

# 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— A Study for Enhancement of Work Motivation (2): Factors Affecting Degree of the Resilience

戸梶 亜紀彦  
Akihiko Tokaji

東洋大学  
Toyo University  
tokaji@toyo.jp

## Abstract

This article presents a research for maintaining work motivation in one's workplace.

**Keywords** — Motivation, Resilience, Attribution

## 1. はじめに

七五三現象といわれる若年層社会人における離職率の高止まり（内閣府, 2011）に関して、政府の職場適応促進策にもかかわらず現在も継続していることから、筆者はその原因を仕事への動機づけが高まらないことと考え、職場における体験を通じた動機づけ向上の方策についてこれまで検討してきた（例えば、戸梶, 2012; 2014 など）。これらの結果において、ミスや失敗をとおして、それまでの仕事への姿勢を反省して今まで以上に頑張ろうとする者がいる一方、同じ状況で自信を失いやる気をなくしてしまう者も存在するという興味深い体験のあることが示唆された。この両者の違いを生む原因は、動機づけ向上という課題において重要なポイントとなると考えられる。そこで、両者を分ける要因の1つとして、レジリエンスという概念に着目した。

レジリエンスとは、いくつかの研究（Masten, Best, & Garmezy, 1990; 小塩・中谷・金子・長峰, 2002）において定義されているように、大まかには、困難な状況からの回復力や立ち直る力を意味すると考えることができる。職務上でのミスや失敗で動機づけを低下させず、むしろ、そのような苦境を乗り越えることで、高い動機づけ向上効果が見込める可能性があると考えられることから、

本研究では動機づけを維持するためにレジリエンスを高める必要があると考え、その要因について検討することを目的とした。なお、本研究におけるレジリエンスとは、職務上での失敗やミスを行ってしまっても、それで落ち込んでしまったままだったり、その後の仕事に支障を来したりせず、むしろ、その状況を乗り越え、動機づけを高めて行くことができた場合をレジリエンスが高いと捉えることとした。

## 2. 方法

調査対象者：首都圏や近畿圏、および地方都市で勤務するアルバイト・パート以外の社会人で、事前に調査協力を依頼し、承諾を得ることのできた28名にインタビュー調査を実施した。年齢は、21～55歳の範囲であった。

調査内容：仕事上での困難に遭遇した体験について、克服した場合または挫折した場合のいずれかの内容について尋ねた。この時、レジリエントに対応できたかどうか、またなぜ対応できたと思うか／できなかったと思うかが理解できるよう、思考や感情に関して詳細に尋ねた。

手続き：インタビューは事前に先方に対して文書にて調査内容と共に依頼を行い、了承の得られた方に対して、後日、予定の調整を行い、個別に聞き取りを実施した。

## 3. 結果および考察

インタビュー調査の結果について、内容分析を行った。以下にその結果の概略を示す。なお、本

**Table 1 職務上での困難を克服できた理由**

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

研究では、克服・対処体験のみについて報告する。

まず、困難の克服体験は、職務上での困難に直面しても、何らかの形でその困難を克服・対処できた体験である。これらの内容を Table 1 に示す。

「周囲から何らかの支援があったため」「すぐに成果が出なかったが、周囲が努力を認めてくれたから」とは、困難な状況にあるときに、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（情動的サポート）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。各種のサポートが、職務動機づけの維持・向上に寄与していることはこれまでの研究においても示されている（戸梶, 2010）。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するため、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る。

次に、「自分が何とかしようと頑張ったから」「この案件を絶対に何とかしたいという維持があったから」という内容は、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

のは自尊感情の高い人の特徴であり、レジリエンスが低い人への介入としてはこのままでは難しいと推察される。

一方、「現状を維持できていれば、何とかなると思っていたから」「諦めなければ現状を打開できると思っていたから」に関しては、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る。小塩・中谷・金子・長峰(2002)のレジリエンスを測定する尺度研究においても、「肯定的な未来志向」の因子が見出されており、本研究での将来的な見通しに合致すると考えられる。

次に、「仕事だから責任があるため」という理由は、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。仕事における責任感を自覚した体験を調査した研究（戸梶, 2014）では、仕事でのミスによって周囲に迷惑をかけた体験、および仕事を任された体験（責任者になった体験を含む）が多く挙げられていた。ミスによって仕事の重要さに気づいて責任を自覚する場合、そこで自分はダメだと動機づけを低下させてしまう者もいるため、周囲のフォローが必要になると考えられる。一方、職務特性モデル（Hackman & Oldham, 1976）から考えると、仕事を任された場合は、権限委譲と同様に仕事への自律性を高めることになるため、人は責任感をもって仕事に臨むようになるとされる。ただし、近年の若年層は責任のかからない非正規雇用を好む傾向もあるため、時間をかけて育てる必要もあろう。

また、「仕事を任せてくれた上司の期待に応えなかったから」とは、他者の期待に応えるための動機によるものである。このような動機は、他者志向的動機と呼ばれ、真島(1995)は人の願いや期待に応えることを自分に課して努力を続けることと定義している。自分のための努力は難しいが、人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。この動機に関して、伊藤(2004, 2012)は、他人のためは表面的で実は自分のためだとする因子

と他人のためでもあるし自分のためでもあるという併存的に捉える因子の存在を指摘している。さらに、このような動機は、周りの人と強い相互作用で結ばれている日本的な文化背景により、身近な人の期待を感じ取り、それを原動力にするという社会的傾向の影響が強いと指摘している(伊藤, 2001, 2012)。幼い子どもが養育者との愛着を形成した後の躰においても、養育者の期待に添う方向に行動形成を行おうとする傾向があることから、このような他者志向的動機はわれわれの本性的なものであるかもしれない。いずれにしても、周囲との関係性の強化を行うことで、他者志向的動機が機能していく可能性が高いと考えられる。

一方、「養う家族がいるので、そこで頑張るしかなかった」という内容は、恒常的な収入の必要性から派生した義務感が動機づけを維持していると考えられる。これは家族という守らなければならない存在が背後にあるために生じる義務感である。他者志向的動機とも言えなくもないが、上記に比べて義務的な要素が強いといえる。しかしながら、世の中には様々な家庭の事情を抱えている人はいるため、このような理由で動機づけを維持している者も存在する。同じ状況を強要することはできないが、このような状況におかれたときに、レジリエンスを高めることがあるといえる。

次に、「負けたくないライバルがいるから」という内容は、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、同様のことでレジリエンスを高めることが可能かもしれないが、これらは自尊心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、敢え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。

最後に、「とりあえず何とかなると思っていた。これまでもそうだったから」というのは、楽観的思考によると考えられる。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、常に良いこととは考えられないが、場合によってはレジリエンスを高める働きがあるため、応用を考える必要があろう。

#### 4. まとめ

本研究では、仕事における困難な状況を克服・対処した体験を取り上げ、なぜ、それができたかについて検討を行った。高い自尊感情や競争心のように、誰にでも活用できるものではない理由も指摘されたが、ソーシャル・サポートの有効性や将来的見通しが持てること、他者志向的動機の存在、楽観性など、いくつかの有用な要因も示された。レジリエンスを高めるために、サポートは外部からの働きかけが行いやすいため、実績的活用が期待される。他の事柄に関しても、工夫次第で活用が可能となるであろう。

今回の研究では、挫折(失敗)体験に関する検討はなされなかったが、本研究の結果と合わせて議論すれば、より効果的な応用について検討できるため今後の課題である。

#### 引用文献

- [1] Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976) "Motivation through the design of work: Test of a theory.", *Organization Behavior and Human Performance*, **16**, pp.250-279.
- [2] 石毛みどり・無藤隆, (2006) "中学生のレジリエンスとパーソナリティとの関連", *パーソナリティ研究*, **14**, pp.266-280.
- [3] 伊藤忠弘, (2004) "自己と動機づけ", 上淵寿(編) 動機づけ研究の最前線, 北大路書房.
- [4] 伊藤忠弘, (2012) "努力は自分のためならず—他者志向的動機—", 鹿毛雅治(編) モチベーションをまなぶ 12 の理論, 金剛出版, pp.101-134.
- [5] 厚生労働省, (2002) "キャリア形成を支援する労働市場政策研究会報告書"
- [6] 真島真理, (1995) "学習動機づけと「自己概

念」，東洋(編) 現代のエスプリ 333, 意欲一やる気と生きがい, 至文堂, pp.123-137.

- [7] Masten, A. S., Best, K.M., & Garmezy, N., (1990) “Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity.”, *Development and Psychopathology*, **2**, pp.425-444.
- [8] 内閣府, (2011) “平成 23 年版子ども・若者白書”, 佐伯出版
- [9] 小塩真司・中谷素之・金子一史・長峰伸治, (2002) “ネガティブな出来事からの立ち直りを導く心理的特性 —精神的回復力尺度の作成—”, *カウンセリング研究*, **35**, pp.57-65.
- [10] 田中千晶・兒玉憲一, (2010) “レジリエンスと自尊感情, 抑うつ症状, コーピング方略との関連”, *広島大学大学院心理臨床教育研究センター紀要*, **9**, pp.67-79.
- [11] 戸梶亜紀彦, (2010) “職務動機づけ向上に関する発達のプロセスの検討”, *感情心理学研究*, **17(3)**, p. 231.
- [12] 戸梶亜紀彦, (2012) “職務動機づけを高めた出来事に関する検討 —達成と評価の体験について—”, *現代社会研究*, **9**, pp.33-42.
- [13] 戸梶亜紀彦, (2014) “職務動機づけを高めた出来事に関する検討(2) —仕事への責任・組織での役割を自覚した体験について—”, *東洋大学社会学部紀要*, **51-1**, pp.27-43.
- [2] Author, (publication date) “Title”, book title, Vol. xx, No. yy, pp. aaa-zzz.

※付記:本研究は文部科学省科学研究費助成金(基盤研究(C)課題番号 25380852) の助成を受けて行われた。