

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 19 日現在

機関番号：32663

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380852

研究課題名(和文) 職場におけるレジリエンスの向上策の検討とその実践的応用について

研究課題名(英文) Studies for practicable plan of enhancing young workers' resilience in workplace

研究代表者

戸梶 亜紀彦 (TOKAJI, Akihiko)

東洋大学・社会学部・教授

研究者番号：60264917

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、若年社会人を対象に、職務上で困難に遭遇した際に、気持ちを引き締めて頑張ろうとする者がいる一方で、自信を喪失してやる気をなくしてしまう者(レジリエンスの低い者)がいることを問題とした。そして、後者の人々に対する職場で実施可能な対応策(レジリエンスを高め、動機づけを維持する方法)を模索するための検討を行った。調査の結果、職場内での心情的な結びつきのある人間関係の形成、問題解決の見通しを持たせること、責任感を涵養するために仕事にコミットさせること、などの重要性が示唆された。また、職種や性別、雇用形態などの属性によっても特異性が認められ、各々異なった対応が効果的であることが示された。

研究成果の概要(英文)：This study was focused on the problem that when young workers are confronted with work-related difficulties, some are motivated to cope with and overcome them, whereas others lose their motivation. These differences may relate to degree of resilience. This study aimed to find a way of intervention to enhance one's resilience in the workplace. It is showed in results that it is important for young worker to form intimate interpersonal relationships in workplace, to make a future perspective at work rise, and to commit oneself for one's work to have a sense of responsibility. And it is suggested that it is necessary to consider possible ways of enhancing resilience in workplace are different, as there are specific features in job category, sex, and employment types.

研究分野：社会科学

キーワード：レジリエンス 職務動機づけ 若年社会人 職場内の人間関係 仕事へのコミットメント

1. 研究開始当初の背景

(1) 平成 23 年版子ども・若者白書(内閣府, 2011)によれば、新規学校卒業者の就職後 3 年間の離職率は、平成 19 年のデータでは中学校卒業者で 65.0%、高校卒業者で 40.4%、大学卒業者で 31.1%となっており、若年層の社会人にみられる七五三現象は、未だに継続していることがうかがえた。このような早期離職者の高止まり状態は、再就職もままならない当時の状況においてさまざまな悪影響をもたらすと考えられた。個人レベルの影響では、正社員でなくなってしまう職業能力開発の可能性を制限されることになり、その後の就労意欲の減退や生活の不安定化を引き起こすことにつながる。日本労働研究機構(2000)の調査では、非正規雇用者の多くがコンビニやファストフード等への就労に集中するため、低賃金、低技能のまま職業生活を続けていることが示されている。一方、企業レベルの影響でみると、人材育成や人材確保におけるコスト増大化につながり、さらに社会レベルでは生産性の低下や経済成長の鈍化といった悪影響に発展していくおそれがある。

(2) このような若年層における早期離職者の高止まりや就業に至らないフリーターの増加を受けて、国でも各種の対策を講じている。例えば、「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書(厚生労働省, 2002)においては、学校教育でのインターンシップ制の導入、キャリア意識を高めるためのグループカウンセリングの実施、企業が求める人材情報の開示などを推進することの必要性を訴えている。しかしながら、これらの対策では、就職後の若年層を職場環境に馴染みやすくさせることはできるようになるかもしれないが、さらに重要な積極的に仕事を覚えて職務に従事しようといった内発的動機づけには直接的に影響を及ぼさないと考えられる。近年のハローワークやジョブカフェによる支援も、単に若者と職業とのマッチングに過ぎない。何よりも、これらの対策がとられるようになって 10 年以上が経過しても未だに七五三現象は継続している。

(3) そこで、職場において内発的動機づけを高める効果的な方法について感動体験をキーワードとして検討を行い、有効な体験のあり方について検証を行った(戸梶, 2012, 2014)。その中で、同様な体験であるにもかかわらず、動機づけを高める者と低下させてしまう者に分かれる体験のあることが判明した。それは、仕事において困難な事柄に直面した場合においてであった。

(4) 同様な体験であるにもかかわらず、このような違いを生み出す要因にはさまざまな個人差が考えられるが、仕事を継続していく上では困難に突き当たることは当然であり、

それを乗り越えていく必要があるであろう。そこで、トレーニングによって変容可能性のあるレジリエンスという概念に注目した。レジリエンスとは臨床場面で用いられる概念で、「逆境での良い社会適応」を意味する用語である(Masten & Reed, 2002)。近年ではストレス研究にも導入され、レジリエンスの向上要因が検討され、関連要因が指摘されてきている。

2. 研究の目的

(1) 前述の調査結果(戸梶, 2012, 2014)において得られた動機づけを高める体験の中の 1 つに、困難や失敗をとおして周囲からの支援による人間関係の有り難さや仕事の責任などを実感し、動機づけを高めるというパターンが見出された。ところが、その後の調査からは、このような体験をとおして動機づけを高める者がいる反面、自信を喪失して動機づけを低下させてしまう者もいることが示唆された(戸梶, 2014)。特に、現代の若者が打たれ弱いということは、多くの組織においていわれている。

(2) 困難も乗り越えることで単なる辛かった体験ではなく、場合によっては感動体験につながり、高い動機づけ向上効果が見込まれる(中西, 2007; 戸梶, 2004, 2005)。そこで、このような展開を実現するために、レジリエンスという概念に着目した。レジリエンスとは、困難な状況からの回復力や立ち直る力を意味する個人差要因である。レジリエンスに関しては、初期の研究では個人特性として当事者に元々備わったものという捉え方がなされてきたが、経験をとおして事後的に形成されていく側面も想定される。本研究では、後者の立場に立ち、職場の文脈においてレジリエンスを向上させる方策について明らかにするため、困難に遭遇しても動機づけを低下させずに頑張り抜けるために必要となる要因について探索的に検討を行った。さらに、職場においてレジリエンスを高めるための実践的応用可能性についても検討を行った。

3. 研究の方法

(1) 調査対象者

面接調査：性別や年齢、業種や職種などに依存しない汎用性のある結果を得るため、若年層だけでなく、離職の危機を乗り越えてきた年長者も含め、さまざまな業種・職種の社会人(アルバイト・パート社員を除く)を対象に深層面接による調査を実施した。年齢は、21~55 歳の範囲であった。また、環境要因の違いから就労意識や意欲の程度に違いが生じてくる可能性があるため、首都圏だけでなく北海道や九州などいくつかの地域ブロックの主要都市において、社会人への面接調査を実施した。

インターネット調査1：インターネット調査会社Aに登録している47都道府県に住む正社員、契約社員、フルタイムのアルバイト・パート社員（学生や主婦を除く）をそれぞれ男女各50名、計300名分のデータ収集を依頼した。なお、対象者の年齢範囲は、若年層の就労状況や就労意欲に関連する各省庁の白書類の統計で使用されている18～34歳とした。年齢の平均値と標準偏差は、正社員が 27.1 ± 3.13 歳、契約社員が 28.0 ± 3.77 歳、フルタイムのアルバイト・パート社員が 28.2 ± 3.69 歳であった。

インターネット調査2：インターネット調査会社Bに登録している47都道府県に住む18～34歳の正社員、契約社員、アルバイト・パート社員（学生や主婦を除く）をそれぞれ男女各100名、計600名分のデータ収集を依頼した。対象者の年齢は、上記の調査1と同様とした。全体の平均年齢と標準偏差は 30.0 ± 3.14 歳であった。

(2) 調査手続き

面接調査：調査を行うにあたっては、協力者の心理的負荷を考慮して基本的には遭遇した困難の克服体験について尋ねるような心がけた。ヒヤリングでは、感動の効果について検討した戸梶(2004)および先の挑戦的萌芽研究、基盤研究Cでの結果を参考に、困難を克服した体験を想起させ、その内容について以下の点を詳細に確認した。a. 体験の具体的内容（差し障りのない範囲での出来事の詳細、当時の当人を取り巻く環境など）、b. 体験前から体験に至るまでの経緯とその際の心理的变化の推移、c. 困難を克服できた理由／できなかった理由、d. その体験の評価、e. 職務動機づけへの影響とその理由、f. 体験の個人的な意味や意義、などであった。調査方法は、予め調査主旨を記した依頼状とともに、上述の項目について印刷した用紙を送付し、協力への承諾の得られた者に自由記述で回答を行うよう依頼し、後日、インタビューもしくはメールにて内容の詳細について面接で確認をするようにした。

インターネット調査1：調査会社に調査の趣旨と質問項目を事前に送付し、ネット上での画面デザインやフローについて打ち合わせを行った。調査画面について決定した後に、調査対象者の属性および人数についての要望を伝え、依頼した調査会社の登録者に一斉送信で調査が実施された。調査の内容としては、性別や業種などの属性項目、一般的なレジリエンスの強さを測定するための精神的回復力尺度（小塩・中谷・金子・長峰，2002）これまでの研究（戸梶，2012，2014）から得られたレジリエンスに関連する特徴を示す9項目（あてはまる程度を5件法で回答）および動機づけを左右する職場での出来事30項目（動機づけへの影響度を7件法で回答）

であった。

インターネット調査2：調査1と同様に調査会社に調査の趣旨と質問項目を事前に送付し、ネット上での画面デザインやフローについて打ち合わせを行った。調査画面と動作について決定した後に、調査対象者の属性および人数についての要望を伝え、依頼した調査会社の登録者に一斉送信で調査が実施された。調査の内容としては、性別や職種などの属性項目、仕事に対する認知や行動への影響要因を測定するための労働価値観測定尺度の短縮版（江口・戸梶，2009）、仕事で困難にぶつかった際の対処方法（自由記述で回答）、仕事にやり甲斐を感じる／感じない程度（程度を4件法で回答）とその理由（自由記述で回答）であった。

4. 研究成果

(1) 面接調査によって得られた語りの内容分析から、レジリエンスに関連する要因として、以下の事項が抽出された。まず、困難の克服・対処体験からは、Table 1に示される内容が抽出された。1と2は、困難な状況に

Table 1 職務上での困難を克服できた理由

1. 周囲から何らかの支援があったため			
2. すぐに成果が出なかったが、周囲が努力を認めてくれていたから			
3. 自分が何とかしようと頑張ったから			
4. この案件を絶対に何とかしたいという意地があったから			
5. 現状を維持できていれば、何とかなと思っていただけ			
6. 諦めなければ現状を打開できると思っていたから			
7. 仕事だから責任があるため			
8. 仕事を任せてくれた上司の期待に応えなかったから			
9. 養う家族がいるので、そこで頑張るしかなかったから			
10. 負けたくないライバルがいるから			
11. とりあえず何とかなと思っていただけ。これまでもそうだったから			

あるときに、周囲の人からの直接的な支援（道具的サポート）、励ましや激励（情緒的サポート）、有用な手がかりや情報の提供（情報的サポート）などがあり、これらのお陰で直面していた困難な状況を克服・対処できたケースである。困難な状況下において、これらのサポートが行われることによって、事態が好転したり、気持ちが折れずに動機づけを維持できたりしたため、困難に対処できたと考えられる。サポートによる援助は、他者によって実践しやすい事柄であるため、困難な状況にある者のレジリエンスを高める上では有効な介入方法だと考えられた。次に、3と4に関しては、いずれもレジリエントな反応であり、動機づけの強さと共に自己の能力への自信の強さがうかがえる。レジリエンスと自尊感情の関係について検討した田中・兒玉(2010)においても、両者には正の関連が認められており、レジリエンスの高い人は自尊感情が高いことが示されている。したがって、このような理由を挙げるのは元々自尊感情の高い人であり、レジリエンスが低い人への介入方法としてはこのままでは難しいと推察された。一方、5と6に関しては、根拠は

明確ではないものの、将来的な見通しを持っていたと考えられ、その見通しが動機づけを維持していたと考えられた。途中で諦めるのではなく、継続して取り組むことが現状の打開に結びつく可能性を示唆していると考えられる。そのため、何らかの形で、見通しを持たせる働きかけが有効であると考えられた。7については、社会人としての責任を自覚しているということであり、責任感により状況を打開しようという動機づけが維持されていたと考えられる。従来の考え方では、責任感を持たせるには権限委譲が有効とされてきた。しかしながら、昨今の若年層の非正規雇用志向の理由の1つとして責任のかかることを好まない傾向が指摘されている。そのため、責任感を受容できるような程度時間をかけて育てて仕事にコミットさせることで、「やらないといけない」という気持ちを持たせていく必要があると考えられた。8については、他者の期待に応えるための動機によるものであり、このような動機は、他者志向的動機と呼ばれる（伊藤，2004，2012；真島，1995）。自分のための努力は難しいが、誰かのためならば頑張ることができる、などといわれることがあるが、それはこの他者志向的動機である。この動機を機能させるには、周囲との関係性の強化が必要であると考えられるため、日常的に友好的な関わりを持っておくことが望まれる。9は、他者志向的動機が義務感となった場合と考えられる。世の中には様々な家庭の事情を抱えている人がいるため、誰にも頼ることができないような状況に追い込まれることでレジリエンスを発揮する場合も考えられる。ただし、このケースは強要することはできないため、対象者の特徴の見極めや周囲のサポート態勢を考慮に入れる必要があると考えられた。10に関しては、競争心によってレジリエンスが高まることを示唆している。スポーツの世界では、ライバルがお互いのレベルを高めるといわれている。仕事の世界でも、同様にレジリエンスを高めることが可能かもしれないが、これらは自尊感情の高さに関連していると推察される。レジリエンスが低く、敗れて競争を避ける傾向の者もいるため、導入には工夫が必要であろう。11については、楽観的思考と考えられる。楽観性は、事態を重く捉えないため、必要以上に悩むこともなく、普段どおりのパフォーマンスを行うことができるというメリットがあると考えられる。多くのレジリエンス研究においても、楽観性という因子が指摘されている（たとえば、石毛・無藤，2006）。楽観性は常に良いこととはいえませんが、場合によってはレジリエンスを高める働きがあるため、状況に合わせた応用を考える必要があることが示唆された。一方、挫折（失敗）体験では、ネガティブ事象であるためサンプルはあまり多くなかったが、現在も仕事を継続している方々の特徴としては、原因を外罰的に捉えることがなく、その出来

事を重く受け止めていないか、むしろ前向きに捉えている傾向がうかがわれた。このような捉え方は Dweck(2006)のしなやかなマインドセットに通じるものと考えられた。すなわち、失敗事象に対していつまでもとらわれたままでおらず、次を見据えて行動するという姿勢がうかがわれた。こうした姿勢を推進するには、失敗の内容にもよるであろうが、ある程度の失敗を許容する環境が周囲に求められると推察された。

(2) 調査研究1では、まず、因子分析により、レジリエンスの構造について検討した。精神的回復力尺度は小塩ら(2002)の大学生サンプルによる検討では3因子構造となっていたが、本研究の社会人サンプルでは「好奇心旺盛」「肯定的見通し」「感情優位傾向」「セルフ・コントロール」の4因子構造となっていた。両者の主な違いとしては、大学生では「感情調整」因子となっていたものが、社会人では「感情優位傾向」と「セルフ・コントロール」の2つに分かれ、独立だったことである(因子間相関： $r = -.170$, n.s.)。この点に関しては、感情を切り替える必要性を社会人の方が強く認識してきているためではないかと考えられた。また、これらの尺度得点を性別と雇用形態による分散分析で検討したところ、好奇心旺盛因子では、男性が女性よりも高い傾向があり、肯定的見通し因子では女性が男性よりも有意に高く、アルバイト・パート社員が他に比して有意に低いことが示された。感情優位傾向因子では、契約社員とアルバイト・パート社員が正社員よりも有意に高く、セルフ・コントロール因子では正社員が他よりも有意に高いことが示され、正社員ほど社会人として感情の調整ができていたことが示唆された。尺度の合計得点においても、正社員 > (有意傾向) 契約社員 > アルバイト・パート社員という結果が示された。以上のことから、レジリエンスを高めるにあたっては、概して男性は好奇心を刺激させるようなアプローチが、女性は肯定的見通しを持たせるようなアプローチが効果的である可能性が示唆された。また、全般的に、感情調整が上手くできない者ほど、正社員として働き続けることが困難となり、雇用形態が不安定化していく可能性が示唆された。一方、レジリエンス関連項目の分析からは、女性の方が雇用形態にかかわらずレジリエンスが高い傾向にあって責任感や負けん気が強く、男性のアルバイト・パート社員においてレジリエンスの低さがうかがわれた。したがって、このような特徴を考慮した教育のあり方が必要となることが示唆された。動機づけを左右する職場での出来事に関しては、多くの項目において雇用形態による違いが示され、雇用の安定している正社員ほどネガティブな出来事であっても動機づけを低下させず、レジリエントな傾向を持つことが示された。性別では、女性の方がネガティブな他

者対応に関する項目においてナーバスになり、動機づけが高まりにくい傾向が示された。また、アルバイト・パート社員では、女性の方がレジリエントな傾向が示され、男性は動機づけが高まりにくいという傾向が示された。先の結果と同様に、レジリエンスの高い者が正社員として働き続け、低い者が非正規となっていく可能性が示唆されることから、低い者は職場でのネガティブな出来事を否定的に受けとめてしまい、自信を喪失し、その結果として非正規雇用へと移行してしまい、仕事へのコミットの仕方が表面的になってしまうという悪循環が起こっている可能性が示唆される。そのため、レジリエンスの低い者に対しては、ネガティブな出来事後のフォローが重要になると考えられる。ただし、女性の非正規雇用については男性とは異なっており、その高い動機づけを生かすような働き方を推進していく必要があると考えられた。一方、サポート的なことは全般的に動機づけを高める効果が示され、仕事での勝ち負けのような競争的なことはあまり動機づけに影響しないということが示された。次に、レジリエンスを規定する要因について、精神的回復力尺度を従属変数とし、各レジリエンス関連項目を独立変数とした重回帰分析を行い、属性別に検討した。その結果、雇用形態よりも性差が顕著であることが示された。すなわち、男性では仕事への自信がレジリエンスの高さと関連し、周囲からの期待への応答性も同様に関連のあることが示された。女性では義理・人情を大切にし、努力は報われると思っている人ほどレジリエンスが高いことが示された。この結果から、レジリエンスを高めるためには男女いずれも職場の人間関係における心情的な結びつきが重要であり、その中で男性は自信を持たせることを、女性は努力を認めてあげてくれることを推奨していく必要がある。

(3) 調査研究2では、何のために働くのかという労働価値観について、性別と雇用形態から検討を行った。分析の結果、同僚への貢献、社会的評価、社会への貢献、自己の成長、経済的報酬、達成感、所属組織への貢献という7つの価値観のいずれにおいても、属性による違いは認められず、働く目的は大差のないことが示唆された。また、若年社会人ということもあってか、共通して経済的報酬が最も重視されており、社会的評価が最も志向されておらず、自分の生活がメインとなっていることが認められた。その一方で、職種による労働価値観の違いも認められた。例えば、IT・ソフトウェア関連や流通・サービス関連では、仕事の特徴から同僚への貢献や所属組織への貢献が他の職種よりも低く、社会への貢献や自己の成長はクリエイティブ関連と専門・スペシャリスト関連で高いという傾向が示された。このことから、職種による違いも考慮したレジリエンス向上の介入が必要

であることが示唆された。一方、仕事のやり甲斐や達成感に関しては、正社員では性差は認められなかったが、契約社員とアルバイト・パート社員では男性が低く、女性は正社員と同等に高いことが示された。このことから、男性は正社員以外の社員にやり甲斐や達成感を感じられるような対応がレジリエンスを高めるために必要であることが示唆された。また、職種に基づいて検討したところ、流通・サービス関連の職種（サンプルでは男女比はおよそ2：1）において他のいくつかの職種よりもやり甲斐や達成感の低いことが認められた。顧客と直接接する職種であるため、顧客の反応が見えやすい仕事ではあるが、近年は権利意識の強い顧客も増えてきたことが原因の1つであると考えられた。次に、仕事において困難に遭遇した際の対応については、上司を中心とした周囲の人に相談して対応している者が多く、独りで抱え込み、特に対応をしないという者もいた。周囲との良好な関係を築いている者ほどレジリエントに対応ができていたことがうかがえた。したがって、一般的には職場の円滑な人間関係を形成することがレジリエンスを高める上で重要であると考えられた。また、やり甲斐や達成感を感じるという人は、プロジェクトやイベントを終えたということだけでなく、毎日の仕事であっても無事に終えたときという内容と、顧客からの感謝や周囲から働きが認められたということが多く指摘されていた。一方、やり甲斐や達成感を感じないという人は、仕事が単純作業であることやそもそもやる気がないといった指摘が多く認められ、仕事の重要性を感じることはできないことが大きな原因となっていることが示唆された。単純作業であっても、その日その日のノルマをクリアすることで達成感を感じることも可能であるが、レジリエンスの低い人はそのような認識を持つことができていないことが見出された。このことから、単純作業や誰にでもできるような仕事であっても、仕事として存在している以上は何らかの意味があり、大きな事柄の一役を担っているということを実感させるような工夫が求められると考えられた。

(4) 以上のように、本研究ではレジリエンスの低い者に対して、職場で実施可能な有効となると考えられるいくつかのアプローチのヒントが示唆された。残された課題としては、見出されたアプローチを用いた実践的応用が現場で実施できなかったことである。そのため、今後は協力企業を見つけ、本研究において見出された知見を現場でどのような形で具現化するかについて検討する必要がある。協力企業が見つければ、職種は限定的になるかもしれないが、レジリエンス向上のための具体的な介入方法について検討ができ、さらに新たな課題も見出せると考える。一方、レジリエンスの高低によって同様な体験の

捉え方に違いが生じる中で、体験の見方を変えることで気づきを得させ、レジリエンスを向上させるという認知行動療法的なアプローチも考えられるが、そのような試みにおいて理解ができて感情的に受容できない（「わかるけど、でも…」）というケースがレジリエンスの低い人には比較的よくあることも面接調査において示唆された。このような場合の介入方法に関しても検討する必要があると考えられる。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 2 件）

戸梶亜紀彦、若年社会人の職場におけるレジリエンスについて - 雇用形態と性別による相違の検討 -、東洋大学社会学部紀要、査読無、第 53 巻、2 号、2016、69-88

戸梶亜紀彦、感動体験を応用したワーク・モチベーションの効果的向上について、モチベーション研究（東京未来大学モチベーション研究所 Annual Report）、査読無、第 3 号、2014、48-56

〔学会発表〕（計 5 件）

戸梶亜紀彦、職場体験に対するレジリエンス - 属性による相違の検討 -、日本グループ・ダイナミクス学会第 61 回大会、2015 年 10 月 11 日、奈良大学

戸梶亜紀彦、社会人におけるレジリエンスについて、日本感情心理学会第 23 回大会、2015 年 6 月 13 日、新渡戸文化短期大学

戸梶亜紀彦、職場の文脈における動機づけと感情、日本パーソナリティ心理学会第 23 回大会、2014 年 10 月 4 日、山梨大学

戸梶亜紀彦、動機づけ維持のためのレジリエンス向上に関する検討（2） - レジリエンスを維持するメカニズムについて -、日本認知科学会第 31 回大会、2014 年 9 月 20 日、名古屋大学

戸梶亜紀彦、動機づけ維持のためのレジリエンス向上に関する検討（1）、日本社会心理学会第 55 回大会、2014 年 7 月 27 日、北海道大学

〔図書〕（計 件）

〔産業財産権〕

出願状況（計 件）

名称：
発明者：
権利者：

種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況（計 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

戸梶 亜紀彦 (TOKAJI, Akihiko)
東洋大学・社会学部・教授
研究者番号：60264917

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：