



2018年9月22日第1回日本セミナー実施記念冊子

女性的な役割とウェルビーイング

両立・働き方・お金

GW4W 白書 ニューヨーク発行 日本語翻訳版

主催 GW4W ジャパン

共催

帝京大学

(一社) 国際 EAP 協会 日本支部

レジリエ研究所

原題直訳：介護者として、リーダーシップ、経済的 ウェルビーイング：

女性の活躍を阻む問題に関連して

謝辞

GW4W のメンバーと後援団体を含め、この白書を実現に導いてくれた素晴らしい女性の皆様、そして男性の皆様に感謝せずにはられません。

Advancing Wellness 社の CEO である Mari Ryan 氏には初期の文献調査の取りまとめを主導して下さったことについて、また Tsering Sherpa 氏と Emily Edwards 氏には、リーダーシップにおける女性と女性の健康とウェルビーイングに関する最初のサマリーレポートについて、心より感謝いたします。皆様なしにはこの白書はできませんでした。

これらの調査を準備するにあたり、惜しみなく時間と専門的知見を費やし、最終版を制作、配布にいたるまで準備して下さった Lindsay Good 氏にも大いにお礼を述べたいと思います。リーダーシップチームとしての私達にとって、あなたの貢献とコミットメントは大いなる励みとなり、深く感謝します。

そして最後に、この白書を出版するにあたり、快くデザインについて専門技術を提供下さった Archetype Solution Group へ。GW4W、そして健全な女性達のリーダーシップを促進することによって世界にポジティブな変化をもたらすという私達のミッションに対する揺るぎないサポートに感謝します。

Mim Senft, Deb Smolensky, Nancy Board そして GW4W 理事会

*Global Women 4 Wellbeing (GW4W)*は、米国の 501(C)(3)非営利団体である。そのミッションはよりサステイナブルな世界作りのために健全な女性リーダーをエンパワーする。そのために、調査、研究、教育、ネットワーキング会合等を通じて、GW4Wは、健全なリーダーとして女性がポジティブな影響を世界に及ぼせるように支援を目的とする。

概説

近年、世界的に経済に於いては、ジェンダー・ギャップを埋めるための著しい努力がなされてきた。しかしながら、こういった努力にも関わらず、女性達は依然、平等な権利、報酬、教育そしてヘルスケアを得るために奮闘している。この調子では、女性が平等を得るのに 100 年以上かかるであろう。このギャップを小さくし、確実に次世代の女性達が働き生活するコミュニティーに於いてリーダーとなるべく資源とサポートを得られるように、私達は今のうちに手を打ち始める必要がある。

Global Women 4 Wellbeing (GW4W)は、米国の 501(C)(3)非営利組織で、そのミッションは健全な女性リーダーがよりサステイナブルな世界で自律することである。本レポートは GW4W の 2 度目の研究構想である。女性が世界的に直面している 3 つの性差の課題、つまり、介護者として尽くすこと、競争の激しいキャリアを生き抜くこと、そして経済的ウェルビーイングを得る（さらに維持する）ことが、お互いにどのように連関しているのかを取り上げる。これらの課題はそれぞれが、女性の健康全般に重大な影響—たいていネガティブな影響—を与えているにも関わらず、しばしば別々にそれぞれが個別の問題として取り上げられている。

GW4W のために大学生が行った 2 つの別々の文献調査、具体的には、Tsering D.Sherpa 氏の「女性とリーダーシップ育成」と、Emily Edwards 氏の「ケアギビングとストレス」を通じて、私達は、入手可能な調査と昨今この状況を明確にしたリーダーシップ育成戦略に注目する。組織や企業が女性のリーダー育成を支援するよう努力しているにも関わらず、結果として、教えられるスキルとコンピテンシーと、例えばワークライフバランスや経済的ウェルビーイングの支援のように、実際に女性達がフルタイムのキャリアを維持する為に必要なものとの間に連関がないことが示された。全体的な調査—こういった課題と女性の健康への影響を同時かつ平等に取り上げた—を通じて、政府や機関は、男女平等を早急に促進する政策とプラクティスを策定するために、より強固なリソースを手にするようになるであろう。

イントロダクション: 前進ではなく、後退

いくつかの研究が示しているように、職場における男女平等は、経済そして社会経済の成功には不可欠である。世界経済フォーラム (WEF) によれば、男女平等は、(ほんの数例だが) 英国の GDP に 2,500 億米ドル、米国の GDP に 1 兆 7,500 億ドル、日本の GDP に 5,500 億米ドルの増加をもたらすポテンシャルがある。¹ 一部の国ではこのことに気づき、健康、教育、雇用の実態や政治において対策を講じた。加えて、ビジネス界や非営利団体そして高等教育プログラムを含む機関が、リーダーシップ育成プログラムやその他の方策を通じて働く女性の支援を目指している。しかしながら、LinkedIn 社の公共政策のシニアディレクターの Sue Duke 氏や WEF の「the Global Gender Gap Report 2017」によれば、世界は後退している。労働人口と政治に於いて「重大な男女不平等」が存続しているのだ。現状の変化のスピードのままでは、今年の「the Global Gender Gap Report 2017」は、男女平等が達成されるのに、あと 217 年かかると推定している。² もし世界的に男女平等が起こっているのであれば、なぜ働く女性の数が増えるどころか実際には減っているのだろうか？

調査に値する 1 つの理由は、すべてのジェンダーの問題がどのように相関しているかということにある。人間が生涯を通じて様々な役割を果たしていることはご承知の通りである。「娘」「息子」「兄弟姉妹」「友人」「親」「専門家」「介護者」「大黒柱」「高齢者」。女性達は、家事のより多く家事を負擔しながら、競争の激しいキャリアを進んで

いく為、いくつもの役割を同時にこなすこともしばしばである。西欧文化においては、「超人的な」典型 (アーキタイプ) であることが、女性のアイデンティティの主な特性となってしまった。この典型 (アーキタイプ) は、一部の女性達にとって個人の選択肢になり得ても、世界的に見れば、多くの女性達にとって選択肢には全くなり得ない。彼女達は、自身と家族をサポートする為に稼がなければならないのだ。別のケースでは、女性達が社会規範や教育の欠如、介護者以外の選択肢がない等の問題によって、労働市場にアクセスしたり参加することができない。

介護者と、職業人としての役割は、しばしば相反する。女性達の時間、エネルギー、そして肉体的、精神的更に経済的なリソースを奪うのだ。経済的ウェルビーイングを得るため奮闘する一方、多くの女性達が、高いストレスレベルと健康度の低さを経験している。その理由の多くは、プロフェッショナルとして、経済的にも、また (例えば、リーダーのポジション、十分な賃金、セルフケア等) 個人的にも成功を目指しつつ、育児介護の経済的負担を抱えていることである。

GW4W は、新たなリサーチによって、介護者として、また職業人としての女性の役割がどのように連関して、女性達の経済的ウェルビーイングを含む健康全体へ影響し、職場と社会においてより幅広く活躍するリーダーとなることを実現している (または妨げている) のか、調査、研究することを提案する。

経済的ウェルビーイング：

その意味と重要性

育児介護の責任と職業人としての責任についての影響を判断する際に、女性に関連する経済的ウェルビーイングを理解することが不可欠である。米消費者金融保護局によれば、経済的ウェルビーイング— またはその欠如— は、収入に関わらず起こりうる。一般的なウェルビーイングと同様、経済的ウェルビーイングは、「極めて個人的な状態」を指し、客観的な経済基準を示すだけでは不十分である。「経済的ウェルビーイング」とは、現在そして将来において、経済的安心と経済的な選択の自由があることと定義される。」この定義に基づき、経済的ウェルビーイングには4つの要素がある。

- 日々また月次の経済管理できること。
- 経済的ショックに対応できるキャパシティ（余力）があること。
- 経済的なゴールに向けた軌道に乗っていること。
- 人生を楽しむための選択ができるような経済的自由があること。³

経済的ウェルビーイングは、社会的経済的環境や機会、個人的な考え方や信念によって、世界中の一人ひとり、非常に異なるように見えるかもしれない。しかしながら、経済的ウェルビーイングとは経済管理と選択の自由に注目することが重要である。多くの発展途上国では、女性達にはほとんど管理できる資産がない。彼女達は、ほかの家族からの経済的独立という観点で、法的または文化的制約に直面していたり、一定の資産（確実性資産）*certain assets* の所有や相続が制限されていたり、あるいは禁止されているのかもしれない。⁴ その結果として、彼女達には、公的な金融サービスや、有料のケアギビングやセルフケア支援といった付加的なリソースが、たとえあったとしても、ほとんどないのである。たとえ経済的コントロール度がある女性達であったとしても、ケアに費やすコストと、仕事の賃金とのギャップを考えると、経済的選択をするにあたり課題に直面しているかもしれない。地域によって経済的なインクルージョンと経済的ウェルビーイングは異なるように見えるかもしれないが、全世界で女性達は、賃金を稼ぎ、経済的ウェルビーイングを維持しようとしながら、ケアギビングに奮闘しているのだ。よって、こういったすべての役割と責任が、どのようにリーダーとして女性が活躍する能力と関わり、影響を与えるかに注目することが重要なのである。

「介護者」としての役割

西欧文化において、介護者としての女性達は、しばしば「スーパーウーマン」とみなされるが、それ相応の理由がある。彼女達は、朝家族の世話からはじまり、1 日中仕事をして、家に帰れば再び、食事の支度、子供の遊びと寝付きの世話、高齢者の介護といった家族の世話や、コミュニティーでのボランティア活動等に追われる。こういった家庭とキャリア上の責任という二重の負担がプレッシャーをもたらし、やすやすとストレスに対処しつつバランスを取りながらすべての役割を完璧にこなすものだという非現実的な期待を招くのである。⁵ しかしながら、いくつもの研究において、女性達は実際の責任だけでなく、彼女達がすべてを首尾よく簡単にこなさるべきだという期待に対してストレスを感じている。このことが、高血圧、心疾患、がんやうつを含むいくつかの健康問題を招いている。⁶⁷

さらに育児介護は女性達のキャリアと全般的な経済的ウェルビーイングにも影響を与えている。多くのハイエンドなプロフェッショナルな女性達が、フルタイムで働けるように、彼女達の子供や高齢の家族の世話のバックアップとして別の介護者を雇っている。しかしながら、有料のケアは高額で、世界的にみて働いている人を含めても女性達が負担することはできない。Care.com 社の 2017 年の Cost of Care サーベイによれば、全米の 1000 以上の親を調査した結果、ベビーシッター、デイケア、乳母（ナニー）等、育児にかかる費用について、ほぼ 3 家族に 1 家族（32%）が育

児に世帯年収の 20%かそれ以上を充てている。その結果、ほぼ 3 分の 2（64%）の親が、育児にかかる費用が、

彼らのキャリアの決定に影響したと回答し、27%がよりフレキシブルな働き方（flexible work schedule）を希望し、23%がパートタイムにシフトダウンし、育児にかかる費用を節約する為に、家で親業に専念したと回答した。⁸

有料の介護施設の経済的負担は、両親にとって、とりわけ働く女性は大きい。特に職場で活躍して、責任にある立場にいる女性は仕事か介護かどちらかの役割を選ぶようプレッシャーを感じることはしばしばある。職場にリソースや、仕事と家庭における責任をサポートする方針がない為に、女性達はキャリアにおける責任から退いたり、範囲を狭めたり、あるいはケアギビングの義務を全うするために「母親にフレンドリー」な仕事を選ぶ。キャリアにおいて昇進を目指す女性に関しては、昇給や昇進また新しい仕事のアサイメントの為に評価を受ける際、しばしば男女差別と直面する。いくつもの研究でこの不平等の理由が調査されてきた。ある研究では、育児や介護が原因で、仕事上の経験を積む事が少なくなる、あるいは職場で仕事に集中するエネルギーおよび / または能力が欠如してしまう事を理由に賃金が安く、昇進の機会を逃すことがあることを示している。ほかの研究では、単純に無意識的または意識的な偏見によるものとしている。⁹ 女性の就業継続を成功

させるためにも、「育児・介護者」としての役割が、女性の身体的、メンタル的、そして経済的ウェルビーイング、すべての側面に対し

てどのような影響を与えているか理解する必要がある。

プロフェッショナル 「職業人」としての役割

職場におけるリーダー育成

すべての女性達が同じようなケアギビングの責任を担っているわけではないが、女性達は上級管理職のレベルにおいてはまだ過小評価されたままである。Catalyst' s Pyramid of Women in S&P 500 によれば、全従業員はほぼ男女半々なものにも関わらず、女性が CEO の企業はわずか 5.4% である。¹⁰ 企業が努力してこのあからさまなジェンダー・ギャップを埋め、リーダーシップ育成プログラムを実施しているにも関わらず、組織は、科学者や官民のセクターが更に理解を深めようとしているジェンダー・ギャップを埋めることができなかった。¹¹ 女性のリーダーシップ理論は多くの分野で検証された1つである。

20 世紀を通じて、フレデリック・W・テイラーのリーダーは作られるのではなく生まれながらのものであるという理論から、クルト・レヴィンの意思決定プロセスを踏まえた3つのリーダーシップ類型まで、何が成功するリーダーを作るのか、いくつもの研究と理論が存在してきた。しかしながら、(20 世紀) 初頭の研究者達は、リーダーシップを男性の視点からのみ検証しており、新しい理論が発展しリーダーとしての女性が研究されるようになったのは20 世紀後半になってからである。

例えば新しい理論とされるポジショナリティ(立場性)理論は、ポストモダンのフェミニスト理論の派生でとして紹介され始めた。

この理論では、アイデンティティは流動的でダイナミックであり、歴史的、社会的変化の影響と受けるものだとこの唱えており、リーダーの視点を形成する際に、人種、階級や性別等のその人のアイデンティティの多様な側面の関係に注目している。」¹³

働く女性の重要性を認識し、いくつかの企業や非営利団体や教育機関は、ポジショナリティ(立場性)とそのほかのポストモダンのフェミニスト理論を用いて、女性を雇用し、昇進の機会を増やそうとしている。Learning & Development Professionals (LDP) の2016 年の記事によれば、世界的に過去5 年にリーダーシップ育成への投資額は大幅に増加し、500 億米ドル産業になっている。¹⁴ リーダーシップとマネジメントの違いを示し、ケーススタディと個人やロールモデルのストーリーを用いた、リーダーシップの文献に精通させる育成プログラムを通じて、組織は、男性にも女性にも、リーダーの役割に必要なスキルと自信を身に付けさせようと懸命になっている。¹⁵ 女性向けのこういったプログラムには、メンターシップ、ネットワーキングトレーニングとその機会、戦略立案、コミュニケーションスキル、チームビルディング戦略、交渉スキル、信頼構築等がある。これらのプログラムの目的は、その職場の女性が昇進し、その組織においてインクルーシブな環境を作り

の刺激になり、その会社や職場に何らかの好影響を及ぼすことである。

職業人 プロフェッショナルと介護者であることのギャップ

女性の為のリーダーシップ育成プログラムの範囲は幅広く、多岐に及んでいる一方で、しばしば教育内容が職場のことに集中している。その価値はあるものの、こういったプログラムは、例えばケアギビングと個人の健康とウェルビーイングといったリーダーシップ能力に影響を与えうる、女性達の人生におけるその他多様な面については扱っていない。

Skillsoft 社が行った 2015 年のグローバルサーベイでは、63%が、仕事と家庭のバランスが今日の働く女性が直面する最も重大な問題の一つであるとしている。しかしながら、組織の女性のリーダーシップ育成戦略を策定に際し、女性達が重要だと考えるコンピテンシーについて問われると、順位が低い順に、ネットワーキング（9%）、交渉力（12%）、レジリエンス（12%）、そしてコミュニケーション（14%）であった。順位の高いコンピテンシーは、エグゼクティブらしさ（39%）、ヴィジビリティの構築（37%）、キャリアプランニング（25%）、ワークライフバランス（24%）であった。¹⁶ これらの結果は、女性達がリーダーとして抜き出る為に彼女達が必要としていることと、教えられてきたことがかけ離れていることを示している。更に、Watermark 社と Center for Creative Leadership の研究において、彼女達が今の職場にとどまっている最も共通した理由は、彼女達の仕事が、生活上のほかの役割とフィットしているから、というものである。そして女性達がリーダー的役割を担いたいと望んでいる一方、その多くが「ガラスの崖」としても知られるように、失敗するよう仕向けられていると感じることを理由に機会を辞退したと回答した。¹⁷この研究から、女性が人生に

おけるその他の役割をこなしながらうまくリーダーの役割を果たせるようになる為には、彼女に職場でも家庭でも必要なリソース（資源）があることが重要であることがわかっている。ここで言うリソース（資源）とは、福利厚生サービスに限らず、時間や金銭そしてヒューマンキャピタルサポート（人的資本）のことも指す。しかしながら、リーダーシップ育成プログラムに関する我々のリサーチでは、大半がこういった課題を扱っていない。代わりに、どのように付加的なリソース（資源）が得られない環境においてどのように成長し、抜き出せるかに焦点を当てている。こういった発想は、一定の行動、ソーシャルそして戦術的なスキルの問題を解決しようとはしているものの、女性達の問題を理解するための総体的で根本的なアプローチに欠けている。

ほんの僅かながら例外もある。Gallup 社は「Deliver High Well-Being」と題したトレーニングコースを提供している。Sharecare 社と協力して Gallup 社は、「従業員の仕事への関わり方を考慮することで、その見返りに、職場においてパフォーマンスを発揮すると結論づける」ウェルビーイングモデルを開発した。彼らはウェルビーイングを、目的、社会的、経済的、コミュニティそして肉体的という相関関係のある 5 つの要素に定義している。Gallup 社は、管理職のトレーニングセッションと人事考課を通じて、人々がよい人生を送れるようあらゆる支援をすることが、仕事でいい結果を残すことにつながるという、統一した全体戦略を示すことを目標としている。¹⁸

さらに Facebook 社の COO である Sheryl Sandberg (シェリル・サンドバーグ) 氏が設立した団体 Lean In は、女性達が大望を遂げられるよう権限を与えられることを目指している。Sandberg 氏は、女性達が、人生のあらゆる側面でのパフォーマンスを出せるよう

になるために、1 つの役割の枠に収まったり、「家モード」「仕事モード」「ソーシャルモード」または「友達モード」を行ったり来たりする代わりに「自身のすべてを仕事に傾ける bring your whole self to work」ことを勧めている。この団体は、企業がこのシステムアプローチをサポートし、自身のあらゆる側面に自信が持てるようなリソース (資源) を提供できるよう働きかけている。¹⁹ 多くの組織が育児・介護の負担、健康と経済的ウェルビーイングとの関連に気づきはじめている一方、研究においてはまだ取り組むべき領域が広くある。

「この研究から、女性が人生において、複数の役割をこなしながらうまくリーダーの役割も果たせるようになる為には、職場でも家庭でもリソース (資源) を与えることが重要であることがわかる。ここで言うリソース (資源) とは、医療給付やサービスに限らず、時間や金銭そしてヒューマンキャピタルサポート (人的資本) のことも指す。」

**GW4W 共同創設者 エグゼクティブディレクター
Mim Senft**

GW4W では、引き続き存在する男女不平等の理由の 1 つは、それぞれの役割が独立した問題として、その他の領域と関連していないと捉えられていることだと確信する。女性達

は、介護者であり、プロフェッショナルであり、加えてケアギビングの責任にも取り組むプロフェッショナルであると考えられている。しかしながらこれらの役割について、全体として同時に、また同等に検討されてはいない。

我々のリサーチでは、(若干の例外はあるが) 女性のリーダーシップ戦略に注目している組織大半は、リーダーであると同時に主導的な介護者であることを求められることへの一個人としてかつ経済的な一チャレンジとレジリエンスについて取り組んではない。女性達はどのように自信を身につけ、エグゼクティブの存在感をにじませるかを教わり、それがケアギビングの役割にも当てはまることがあるかもしれないが、「どのようにして自分の上司と職場のフレキシビリティについて話し合っていくか」「どのようにして、家庭での存在感を築きながら、職場での存在感を一層高めていくか」そして「どのようにして自身の健康とレジリエンスを保っていくか」については議論されていない。こういった課題を総体的な仕組み (システム) として取り上げないと、女性のリーダーシップ能力に影響を与える重要なファクターを見逃す可能性がある。

介護者であり、また経済的ウェルビーイングを備えた職業人である女性的な役割についての調査研究がすすめば、どのようにして女性達が働きつづけ、職場でリーダーの役割を果たすことができるのか、更に洞察を深められるであろう。

まとめ

現代社会において、女性達には多くの役割が与えられており、女性達には取組み、対処すべきことが数多くある。こういったマルチな役割が女性達にもたらす影響について、学者や科学者達が研究してきた。その結果は様々であるが、複数の研究で、とりわけ女性達が多くのストレスを感じていることが示されている。これらのストレスは、例えば「スーパーウーマン」概念のような考え方だけでなく、経済的ウェルビーイングの欠如、心身の健康の低下、賃金のギャップ、そしてリーダーになる機会の不足からも生じている。

企業は、リーダーシップ育成プログラム、充実した医療給付そして家族が使いやすいリソース（資源）を与えることで、女性達を職場にとどめようとしているが、依然としてエグゼクティブやシニアレベルにおいては重大な男女不均衡が存在する。私達は、女性達の健康と個人的また経済的ウェルビーイングに焦点を当てた、より全体的な戦略を盛り込んだ総体的リサーチが必要であると信じている。私達は、仕事をし、介護者として仕え、リーダーを目指している女性達に、ストレスが一心理的、肉体的そして経済的に—徐々に与える影響について大いに関心を抱いている。私達は、こうしたストレスを緩和し、女性達がリーダーになることを支援するため、より必要不可欠なソリューションを追求すべく尽力していく。そうすることによって、一家庭と職場で女性を助けるプログラムを効果的に提供する—総体的なアプローチをし、同時に女性の健康とウェルビーイング（例えば、経済的ウェルビーイング、リプロダクティブヘルス、身体活動、ストレスマネジメント、メンターシップ、フレキシビリティ、賃金平等、ケアギビングのサポート等）を支援する方針とリソース（資源）を持った組織において、働き続ける女性と女性リーダーを増やしていくと確信している。

100年以内に男女平等が実現できるように、私達は単独で動いてはならない。私達は、女性の健康とウェルビーイングに影響と与える連関と関係性について認識すべきである。女性達が個人としてもプロフェッショナルとしても、うまくリーダーシップを取れるように、ビジネス、組織そしてコミュニティが現実的かつアクションに移せるような、質の高いリサーチを行っていく必要がある。

ENDNOTES

1. World Economic Forum. (2017, November 2). The Global Gender Gap Report 2017. New York, NY: Author. Retrieved December 20, 2018 from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf
2. Duke, S. (2017, November 2). The key to closing the gender gap? Putting more women in charge. Retrieved January 8, 2018, from the World Economic Forum website: <https://www.weforum.org/agenda/2017/11/women-leaders-key-to-workplace-equality>
3. Financial Well-being: What it means and how to help. (2015). Consumer Financial Protection Bureau, Reports. Retrieved January 24, 2018 from: http://files.consumerfinance.gov/f/201501_cfpb_digest_financial-well-being.pdf
4. Women' s Financial Inclusion: A driver for global growth. (2016). Women' s World Banking, 3. Retrieved January 23, 2018 from: <https://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2016/09/Womens-Financial-Inclusion-Driver-Global-Growth.pdf>
5. Sumra MK & Schillaci MA. (2015). Stress and the Multiple-Role Woman: Taking a Closer Look at the "Superwoman." PLOS ONE 10(3): e0120952. Doi:10.1371/journal.pone.0120952, 3-5. Retrieved January 2, 2018, from: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0120952>
6. Brooks L. (1976, June 1). Supermoms shift gears: Re-entry women. *The Counseling Psychologist*, 6(2), 33-37
7. de Oliveira, G. R., Neto, J. F., de Camargo, S. M., Lucchetti, A. L. G., Espinha, D. C. M. and Lucchetti, G. (2014, December 17). Caregiving across the lifespan: comparing caregiver burden, mental health, and quality of life. *Psychogeriatrics*, 15: 123–132. Doi:10.1111/ psyg.12087
8. Bugbee. K. (2017). "How Much Does Child Care Cost?" Care.com, 2017 Cost of Care Survey. Retrieved January 5, 2018 from: <https://www.care.com/c/stories/2423/how-much-does-child-care-cost/>
9. Budig, M. J., & England, P. (2001). The Wage Penalty for Motherhood. *American Sociological Review*, 66(2), 204. doi:10.2307/2657415
10. Catalyst, Pyramid: Women in S&P 500 Companies (January 9, 2018). Retrieved on January 9, 2018 from: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>
11. Ely, R.J., Ibarra, H. and Kolb, D.M. (September 2011). Taking Gender into Account: Theory and Design for Women' s Leadership Development. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), Teaching Leadership, 474-493. Retrieved date: 08-21-2017.
12. Coggins, E. (2011). The History of Leadership Studies and Evolution of Leadership Theories. Hubpages.com. Retrieved August 18, 2017 from: <https://toughnickel.com/business/The-History-of->

Leadership-Studies-and-Evolution-of-Leadership-Theories.

13. Kazar, A and Lester, J. (Spring 2010). Breaking the Barriers of Essentialism in Leadership Research: Positionality as a Promising Approach. *Feminist Formations*, 22(1), 163-185. Retrieved August 21, 2017 from: <http://www.jstor.org/stable/40835347>.
14. Learning & Development Professional. (2016, September 12). What successful leadership development looks like. Retrieved from: <http://www.ldphub.com/general-news/what-successful-leadership-development-looks-like-223198.aspx>
15. Byrnes, B. (2013, July 26). "An Interview with Mike Bergelson, Cofounder and CEO of Everwise." *The Motley Fool*. Retrieved September 24, 2017, from: www.fool.com/investing/general/2013/07/26/an-interview-with-mike-bergelson-co-founder-and-ce.aspx.
16. Women in the Workforce: A Skillsoft® survey report. (2015). Skillsoft. Retrieved January 10, 2018 from: https://www.skillsoft.com/assets/white-papers/whitepaper_Skillsoft_The_Impact_of_Women_in_the_Workforce.pdf
17. Clerkin, C. (2017). What Women Want—And Why You Want Women—In the Workplace. *Watermark & Center for Creative Leadership*, 11 & 18-19. Retrieved on January 17, 2018 from; https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL_.pdf
18. Gallup Workplace. Deliver High Well-Being. Retrieved January 10, 2018 from: <http://workplace.gallup.com/215924/well-being.aspx>
19. Finnern, M. (2017, June 13). Bring Your Whole Self to Work. *Uphill Strategies*. Retrieved on January 10, 2018 from: <http://uphillstrategies.co/2017/06/13/bring-your-whole-self-to-work/>

ご後援

ご協力に感謝します

一般社団法人 日本産業精神保健学会
Japan Society for Occupational Mental Health

世界で活躍する日本人を応援します。



Japan Women's Network for Disaster Risk Reduction



NVEC

独立行政法人 国立女性教育会館 National Women's Education Center



ご寄付頂いた個人の皆様方へ

ありがとうございました。これからも応援をお願いします。

翻訳ボランティア

監訳 国際 EAP 協会 日本支部 西川あゆみ www.eapatokyo.org

原文和訳 レジリエ研究所 浅井和子 www.resilie.org