営む異文化経営の視点からも、多国籍や多文化チームなどといった文化的背景の異なる従業員が共に働く環境において、文化的指標 (Hofstede, 2010; Trompenaars, 2012) はあくまでも傾向を示しているのみで、従業員のやる気を引き出すことにはつながらない。

日本において、国際経営学的観点も併せ持つ形で PsyCap 研究が進歩していくことは、海外へ進出した日本企業が現地の従業員と共に事業展開を行なう、また国内において多様な従業員を活用し組織力を伸ばすといった各場面において、その源となる従業員のモチベーション向上につながるものと考えられる。

PsyCap はポジティブ研究の一つであり、近年日本の実務家たちの間では「ポジティブ」であることの必要性が注目されつつあるが学術的視点が欠如している。ポジティブ心理学における国際比較では、「謙遜」のあまり「自己卑下」する姿勢などから、日本でのポジティブ研究の難しさを示唆する報告もある (Hein, Lehman, Markus, & Kitayama, 1999; Kitayama & Markus, 2000; Mezulis, Abramson, Hyde, & Hankin, 2004)。そのようなことから、企業組織におけるポジティブ研究はほとんど見受けられないが、ビジネス雑誌には従業員のポジティブな精神や志向などの特集が生まれ注目を浴びつつあり、学術的な裏付けや発展が望まれている。

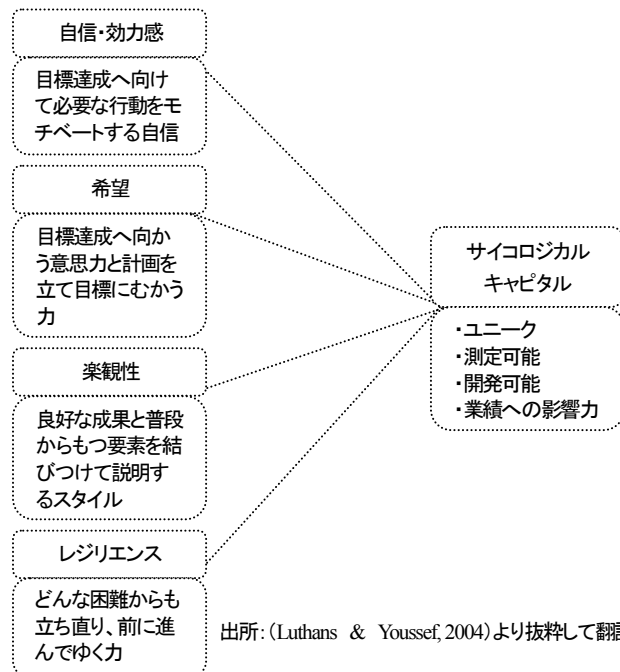
本稿の目的は、PsyCap 概念の基礎的理論を踏まえながら、組織行動における PsyCap の先行研究から PsyCap の特徴を探索することである。本稿では、国際経営や異文化経営の場面において、多様な背景を持つ構成員のモチベーションの向上に資し、それらの国際比較をも可能にする新たな観点である PsyCap の基礎的理論や経営学における諸理論との関連性について述べつつ、組織行動における先行研究のレビューを通して組織行動における PsyCap 台頭の意義について検討する。

2. PsyCap とは何か

PsyCap とは、職業生活において「こうありたい」と願う目標や成功に対して自律的かつ前向きにモチベートする心理的力量である。PsyCap は人間の強みである四つの次元から構成され、各次元の理論的共通性によって統合されたものである。PsyCap は、個人の心理開発状態であり、①困難な課題を成功させるために必要な努力をする自信、②現在と未来の成功を肯定帰属する楽観性、

③目標に向かって頑張りが必要に応じて目標への道筋を変更しながら成功へ向かう希望、④問題と逆境に苦しめられても持ちこたえ跳ね返し、そして回復を超えて成功するレジリエンス、という特徴がある (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)。換言すれば、四つの次元とは、「希望 (Hope)」「効力感 (Confidence/Efficacy ; 自信・自己効力感)」「レジリエンス (Resilience)」「楽観性 (Optimism)」である。

図表 1. サイコジカル・キャピタルの次元



「希望」とは、目標を設定し、その目標を達成するための計画を立て、必要に応じて変更しながら目標を達成するという意思を持って前に進んでいく力である。希望はポジティブ心理学者である Snyder による研究を基盤とし、前向きな期待と特定目標に向かう「意志力 (will-power)」、加えて予定していた方法や計画では前には進められない状況下で代替案を絞り出す「道筋を見出す力 (way-power)」が特徴として挙げられる。目標が魅力的であれば、その魅力が誘因となってモチベートされ、達成したいあるいは達成しようとする意思がわく。予定はあくまでも先を見通して設定した予定であり、実行できない場合には予定を変更して前へと進んでいく。まとめると、現在から目標を達成する未来までの見通しをしたうえで計画を立て、状況に応じて計画を変更しながら強い意志を持って粘り強く努力していく力が、PsyCap における希望の指すものである。

希望は、組織論においては新しい概念である。希望は、これまで臨床心理学やヘルスケア分野に

おける概念であったが、近年ではスポーツ分野に応用され学術業績と運動のポジティブな関係性が認められている (Curry, Snyder, Cook, Ruby, & Rehm, 1997)。

「効力感」とは、ある状況において特定の成果を生み出すために力を結集し、必要な一連の行動をとることができるという自信である。効力感の高い者は難題ややりがいのある仕事を好み、その課題に夢中になって取り組み、課題遂行のために惜しみなく努力し、困難に遭遇しても辛抱強く持ちこたえながら前向きに対処し、ストレスやバーンアウトも跳ね返す。効力感を提唱した Bandura は、効力感とは目標達成に向けて努力するプロセスを経て、しだいに高まっていくと指摘し (Bandura, 2000)、ある特定の成果を生み出すために必要な一連の行動をどれだけ実行できるかという個人の判断または信念と定義づけているが (Bandura, 1997)、PsyCap の効力感とは Bandura の定義よりも幅広いと言える。

「レジリエンス」は、どんな困難や逆境におかれても、立ち直り生え返すポジティブな力である。困難、対立、失敗のほか、ポジティブな変化にさえ対応して、前に進もうとモチベートする力である。レジリエンスはポジティブ心理学者である Masten (2001) の研究より困難を克服して乗り越えようと、さらに力を増してゆく上昇スパイラル効果 (upward spiraling effects) があることがわかっている。

「楽観性」とは、現在および未来における成功をポジティブ要因に結びつける力である。ポジティブな出来事に対しては内的要因に帰属させる一方、ネガティブな出来事は外的要因に帰属させる力である。楽観性は出来事や物事がうまくいくだろうと見通すプラス志向であり、一般的にうまくいかないことを継続的に予期するマイナス志向と意味する悲観性の対語として知られている。楽観性は Seligman が提唱した概念だが (2006)、PsyCap での楽観性は、ある特定の事象が起きた理由をポジティブ・ネガティブ、また現在・未来のどちらに帰属させるかという点に注目している (Luthans, et al., 2007)。人間の成功や失敗のとらえ方を説明した理論に帰属理論があるが (Robbins, 2010)、Seligman は帰属理論とは永続性、普遍性、個人性の点において異なり、自分におきた不運な出来事の原因づけを「説明スタイル」と呼び、悪い出来事がいつまでも永続的に続くと思える人は悲観的であり、反対に「今だけ」などと限定的に捉える人は楽観的であるとしている (Seligman, 2006)。楽観性も希望やレジリエンスと同様に、PsyCap によって初めて組織行動に導入された概念である。

これら四つの次元の英語の頭文字を取り「HERO」と命名し、PsyCap は「自分の中にいる英雄 (the Hero within)」とも言い表すことができる (Luthans, Youssef, & Avolio, 2015)。「自分の中にいる英雄」を束ねまとめて PsyCap の意味を考慮すると、PsyCap とは、目標や成功に向かう力をモチベートし、先への見通しと成功の可能性をポジティブに評価する総合的な力量であるともいえる。

PsyCap の理論的背景は、Hobfoll (1989) による COR 理論 (Theory of Conservation of

Resources ; 資源保存理論 ; 以下 COR 理論と表記) という心理学的理論に依拠する。COR 理論とはストレス対処仮説である。人間がストレス対処に必要とする心理的資源を複数保持していれば、ストレスにさらされても失われた資源を他の資源が補完することが可能であることを仮定する。COR 理論は、対象物、状態、個人特性、エネルギーを資源とみなす (Hobfoll, 1989)。一つあるいは複数の資源が失われたり、十分な資源あるにもかかわらず追加されたりするとストレスが生じるが、人には心理的資源を貯蔵しておく資源プール (resource pool) が備わっており、そのプールにおいて互いの資源が協同しあい互いに醸成していく。換言すれば、資源プールが回避不可能なストレスに対応する準備として、資源を積極的に収集し、補強・補完する資源を生成している (Hobfoll, 2002)。

PsyCap は複数の構成概念を統合する高次の中核概念である。PsyCap は多次元的性質と認識論に依拠した概念的枠組みを用いて高次概念 (a higher order core construct) の存在を、多次元的概念が中核要因に関係する構成要素を保持する方法、高次要因に含まれる各要因間の共分散と共通性を指摘し、心理的構成概念には行動を引き起こす共通するメカニズムがその中核にある、と説明した (Law, Wong, & Mobley, 1998)。換言すれば、四つの次元を個別に見るよりも中核的な高次概念が結果との関連性をよりよく説明できることを意味する。実際、高次概念とされる個々の次元を統合した方が、結果に対してより効果があることが実証的にも明らかにされている (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)。PsyCap 研究では、各要因が概念的に独立し弁別的妥当性が実証的に確認され、また各独立した概念を結束させる潜在的共通性と各要因間の相乗効果も見受けられている (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)。

前述からもわかるように、PsyCap は略称 PCQ (PsyCap Questionnaire) と呼ばれる質問紙がある。希望、効力感、レジリエンス、楽観性の各次元からそれぞれ六つの質問項目、合計 24 項目で構成される (Luthans, et al., 2007)。

要するに、PsyCap とは、測定尺度を併せ持つ心理学的理論を用いた新しい構成概念といえる。希望、効力感、レジリエンス、楽観性の集合体で構成された自分に内在化された英雄であり、将来の自己像に向かって、自ら目標を設定し、動機づけ、何があろうとも目標達成や成功に向かってたゆまぬ努力をしながら、将来の自己像へ近づくよう、意識的、自律的に前に進んでいくことを説明する自己開発や自己成長へのモチベーションである。

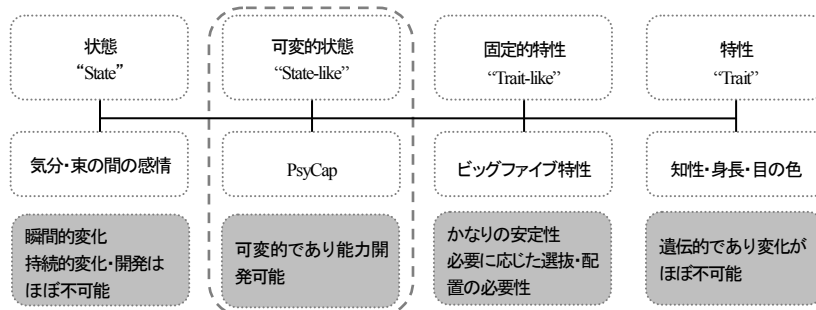
3. PsyCap 台頭における二つの潮流

PsyCap 台頭の背景には、ポジティブ心理学の影響を受けて発展してきたポジティブ組織行動 (Positive Organizational Behavior ; 以下 POB と表記) と資源ベース理論の二つの影響を受けて発展してきた。

ポジティブ心理学とは、「強み」や「長所」といった人間の優れた側面に注目することで新たな可能性と方向性を示唆し、人生をより価値あるものにするために台頭してきたパラダイムである (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)。その視点を組織行動に応用したものが POB であり、職場での業績向上へ向けて、測定可能、開発可能、効果的に管理可能な、ポジティブに方向づけられた人材の強みと心理的資本に関する研究と応用、と定義される (Luthans, 2002)。組織行動では、リーダーシップやモチベーションといった比較的ポジティブな研究への取組みもなされてきたが、PsyCap は希望、楽観性、レジリエンスという組織行動においてこれまでほとんど研究されてこなかった新たな次元の導入 (Luthans & Avolio, 2009) という意味で、学術的貢献のある概念といえる。多くの既存研究は妥当性を検証せずに概念や方法を提唱していた問題を挙げ (Luthans & Avolio, 2009)、加えて、ビジネス雑誌に用いられた用語分析から、ポジティブな用語よりも「負かす」「勝つ」などのネガティブな意味合いを含む用語が四倍に増えているという結果から (Bakker & Schaufeli, 2008 ; Walsh, Weber, & Margolis, 2003)、これまで以上に組織でのポジティブ研究の必要性が唱えられている (Luthans & Avolio, 2009)。POB は単にポジティブな研究を推奨しているのではなく、前述の POB の定義から理解されるように、業績を向上させるポジティブな PsyCap への関心を求めているだけである (Luthans, 2002)。

POB 研究には基準がある。基準とは、理論的背景があること、有効な尺度による実証的研究が可能であること、研修によって開発可能な可変的状態であること、業績の向上を効果的に管理できること、という四つである (Luthans, Youssef, Avolio, 2007)。POB を提唱した Luthans は「可変的状態」と特徴づけることで (Luthans, 2002)、同じくポジティブな組織研究を行なうポジティブ組織研究 (Positive Organizational Scholarship ; POS) (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) と区別している。

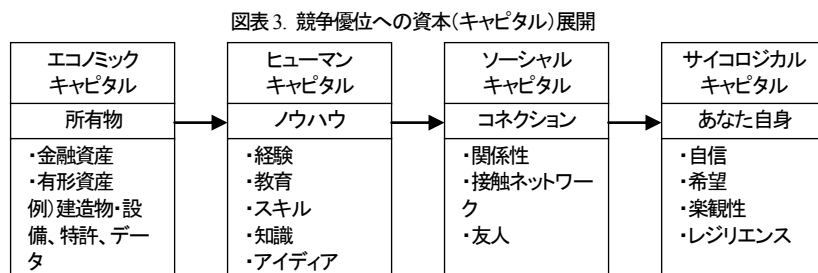
図表 2. 科学的根拠に基づいた「特性 - 状態」連続体



出所 : Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015 より翻訳して加筆・変更

上記の図表 2. は「可変的狀態」の位置付けを表したものである。上記のとおり POS の研究対象と POB における研究対象は一つの連続体であるが、POB の対象は限定される。PsyCap の四つの次元それぞれが可變的狀態であるとみなされ、加えて POB の基準をすべて満たしている。このように PsyCap 台頭の背景には POB の提唱があったことが理解されるが、その他、人的資源管理 (Human Resource Management ; 以下、HRM と表記) に関する研究の流れからも台頭してきた。

HRM とは、資源ベース理論 (Resource-based view) の影響を受けて発展してきたアプローチである。資源ベース理論は、經濟価値、稀少性、模倣困難性、代用不可能性という四つの側面を持つ資源を有することで他社との差別化を図り、競争優位性を導くことである (Barney, 1991)。競争優位の資本として、人的資本は「従業員のノウハウ (知識、スキル、能力、教育、経験)」、社会的資本は「コネクション (ネットワーク密度や関係性)」が挙げられ、その展開は図表 3. のとおりである。従来の資本に PsyCap という新たな資本を加えることによって、業績の向上を図り、他社との差別化を図ることを示している。



出所: (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004) より抜粋して翻訳

資源ベース理論提唱以来、人的資本は模倣不可能な持続的競争優位の源泉として普遍的資源となりうると注目されてきたが (Grant, 1996)、人的資本と競争優位を結びつきの裏付けはほとんど理解されていない (Coff & Kryscynski, 2011; Foss, 2011)。Luthans と Youssef は HRM を支える要素の一つとして PsyCap を提案する (2004)。競合他社に対し、より經濟的価値を生み出す人間ベースの優位性を理解するためには、個人のメンタルモデルやモチベーションなどを理解し相互作用を促進させるミクロ的基礎を必要である (Foss, 2011)。換言すれば、人的資本が組織の業績を高めるには従業員がモチベートされなければならない。ポジティビティ (Positivity) は人間と組織の業績を高めるための強力な要因であり (Luthans, Luthans, Luthans, 2004)、環境変化に応じて、ある特有な資源の創造、獲得、配置、再構成が、持続可能な競争優位を導く最善の方法となりうる可能性を秘めている (Barreto, 2009; Helfat & Peteraf, 2003)。それゆえ業績への影響を示す PsyCap 研究が HRM において注目を集め、PsyCap は HRM においても学術的貢献があるといえる。

4. PsyCap に関する研究の推移

前述のとおり、PsyCap 研究は組織行動と人材育成の二つの研究動向のほか、ヘルスケア分野においても研究が進められているが、年代別に研究動向をみてみると、研究萌芽期と始動期にわけられる。

4-1. 研究萌芽期（2002年から2000代後半）：理論研究

PsyCap が産声を上げた 2002 年（Luthans, 2002）より 2000 年代後半にかけては、概念形成や理論構築に関する研究（Luthans, Luthans, Luthans, 2004; Luthans, 2006; Luthans, Avey, Avolio, Norman, 2007; Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006 ; Luthans, Vogelgesang, Lester, 2006 ; Luthans & Youssef, 2004）が多く、またリーダーの脳神経反応を比較する実験を行ない PsyCap が高いリーダーは左前頭葉が活発であり、PsyCap が低いリーダーとは異なる脳の活動パターンを示した研究も興味深い（Peterson, Balthazard, Waldman, Thatcher, 2008）。数量的データを含み尺度の妥当性検証を行なった研究では、希望やレジリエンスなどの次元を個々に扱うより、それらを統合した PsyCap として扱う方が業績と職務満足をより予測することが認められた（Luthans, Avey, Avolio, & Norman, 2007）。

4-2. 始動期（2007年以降）：実証研究初期

尺度の妥当性が検証された 2007 年以降、数多くの実証研究がなされ、組織行動研究には必須とされる業績との関係性を追求する研究と組織行動における他の概念を含む実証研究に二分される。

PsyCap と業績において正の関係性を示された研究は多く見受けられる（Avey, Nimnicht, & Pigeon, 2009; Luthans, Avolio, Avey, Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Peterson, Luthans, Avolio, & Walumbwa, 2011; Rego, Marques, Leal, Sousa, & Cunha, 2010; Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010）。PsyCap と他者評定による業績に関しては、システム上に示された業績においては負の関係性を示した研究もあるが（Rego, et al., 2010）、上司による評定では正の関係性が示された（Avey et al., 2009; Luthans, et al., 2007）。

研究初期の実証研究では、リーダーシップとの関係性を実証する研究が目立つ。例えば、変革型リーダーシップが従業員の PsyCap に与える影響を示した研究（McMurray, Merlo, Sarros, & Islam, 2009）、LMX 理論に基づきリーダーとフォロワーの PsyCap の関係を明らかにした研究（Story, Youssef, Luthans, Barbutto, & Bovaird, 2013）、またリーダーの PsyCap とフォロワーの PsyCap が正の関係性を示す時、フォロワーの業績とも正の関係性を示すことが明らかにされた（Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010）。また、LMX とフォロワーの業績の関係性に PsyCap が調整変数としての影響（Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014）、リーダーシップと創造的業績との間に PsyCap が媒介変数として影響を与えていることが示された（Gupta & Singh, 2014）。

既存の実証研究をまとめると、PsyCap は、変革型リーダーシップやウェルビーイング（幸福感）などのポジティブ要因とは正の関係性を示す傾向が強く（Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010; Culbertson, Fullagar, & Mills, 2010）、一方でストレス（Avey, Luthans, & Jensen, 2009）などといったネガティブ要因とは負の関係性を示す特徴がある。

また研究初期において諸外国での実証研究がすでになされているのは国際経営学の観点からも興味深い。同様の研究は、すでに中国（Luthan, Avey, Clapp-Smith, & Li, 2008）、オーストラリアとニュージーランド（McMurray, et. al., 2009）、ポルトガル（Rego, et al., 2010）、インド（Gupta & Singh, 2014）においてなされている他、多国籍企業（Alkire & Avey, 2013）や異文化間比較に用いる PsyCap として「文化間 PsyCap（cross-cultural PsyCap）」という新たな尺度も開発されつつある（Dollwet & Reichard, 2014）。これらはこれまでの文化的指標を提供する異文化経営論とは異なり、モチベーションの国際比較研究などへの研究の発展が見込めることから、国際経営学や異文化経営においても、今後、研究の幅を広げる意義ある概念の導入といえる。

なお日本の組織行動分野においては、PsyCap を首題とした学術文献や実証研究は見受けられないが、研究の中で POB と PsyCap に言及したもの（松原・Masum, 2007）、PsyCap の次元の一つである「希望」について言及したもの（金井, 2005）、また 2009 年に神戸大学大学院経営学研究科研究科などによって開催された「人勢塾」セミナーに関する内容報告において、POB（金井, 2010a）と PsyCap（金井, 2010b）に言及したものがある。またビジネス雑誌では POB の概要を扱った記事がある（金井・高橋, 2004）。その他、『オブティミストはなぜ成功するか』（セリグマン, 1994）やレジリエンス（ライビッチ・シャター, 2015）といった、PsyCap を構成する次元に関する翻訳本が出版されるなど、PsyCap の各次元が日本社会においても関心を持たれ始めていると考えられる。このような日本の動向からも、PsyCap 研究は組織行動における学術的貢献と導入意義があると考えられることができる。

5. おわりに

PsyCap とは自分が設定した目標に向かって自律的かつ前向きに向かおうとする心理的力量であり、この研究はすなわち POB における研究である。また PsyCap は、競争優位の源泉として新たなアプローチの必要性と、業績を向上させるポジティブな研究への積極的な取組みの必要性から、アメリカより生まれてきた。先行研究により PsyCap はポジティブ要因と正の関係性を示す一方で、ネガティブ要因とは負の関係性を示す特徴を持つことが明らかにされた。この点から、ポジティブ心理学、POB と POS に関連する要因を PsyCap と組み合わせた形の研究が、従業員のモチベーションを管理し業績を向上させる手段を見出す可能性を考慮すれば、組織行動における PsyCap の研究意義は深い。また前述のように PsyCap の台頭が組織行動における更なるポジティブ研究への注

意喚起が目的であるならば、国際経営や異文化経営の観点で、PsyCap の国別比較、文化別比較の研究の発展は意義のあるものであり、その貢献は大きいといえる。なぜなら、日本において研究がなされれば、すでに実施している他国との比較が可能となり、モチベーションという切り口で国際経営や異文化経営の文脈における構成員のマネジメントに示唆を与える可能性を包含しているからである。

その一方で、POB と PsyCap 研究において「ポジティブ」の定義が示されていないことや、POS と POB における PsyCap の位置付けに曖昧さがあるといった問題も残されている。例えば POB を提唱した Luthans は POB と POS を区別する特徴として四つの基準を設定したが、POS 研究の枠組みにおいては POB との境界はなく、PsyCap も POS 研究とされていることから (Cameron & Spreitzer, 2012)、POS と POB は特に区別する必要がないと言えるのかもしれない。

加えて実証研究は諸外国において急速に進められ、その中で個人レベルの PsyCap だけでなく集団レベルの PsyCap についても研究が開始され始めており (Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2015)、文化的背景の異なる従業員がともに働く際に有効と考えられる文化間 PsyCap も出現してきた (Dollwet & Reichard, 2014)。

日本企業において、多様な従業員のモチベーションをあげ業績向上へと導くために、早急に PsyCap の国際比較研究がなされることを期待すると同時に、本稿が日本の経営学研究において初の学術文献となることを願う。

<注>

¹ 異文化経営とは「他民族、多国籍、多言語、多文化の人々が構成する企業を経営しビジネスを行うこと」(馬越, 2010, p. 3) であり、国際経営学に属する (馬越, 2000)。

<参考文献>

- Alkire, T. D., & Avey, J. B. (2013). Psychological capital and the intent to pursue employment with developed and emerging market multinational corporations. *Human Resource Development International, 16*(1), 40–55.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 667–693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17–28.
- Avey, J. B., Nimnicht, L., & Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(5), 384–403.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147–154.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

-
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organization behavior*. Oxford: Blackwell; 120-136.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, C. M. (2012). *The oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-33.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). Role of hope in academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1257-1267.
- Dollwet, M., & Reichard, R. (2014). Assessing cross-cultural skills: validation of a new measure of cross-cultural psychological capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1669-1696.
- Foss, N. J. (2011). Invited editorial: Why Micro-Foundations for Resource-Based Theory are Needed and What They may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1373-1394.
- 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), 766-794.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hofstede, G. H. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hills.
- Kitayama, S., & Markus, H. R. (2000). The pursuit of happiness and the realization of sympathy: Cultural patterns of self, social, relations, and well-being. In *Subjective Well-Being across cultures*. Cambridge: Cambridge University Press; 113-161.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

-
- Luthans, F. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818–827.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291–307.
- 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.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- 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 The Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of organizational behavior*, 29, 219–238.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*, New York: Oxford University Press.
- Masten, a S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *The American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- McMurray, A., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436–458.
- Mezulis, A. H., Abramson, L. Y., Hyde, J. S., & Hankin, B. L. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, 130(5), 711–747.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: a Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450.
- Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Thatcher, R. W. (2008). Newroscientific Implications of Psychological capital: Are the Brains of Optimistic, Hopeful, Confident, and Resilient Leaders Different?. *Organizational dynamics*, 37(4), 342-353.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531–1552.
- Seligman, M. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Random House Inc.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology - An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.

-
- Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534–2553.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw-Hill).
- Walsh, J. P., Weber, K., & Margolis, J. D. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, 29(6), 859–881.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 5–21.
- セリグマン M. (2008) 『オプティミストはなぜ成功するのか』 (2nd ed.) 講談社。
- ライビッチカレン・シャターアンドリュウ(2015) 『レジリエンスの教科書：逆境を跳ね返す世界最強トレーニング』 草思社。
- 金井壽宏 (2005) 「ライン・マネジャーになる節目の障害と透明: 「なりたくない症候群」と「世代継承的夢」」。『国民経済雑誌』, 191(3), 43–68 頁。
- 金井壽宏 (2010a) 「人勢議論経営におけるひとの問題をポジティブに構想するために (第1回) ひとは「ポジティブ」で動くのか、「ネガティブ」で動くのか」 『一橋ビジネスレビュー』, 57(4), 128–130 頁。
- 金井壽宏 (2010b) 「人勢議論—経営におけるひとの問題をポジティブに構想するために (第4回) 集合レベルの自己効力感—できるという気持ち・覇気が持てる人びとの輪を広げる」 『一橋ビジネスレビュー』, 58(3), 164–166 頁。
- 金井壽宏 & 高橋 潔 (2004) 「ポジティブ組織行動(POB)で職場に光を当てる」 『Think!』, (10), 66–73 頁。
- 馬越恵美子 (2000) 『異文化経営論の展開「経営文化」から「経営文明へ」』 学文社。
- 馬越恵美子 (2010) 「異文化経営とその社会的使命」 異文化経営学会 『異文化経営の世界：その理論と実践』 白桃書房, 3-20 頁。
- 松原敏浩 (2007) 「リーダーシップ文献展望(11)トオーセンティック・リーダーシップとナルシスティック・リーダーシップ (カリスマ的リーダーシップ)」 『愛知学院大学「経営管理研究所紀要」』 14, 51-71 頁。