

## 組織におけるレジリエンス理解のためのマルチレベルアプローチ：個人，チーム，組織のレジリエンス

菊地，梓

<https://doi.org/10.15017/1441006>

---

出版情報：九州大学，2013，博士（心理学），課程博士  
バージョン：  
権利関係：全文ファイル公表済

組織におけるレジリエンス理解の  
ためのマルチレベルアプローチ

—個人，チーム，組織のレジリエンス—

菊地 梓

## 目次

### 第1章 本研究の目的と理論的枠組の提示

問題と目的	8
レジリエンスとは	10
職務レジリエンスとは	16
類似概念との関連	18
他分野におけるレジリエンス研究	20
職場におけるレジリエンスの包括的理解のための枠組みの提示	26
本研究の構成	40

### 第2章 2つの調査フィールド

対象1 病院看護師	46
対象2 東日本大震災で被災した宮城県女川町の食品加工会社	48

### 第3章 個人レベルのレジリエンス①

#### —危険因子の探索—

問題と目的	55
方法	56
結果	56
考察	58

### 第4章 個人レベルのレジリエンス②

#### —職務レジリエンス尺度の開発—

問題と目的	62
方法	63
結果と考察	66

## 第5章 個人レベルのレジリエンス③

### —職務レジリエンスの職務年数による違い—

問題と目的	74
方法	75
結果	75
考察	89

## 第6章 個人レベルのレジリエンス④

### —職務レジリエンスの促進要因の検討—

問題と目的	94
方法	97
結果	97
考察	101

## 第7章 個人レベルのレジリエンス⑤

### —職務レジリエンス行動尺度の開発—

問題と目的	105
方法	107
結果	109
考察	123

## 第8章 個人レベルのレジリエンス⑥

### —職務レジリエンス行動のもたらす効果の検討—

問題と目的	127
方法	127
結果	128
考察	134

## 第9章 チームレベルのレジリエンス①

### —チームレベルの危険因子の探索—

問題と目的	138
方法	141
結果	142

## 第10章 チームレベルのレジリエンス②

### —チームレジリエンス尺度, チームレジリエンス行動尺度の開発—

問題と目的	147
チームレジリエンス尺度の作成	147
チームレジリエンス行動尺度の作成	
予備調査	149
本調査	152
結果	155

## 第11章 チームレベルのレジリエンス③

### —チームレジリエンス行動のもたらす効果の検討—

問題と目的	163
方法	164
結果	165
考察	170

## 第12章 被災組織における職務レジリエンス

### —職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼす要因の検討1—

問題と目的	174
インタビュー調査	175
質問紙調査	179
結果	180
考察	185

## 第 13 章 被災組織における職務レジリエンス

### —職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼす要因の検討 2—

問題と目的	190
インタビュー調査	193
質問紙調査	199
結果	200
考察	206

## 第 14 章 被災祖域におけるレジリエンス

### —組織レベルのレジリエンスの検討—

問題と目的	210
インタビュー調査	213
質問紙調査	216
結果	218
考察	224

## 第 15 章 総合考察と今後の課題

総合考察	227
個人レベルの考察	229
チームレベルの考察	232
組織レベルの考察	234
まとめ	236

引用文献	241
------	-----

謝辞	263
----	-----

# 第 1 章

## 本研究の目的と理論的枠組みの提示

## 第 1 章の要約

本章では，論文全体における問題と目的を述べ，レジリエンス研究のレビューを行い，そして本研究の構成を示す。具体的には，職務遂行場面におけるレジリエンスに注目することの重要性について言及し，新たに「職務レジリエンス」の概念を提唱し，実証的検討を行う意義を示す。また，レジリエンス研究のレビューにおいては，心理学分野における研究のみならず，近年レジリエンスが注目されている人間工学における研究のレビューも行い，学際的にレジリエンスについて研究することの必要性を示す。そして，将来的に職場におけるレジリエンスについて包括的な理解を可能にするための道標を提案する。



## 問題と目的

近年、技術革新に伴う産業構造の急速な変化やバブル経済崩壊後の厳しいリストラを含む経済・雇用状況の悪化のために、勤労者を取り巻くストレス状況は極めて厳しいものとなっている（柏木・田口・桃生・江花・芦原，2006）。厚生労働省の発表によると、平成23年度の精神障害の労災申請件数は3年連続で過去最高を更新し、自殺者数も1998年以降、毎年3万人を超え続けていた。平成24年度の自殺者の総数は27,858人であり、久しぶりに3万人を切るという減少傾向を示したが（内閣府自殺対策推進室警察庁生活安全局生活安全企画課）、それでもやはり自殺者の数の多さに変わりはない。このような状況の中、職場のメンタルヘルスが産業保健の中心的課題となりつつある（柏木ら，2006）。また，“急速な変化”や“想定外”といった言葉が多く聞かれる通り、現代は環境の変化がいつ起こっても不思議ではない「予測不能の時代」であることが特徴的である（川楠，2009）。そのため、誰でもが困難な未経験課題や突発的事態に直面する可能性は高まっており、それでも何とか乗り越えていくことが求められている。

そこで近年、特に注目を浴びている概念がレジリエンスである。不安定な社会情勢の中で、職場でもいつどのようなネガティブ事象が発生するかは予測不能である。そこで、従業員が想定外のネガティブ事態に直面して一時的にストレスを抱え、精神的に落ち込んだり、モチベーションが下がったりしても、いかにその状態を乗り越え、再び原状通りに職務を遂行できるように回復できるように促すか、すなわち、いかに従業員の職務レジリエンスを高めることができるかということに注目する組織が増加している（志水，2012）。

とりわけ、日本においては、2011年3月に発生した東日本大震災以降、レジリエンスへの注目が一気に高まっており、心理学分野においてのみならず、人間工学（小松原，2007；北村，2011）や精神医学（田・八木・田辺・渡邊，2008；西・松岡，2010）、教育学（日高・尾崎，2007；下川・

室田，2009)，経営学（榎並・磯部・浦，2011；西田・渡部，2011）など様々な領域において研究の数が増加している。というのも，予測不能な時代であるとぼんやりと知られてはいたものの，東日本大震災という，未曾有の誰もが予想だにしなかったような甚大な被害をもたらした自然災害を目の当たりにし，改めて，「自分たちが，いつ深刻な困難な状況に立たされてもおかしくない」という認識をはっきりと持つことになったためであろう。そのため，どのような困難な状況に直面して，一時的に精神的に落ち込んだり，能力を発揮できない状態に落ち込んだりしたとしても，そこから何とか這い上がり，状況に向き合い，原状の通りに回復する力を身につけることの重要性が改めて認識されていると考えられる。

ただし，研究の数が一気に増加したがために，レジリエンスの定義や概念の整理がなされておらず，多少の混乱が生じているのが現状である。例えば，レジリエンスを能力や特性としてとらえるか，プロセスとして捉えるか，結果として捉えるかによって，研究のアプローチは大きく異なる。さらに，研究対象やフィールドの違いによって，さらには前提とされる困難な状況の“困難なレベル”の違いによっても，得られる研究知見が異なることが考えられるにもかかわらず，その点についてあまり考慮されていない。

また，研究領域によって，どのレベルでレジリエンスを捉えるかにも違いがある。レジリエンス研究が盛んに行われている心理学分野においては，個人レベルでのレジリエンス研究が多く行われている。それらの研究のほとんどでは，個人の特性としてのレジリエンスに注目しており，より精神的な回復力を示しやすい個人の特性に関する構成要素を明らかにしようとするアプローチが取られている。また，近年，レジリエンス研究に一気に注目が集まっている人間工学分野においては，マクロレベルの視点，すなわち組織レベルのレジリエンスに焦点が当てられている。そこでは，組織のシステム全体や，技術的側面の復旧に焦点が当てられ，組織が困難な状況に直面した際に，いかに迅速に組織全体が復旧を可能

にするかを検討するアプローチが取られている。

組織におけるレジリエンスについて理解するためには、心理学分野における個人レベルのレジリエンス，そして人間工学分野における組織レベルのレジリエンスに加え，その中間に位置するチームレベルのレジリエンスの視点を取り入れる必要があると考える。というのも，従業員は，組織全体の状態というよりも，より身近な所属チーム（部署）の状態や特性により影響を受ける。そしてさらに，個人はチームに組み込まれた際，自分のアイデンティティよりもチームのアイデンティティを優先し，そのためチームの特性や状態が大きく個人の状態に影響を及ぼすことが示されているためである（West, Patera, & Carsten, 2009）。そこで，本研究では新たにチームレベルのレジリエンスにも焦点を当て，実証的検討を行う。

以上より，本研究では，将来的に組織におけるレジリエンスの包括的な理解を行うことを目指し，まずは個人レベル，チームレベル，組織レベルそれぞれのレジリエンスに焦点を当て，実証的検討を行うことを目的とする。以下では，まずこれまでのレジリエンス研究をレビューした上で，本研究におけるレジリエンスの定義を明確に示す。その後，2つのフィールドにおいて実施した実証的研究の報告を行う。

## 1. レジリエンスとは

レジリエンス（Resilience）の概念は，近年多領域に渡って注目を集めている概念である。もともと，レジリエンスの概念は，統合失調症などの重篤な障害を持つ患者が，厳しい逆境に直面しながらも適応的な結果を示す要因についての研究が行われたことがきっかけとなり，注目され始めた（Baldwin, Baldwin, Kasser, Zax, Sameroff & Seifer, 1993）。それ以来，統合失調症などの精神病理にとどまらず，慢性的な病気，虐待，戦争，社会的経済的な不利などまで広がりを見せている。例えば，Kanner, Coyne, Schaefer, & Lazarus (1981) による日々の悩ましいもの（daily

hassles), つまり日常生活の中で頻繁に経験するような欲求不満や、イライラを引き起こす小さな出来事が well-being や社会的適応に与える影響について検討する研究などが増加している (e.g. Bobo, Gilchrist, Elmer, Snow & Schinke, 1986)。

日本では特にここ数年の間にレジリエンスの概念が注目され始め、比較的健康的状態の高い者、つまり一般的な人を対象とした研究が特に盛んに行われている。研究の歴史は比較的浅く、一気に注目を集め、急激に研究の数が増えているため、レジリエンスの定義や概念が研究者によって様々に異なり、未だ整理されていないのが現状である。まず、resilience の日本語表現に関しても様々なものがあり、一般には「弾力性」と表現されることが最も多いが (Shaffer, 1998; 無藤・佐藤訳, 2001), その他にも「精神的回復力」(小塩・中谷・金子・長峰, 2002) や、「心の強さ」(齊藤, 2007), 「強靱性」(澤田, 上田, 1997) などと表現されることもある。しかし、心理学の領域における resilience 研究では、レジリエンスとカタカナ表記されることが多く、本研究でも、レジリエンスと表記する。

レジリエンスの定義についても、研究によって様々である。レジリエンスの定義は、大きく分けて、レジリエンスを個人特性として捉えるか、もしくはプロセスとして捉えるかの違いによって、レジリエンスの定義や概念が異なる。例えば、レジリエンスを個人内特性として捉える研究では、Block & Block (1980) は「環境の要請する機能に対して、個人の自我コントロールを柔軟に変化することができる力動的な能力」と定義しており、また、Masten, Best, & Garmezy (1990) は、「ストレスフルな出来事に晒されても、能力をはっきりと示すこと」としている。また、日本では、例えば小塩ら (2002) は、「困難で脅威的な状況に晒されることで一時的に心理的不健康な状態に陥っても、それを乗り越え、精神病理を示さず、よく適応している者」が有する内面的な特性として「精神的回復力」を定義している。この他の多くの定義を概観しても (e.g. Luthar, 1991; Osborn, 1990), 個人特性の関連でレジリエンスを扱う研究

者は、レジリエンスの定義に「能力」という言葉を使用していることがわかる（石原・中丸，2007）。

また、プロセスとしてレジリエンスを捉える研究者たちの定義としては、例えば Garnezy (1971) は、「高い困難な環境にもかかわらず、適応的な調整を行うこと」としており、また Luthar, Cicchetti., & Becker (2000) は、「深刻な逆境の中で肯定的な適応を包含する力動的な過程」としている。

以上のように、レジリエンスを理論的にいかに捉えるかによって様々な定義が存在する。だが、どの定義にも共通しているのは、レジリエンスが①困難な状況に直面するという状況・環境要因をきっかけに、一時的に精神的不健康の状態に陥ったり、能力を発揮できない状態に陥ったりするという位相と、その後、②完全な機能不全に至らずに元の状態に回復する位相の2つの要素から構成されているという点である。

レジリエンスを理論的にどのように捉えるのかは多様であるが、実証研究においても、研究者によって、レジリエンスの概念は多様な捉え方をなされてきている。そして、そのことに起因して、研究者によってレジリエンスを構成する要素も様々に異なる。例えば、Flach (1997) は、レジリエンスを、ライフステージの移行やライフイベントで生じるストレスのために心理的にネガティブな状態に陥っても、混乱した状態を統合し、新しい生き方を発見して、自己を立て直す内的な力であり、個人は変化とその克服を繰り返すことによって強化され、成長するという視点より、レジリエンスの要素として、「創造性」、「忍耐強さ」、「洞察力」、「精神的自立性」、そして「社交性」などを挙げている。また、Wagnild & Young (1993) は、過去にネガティブなライフイベントを経験したにもかかわらず心理社会的にうまく適応している成人を対象に、質的および量的調査により、決断力、自信、忍耐強さを表す「人格的能力 (personal competence)」因子および自己受容や目的意識を表す「自己・人生受容 (acceptance of self and life)」因子をレジリエンスの構成要素として見出している。

また、日本におけるレジリエンス研究では、例えば小塩ら（2002）は、「新奇性追求」、「感情調整」、「肯定的な未来志向」の3因子を見出しており、石毛・無藤（2006）は、自分でいろいろな方法を模索しながら失敗してもあきらめずに最後まで問題を解決しようとする意志を反映した「意欲的活動性」と、不安や喜びといった情動に触発されて他者との内面的なつながりを求める傾向を表す「内面共有性」、そして前向きにものごとを捉える「楽観性」の3因子を見出している。

また、本研究における研究対象の一つである看護師について焦点を当てた研究においては、例えば井原・尾形・犬塚・多田・永井・水野（2009）は、「肯定的な看護への取り組み」、「対人スキル」、「プライベートでの支持の存在」、「新奇性対応力」の4因子構造を示しており、佐藤・祐宗（2009）は、「ソーシャル・サポート」、「自己効力感」、「社交性」の3因子構造を提案している。以上のように、心理学分野においては、精神的な回復力を示しやすい個人が備える特性を明らかにすることを試みる研究がほとんどである（Figure 1-1）。

## レジリエンスの研究動向 —心理学編—

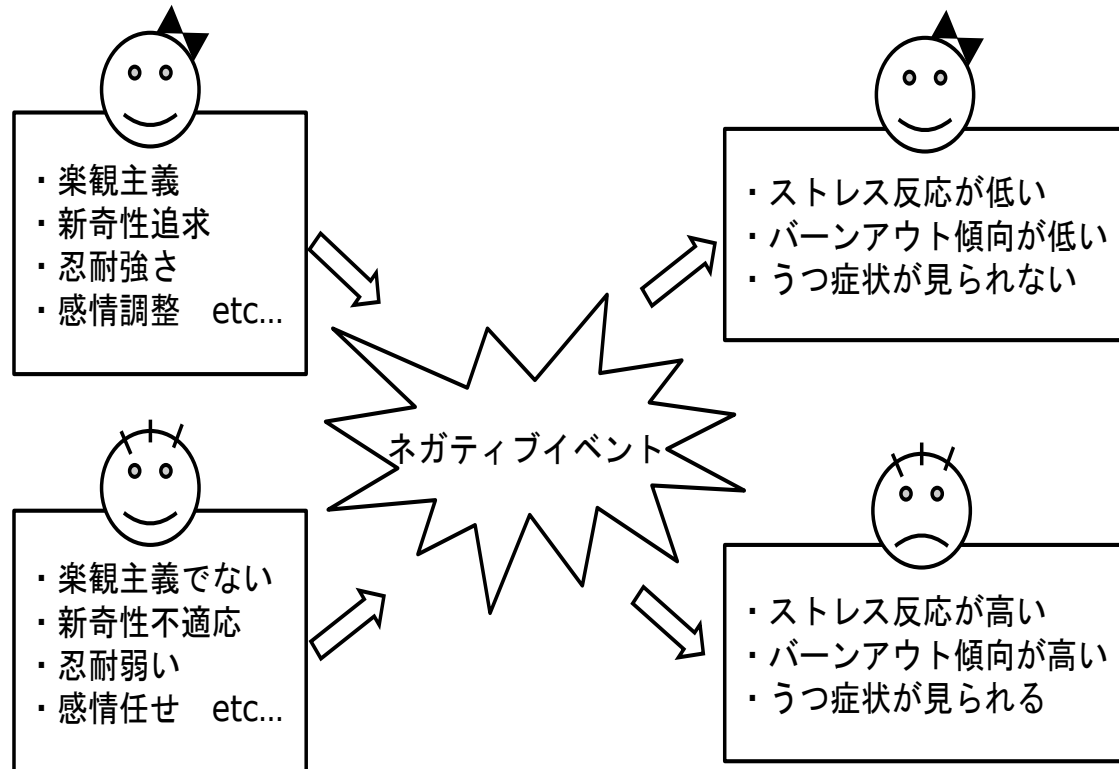


Figure 1-1 心理学におけるレジリエンスの研究動向

以上のように、これまでのほとんどのレジリエンス研究では、個人特性としてのレジリエンスに焦点があてられており、「どのような特性を持つ個人が、より精神的に回復しやすいか」ということが検討されてきた。そして、それらの構成要素は上記の通り、様々に提唱されている。ただし、これらの研究においては、レジリエンスの本来の意味合いである“回復力”を測定しているわけではなく、あくまでも“回復力に影響を与える特性”を測定している。

というのも、レジリエンス、すなわち精神的な回復力を直接測定することは容易ではない。直接測定するためには、①困難な状況に直面する以前の日常の状態、②困難な状況に直面した際の状態、③現在の状態の

3 時点において精神的健康の状態を測定し、精神的な落ち込みの程度や、現在の状態が①の日常の通りに回復するまでに要した時間などを明らかにする必要がある。そのためには、困難な状況に直面する可能性が高い対象人物に注目し、長期的、継続的に測定をし続けなければならない、このような試みを実践するのは容易ではないためである。

Kumpfer (1999) は、レジリエンス研究の方法について、5 つに分類している。1 つ目は、レトロスペクティブな単一サンプルもしくは横断的研究である。この研究デザインは、実際に悲惨な出来事を過去に経験したにも関わらず、現在は適応している人物に焦点を当てて、調査を行うものである。2 つ目に、レトロスペクティブな横断的・多変量的研究の方法がある。これは、日常生活で生じるイベントやパーソナリティ特性、環境要因などを質問紙の形式で尋ね、過去に生じた困難な出来事と現在の状況からレジリエンスの状態にある者とそうでない者とを分け、比較するものである。そして3 つ目に、短期的な縦断的研究の方法がある。これは、数カ月から数年にわたる短期の縦断的調査を行い、危険因子と保護因子の影響力を検討する研究デザインである。また、4 つ目は、対照群のない長期的な発達研究である。この研究デザインは、誕生時から数十年にわたる追跡調査を行ったり、リスクの高い児童を長期間にわたり追跡調査したりするものである。最後に5 つ目として、対照群のある長期的な発達研究がある。これは、一般的なそれほど高い危険因子をもたない集団と、危険因子をもつ集団とをともに長期間にわたり追跡調査し、比較検討するものである。そして、ほとんどのレジリエンス研究において、上記のような実践的な制限のために、レトロスペクティブな横断的・多変量的研究が採用されている。

本研究では、2 つのフィールドにおいて調査を実施し、1 つ目の病院看護師を対象とした調査では、レトロスペクティブな横断的・多変量的調査を実施する。そしてさらに、2 つ目の被災した企業を対象とした調査では、レトロスペクティブな単一サンプル研究を実施する。特にこの2 つ目の調査は、これまでのレジリエンス研究ではほとんど行われてこな



かった手法に基づいており、本研究の特徴の一つである。これら2つの調査におけるそれぞれのアプローチによって得られる知見を併せて考察することで、レジリエンス研究の発展に寄与する。

## 2. 職務レジリエンスとは

さらに本研究の特徴としては、レジリエンスが発揮される文脈を職場、仕事組織に限定して調査を行う。先述のように、近年、技術革新に伴う産業構造の急速な変化やバブル経済崩壊後の厳しいリストラを含む経済・雇用状況の悪化のために、勤労者を取り巻くストレス状況は極めて厳しいものとなっている（柏木・田口・桃生・江花・芦原，2006）。このような状況の中、職場のメンタルヘルスが産業保健の中心的課題となりつつある（柏木ら，2006）。そこで、いかに従業員の職務レジリエンスを高めることができるかということに注目する組織が増加している（志水，2012）。これまで、レジリエンスは安定的な個人特性であるという考えがほとんどであったが、最近では、レジリエンスは、個人のパーソナリティのようなものではなく、周囲からの働きかけや適切な支援によって変化し、どの世代の人でも伸ばすことが出来るとする指摘もある（Grotberg, 2003）。つまり、レジリエンスは環境と学習により伸ばしていくことが可能であるという立場から研究が進められており、組織における従業員に対するメンタルヘルス介入に重要な示唆をもたらすだけでなく、教育やトレーニングの文脈においても活かせる概念であるといえる（谷口・宗像，2010）。

組織の文脈においては、ポジティブ心理学の組織への応用である **POB (Positive Organizational Behavior)** の分野でレジリエンスが広く研究されるようになり、最近では経営学分野でも注目されるようになってきている。POBとは「ポジティブに方向づけられた人的資源の長所、および心理学的可能性であり、測定、開発され、職場の業務改善のために効果的に管理されるもの」（Luthans, 2002）と定義されている。そして、①ポジ

ティブであること，②測定可能であること，③能力開発が可能であること，④業務改善のために管理可能であることの4つがPOBの基準とされている。

さらに，Luthans & Youssff（2004）は，企業の持続的競争的優位を維持するために人的資源管理の重要性は言うまでもないが，その人的資源を支える一つとしてポジティブ心理学的資産（positive psychological capital）を提案している。このポジティブ心理学的資産として，彼らは自己効力感（self-efficacy），希望（hope），楽観主義（optimism），そしてレジリエンスの4つを挙げ，これらの能力開発の必要性を強調している。このように，職場において発揮されることが望まれるものとして，レジリエンスへの注目が高まっている。

これまでのレジリエンス研究では，主に中学生や高校生，大学生などの学生サンプルを対象としたものが多い。そのため，レジリエンスの発揮が求められる前提となる“困難な状況”の種類やその困難さのレベルについて，特に限定されていない。しかし，一言に“困難な状況”といっても，事故や死別，失恋や友人との喧嘩，怪我，落第など，様々な文脈における，多様な種類のネガティブイベントが存在し，それらが持つインパクトはそれぞれ大きく異なるだろう。そのため，対象とする文脈によって，得られる知見が異なる可能性が高い。そこで，本研究では，レジリエンスが発揮される文脈について，仕事場面に限定し，職務中に困難な状況に直面して，精神的に落ち込んだ際に発揮される力としてのレジリエンスに注目する。そこで，以下では職場で発揮されるレジリエンスを指して，「職務レジリエンス」と呼ぶこととする。

このように研究対象とする文脈を，日常場面とは切り離し，仕事場面に限定することは，得られる研究知見の制約を明確にすることを可能にするだけでなく，個人のレジリエンスについてのより詳細な理解を可能にするとも考えられる。例えば，仕事以外の日常生活では内向的で控えめな人でも，仕事となると人が変わったように外向的で積極的に働きかけることができるというような，仕事場面と日常場面では自分自身を切

り替えるような人が多く存在する。同じように、日常場面において、例えば失恋した際にはなかなか立ち直れず、新しい恋愛をスタートさせることができないような人であっても、仕事場面で失敗して一時的に落ち込んだとしても、すぐに奮起して状況に立ち向かおうとできる人は存在するだろう。すなわち、職務場面に限定してレジリエンスを捉えることで、測定している側面についても明確にできると考えられる。

### 3. 類似概念との関連

#### ①ハーディネス、メンタル・タフネス

ハーディネスやメンタル・タフネスとは、非常にストレスフルな状況下でも心身の健康を保ち続けることができる特性を指す（Kobasa, 1979）。ハーディネスの概念では、ストレッサーをポジティブでコントロール可能なものと見なす（Kobasa, 1979）。ハーディネスが高い者はストレッサーをストレスフルな出来事として知覚しにくく（Banks & Gannon, 1988）、身体的にも情動的にも不健康に陥りにくいことが示唆されている

（Kobasa, 1979）。しかし一般論として、想定外のネガティブな場面に直面すると、精神的に落ち込むのが自然であろう。その点で、ハーディネスが通用するのは、経験したことのある場面や、想定内の場面であり、未経験課題などのいかなる課題や事象にも耐えられる保証は無い。その意味で、先述のような、いわゆる“予測不能な時代”である現代に特徴的な課題には十分に応えることが出来ないと考えられる。

また、ハーディネスは、一貫して精神的強靱さを示すことを前提としている。しかし、ストレスフルな状況に直面しても常に頑張り続ける人ほど、突然バーンアウトを引き起こし、かえって深刻な精神病理の状態に陥ってしまう可能性もあることが指摘されている（Freudenberger, 1980）。その点でも、様々なネガティブな課題に直面しながらも、持続的に精神的な良好さを保ちながら働くことが求められる現代の課題には十分に応えることが出来ないと考えられる。

## ②自己効力感

自己効力感とは、ある状況において、ある結果を達成するために必要な行動を自分がうまくできるかどうかの予期のことである（Bandura, 1977）。自己効力感の変動に影響する要因として、Bandura（1977）は次の4つの情報源を想定している。1つめは、自分が実際にその課題を遂行し、“やってできた”という成功体験を持つ「遂行行動の達成」である。2つめは、他者がその課題を遂行する行為を観察する「代理的経験」であり、3つめは、“自分はやれば出来る”といった自己教示や他者からの説得的暗示といった「言語的説得」である。そして、4つめは、脈拍や鼓動といった生理的な反応の変化を経験する「情動的喚起の情報」である。その上で、Bandura（1977）は、自己効力感は自然発生的に生じるのではなく、これら4つの情報源を通して、個人が自ら作り出していくものだと考えており、遂行行動の達成を情報源とする自己効力感がもっとも強く安定したものと指摘している。

すなわち、自己効力感は過去の達成感がもたらすものであり、未経験のネガティブな課題に直面したときにどのような反応を示すかは十分に説明できない。その点で、ハーディネスと同様に、昨今求められている要求には応えることが出来ないと考えられる。

## ③コーピング

ストレスの軽減という観点からは、レジリエンスとコーピングは類似した概念である。コーピングは、問題焦点型コーピングと情動焦点型コーピングの2つの分類が基本的次元として多くの研究者に知られている（加藤，2002）。問題焦点型コーピングは、個人外の状況を変えたり、問題を解決したりするなどの積極的なコーピングを表す。一方、情動焦点型コーピングは、個人内（自身）の情緒や情動を調整するなどの消極的なコーピングを表す（O'Brien, DeLongis, Pomaki, Puterman, & Zwicker, 2009）。

これまでも、このコーピングとレジリエンスの類似点と相違点について

では言及されてきた。例えばコーピングはストレス反応の抑制を目的とするが（坂田，1989），結果ではなくプロセスに注目する（Compas, Connor-Smith, Saltzman, Thomsen & Wadsworth,2001）。一方，レジリエンスは適応状態に至ったという結果を重視する効果的なコーピングであり（Masten, Best, & Garmezy, 1990），対処能力と内的な適応状態維持の両方を含む（Murphy & Moriarty, 1976）点で従来のコーピングと異なるとされている。また，コーピングはストレスフルな状況におけるストレス反応の抑制を目指し，一方，レジリエンスは，ストレスフルな状況にポジティブな意義を見出すことができるような概念であるという点でも両者は異なる（Mallack, 1998）。

さらに，従来のコーピング尺度では，前提とするストレスラーの深刻さの程度は考慮されていない。しかし，慢性的なストレスラーと，本研究で前提とするような突発的で深刻なストレスラーに対して，効果的なコーピングスタイルは同様であるか，疑問である。端的にまとめると，日常レベルのストレス状況でコーピングは行われるが，レジリエンスは，ネガティブイベントが発生し，一時的に落ち込んだ後に発揮されるもので，ネガティブイベントの発生無しには発揮されないものである。そこで，本研究では，コーピングは，日常的なストレス状況に対して発揮され，一方レジリエンスは，より突発的で深刻な状況で発揮されるものとしても区別する。

#### **4. 他分野におけるレジリエンス研究 —人間工学におけるレジリエンス研究**

ここまで，心理学におけるレジリエンス研究についてレビューを行ってきた。心理学分野においてだけでも，レジリエンスの研究は山積しており，様々な知見が得られているが，近年，他分野においてもレジリエンスへの注目は高まっている。その代表的な例が人間工学である。心理学においては，個人が備える精神的な回復力としてのレジリエンスに注

目する一方、人間工学においては、組織全体に備わるものとしてのレジリエンスに注目しているのが特徴である。というのも、組織が突発的なネガティブイベントに直面することは、完全に防げることではない。例えば 2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災のような自然災害や、関連企業の突然の倒産などの外部環境に起因するネガティブイベント、そして突然のシステムダウンなどの内部環境、特に技術的要素に起因するネガティブイベント、また従業員の操作ミスなどのために起こった組織全体への大損害などの人的要素に起因するネガティブイベントなど、組織が直面する可能性のあるネガティブイベントは決してゼロではない。組織がこのような突発的で深刻なネガティブイベントに直面した際に、如何に柔軟に対応し、損害を低く抑え、逸早いシステム復旧を可能にするかということを考える上で、レジリエンスの概念が人間工学の分野で注目を集めるようになったのである。

人間工学においてレジリエンスの考え方を導入する重要性をいち早く説いた Hollnagel (1998) によると、レジリエンスとは、「システムが本来的に持っている能力であり、環境変化や外乱など、何かが起こる前にシステムがやるべきことを調整し、何かが起こっている最中や事後は、状況が予想したものであっても、予想外のものであっても、その機能を継続することができる能力」と定義される。また、当分野においては、「いかにシステムの反応力を高めるか、いかにモニタリング力を高めるか、いかにシステムや組織の予測力を高めるか、いかに学習能力を高めるか」、つまり、いかにレジリエンスを高めるかということに関心があり、レジリエンス・エンジニアリングの考え方が特に注目されている。

レジリエンス・エンジニアリングは、組織の安全を考える上で重要な概念として注目され始めたが、注目され始めたのは 1980 年代の終わりから 90 年代の初めとされており、まだ歴史は浅い。そもそも、組織の安全が注目され始めたのは、1931 年に産業災害防止に関する重要な本が初めて出版された頃からであるとされる。この時代における、安全性における主な解決策は排除と防御であった。排除とは、事故調査の後、あるい

はリスク評価によってリスクが確認されたら、それを取り除こうとすること、すなわちシステムの再構築や他の設備の導入を試みることを指す。この時代においては、組織の安全について、技術面から捉えることが中心であった。

しかし、1979年3月にアメリカのスリーマイル島で事故が発生したことによって、組織の安全を考える上で、技術の安全評価のみに頼ることへの限界が示された。そこで、「ヒューマンファクター」が注目されるようになった。ここでは、人をリスク要因として捉え、人の行動をリスク要因として分析し、人がミスや間違いをする可能性を計算する「人間の信頼性評価」を行うようになった。つまり、事故が発生した際に、その原因を技術の問題のみに求めるのではなく、そこで働く個人の行動にも原因を求め、安全評価を行うようになった。

そしてさらに、1980年代の終わりから90年代の初めにかけては、組織の安全性は、ヒューマンファクターを加味するだけでは不十分であり、組織的要素も考慮しなければならないという考え方が導入されはじめた。このようにして、組織の安全を考える場合には、技術的要素、ヒューマンファクターの要素、組織的要素に着目しなければならないという考え方が一般となった。

組織は、様々な安全を確保するために、これら要因の出現を予知し、要因自体を排除するか、要因が出現してもシステムがダメージを受けないよう頑強にシステムを構築する、つまりロバスト・アプローチがとられることになる。しかし、ロバスト・アプローチのみに頼ることは、①出現する各要因の種類と規模の想定を超える要因の出現に対しては無効となる、②システム構成要素、外界要素が再現性なく変動する場合には、業務標準化に限界があるという点において、安全構築は困難な場合も多いということに気がつき始める。

そこで、想定を超える事態、または変動を吸収してシステムの安定化（想定を超える要因出現においては、それによる事態の速やかな静定）を考えることの必要性が認識し始められるようになった。ここで、変動

を局所で吸収し、システム全体に影響が及ばないようにするレジリエンス・アプローチが注目されることになった。

レジリエンス・エンジニアリングの方法による安全マネジメント指針は、①安全は **static** な状態ではなく、状況のダイナミックな変化に対する的確な対応を通じて維持的できる「危険回避の継続」プロセスと考えるべきである。つまり、変化が本質的であるという見方が最も重要な指摘である。さらに、②変化する要素として、技術システムやそれを運用する組織、それらを囲む外的環境や社会の要求までを考慮の対象とする。加えて、組織としての複数の目的（しばしば相克を伴う）の優先順位、目的達成のための具体策、予算構成、安全管理方策などが状況に応じて変化することも適切に考量されることが重要であるとされている（北村，2011）。

また、このレジリエンスを可能にするために、個人として、あるいは組織、システムとして必要な4つの能力として、Hollnagel (2008) は、① **responding** : 何かが起こった時に反応できること、② **Monitoring** : 状況をモニターして何が重要であるかを理解できること、③ **Anticipating** : 起こり得る出来事や変化を予測できること、④ **Learning** : 過去の出来事について、悪い結果だけではなく、良い結果からも学ぶことができることの4点を挙げている。

さらに、北村（2011）は、これらの4つのレジリエンス能力を支える要素として、**Technical skill**, **Non-technical skill**, **Attitude**, **Mental and physical health** の4つの要素を提案している。**Technical skill** とは、変動を吸収し、ミッションを遂行するための技術的なスキル、知識である。また、**Non-technical skill** とは、**CRM** (**crew resource management**) スキルが該当する。さらに、**Attitude** とは、変動から逃げずに前向きに挑む態度で、責任感、使命感、正義感などを指す。そして **Mental and physical health**, すなわち、心と体の健康も挙げており、それらはあと一步の前向きの行動に踏み出すために必要なことであり、レジリエンス能力のベースとして管理対象とすべきであり、健康の維持管理のためのスキルが教



えられるべきであるとしている。そして、組織は、これらの4つの要素についての状態を把握し、脆弱性があればそれを埋め、さらに安全を磐石化するためには一層の強化を図るマネジメントが必要であることを提案している。

また、特に日本では、東日本大震災発生後から特にレジリエンスの概念が一気に注目を浴びることとなった。例えば芳賀（2011）は、東日本大震災発生時、本部との無線が充分につながらなかったため、上官からの支持を待たずに暗くなるまで救助活動に携わったヘリコプター・パイロットや、十分な指示を受けられなかった場合でも適切に避難誘導を実行したり、マニュアルに反して高台からは避難誘導しなかった JR 東日本の社員など、想定外の状況の中である程度自主的に判断して行動し、被害を最小限に食い止めた方々の例と、一方で薬事法に違反するからと病院間の薬の融通をためらった医療機関、自治体からの要請がないからという理由で支援物資を送ろうとしなかった役所、生徒を高低に並ばせて点呼をとっているうちに逃げ遅れて多くの犠牲者を出した小学校など、法令、マニュアル、前例に縛られたり、教育・訓練を受けたことだけを行おうとして支援の足を引っ張ったり、被害を大きくしたりした個人や組織を例に挙げ、比較することによって、レジリエンスの重要性について言及している。

以上のように、人間工学においては、突如困難な状況に直面したとしても、被害や損害を最小限に抑え、できるだけ早く原状の通りに復旧することを可能にする力を組織全体として備えるべきであるという要請に応えるために、レジリエンスの研究が盛んに行われるようになった。ただし、実証的な研究はほとんどなされておらず、実証研究の蓄積が求められている。さらに、これまで特に組織全体や、システムの復旧に焦点が当てられており、従業員の精神的な回復は看過されてきた。しかし、組織を動かすのは従業員ひとりひとりであり、組織の復旧を目指す際には、従業員の精神的状態に対して注意を向けるべきであるという指摘がされるようになってきた（小松原，2012）。これらの課題は残されている

ものの、組織全体のレジリエンスに着目するというマクロな視点は、職場におけるレジリエンスに注目する上で重要な視点である。さらに、Hollnagel (2009) が提唱しているように、組織が置かれている状況の各時点において、それぞれいかなる要素が重要となるかを考える、すなわち時系列を考慮するという視点も重要なものである。

## レジリエンスの研究動向 —人間工学編—

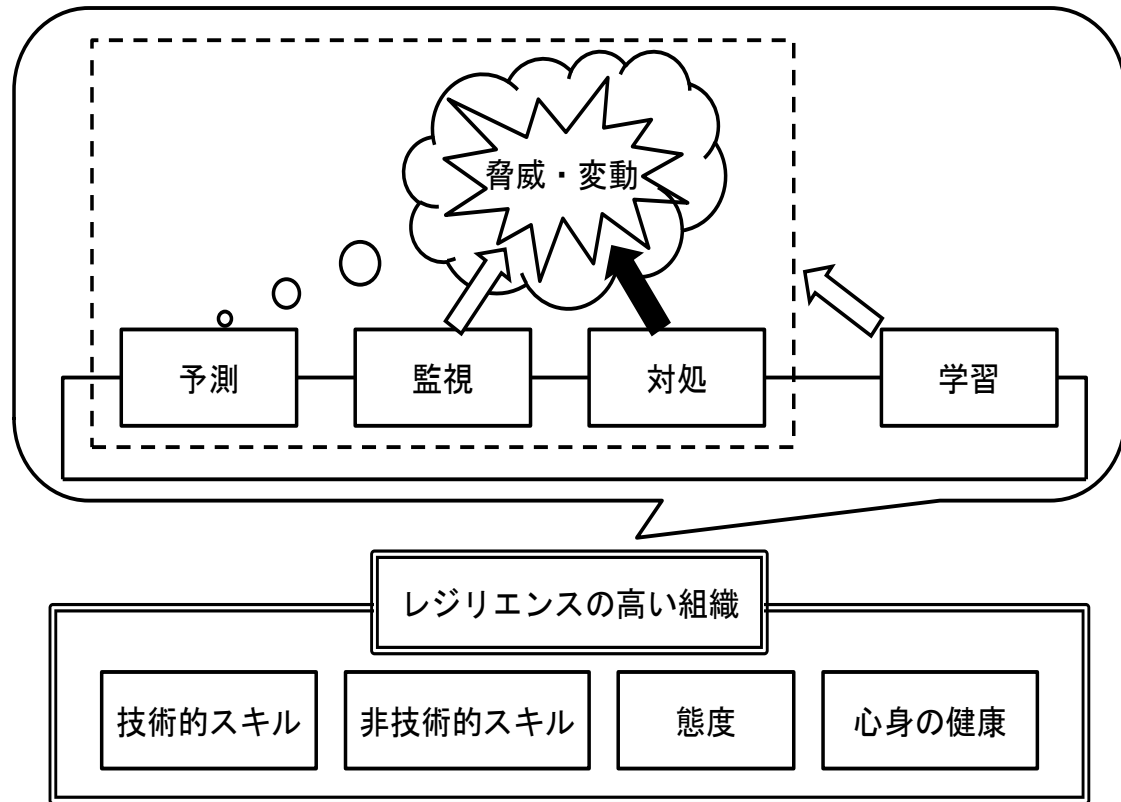


Figure 1-2 人間工学分野におけるレジリエンスの研究動向

### 5. 職場におけるレジリエンスの包括的理解のための枠組みの提示

以上のように、心理学、人間工学それぞれにおいて、異なる対象レベル、視点において研究が蓄積されてきた。心理学においては特に個人レベルのレジリエンスに、人間工学においては組織レベルのレジリエンスに焦点が当てられている。さらに、心理学においては、より長期的な精神的回復に、人間工学においてはより短期的なシステム復旧に着目している点もそれぞれの特徴である。

レジリエンス研究に多くの注目が集まることで、様々な研究知見が蓄積され始めた一方、そのために様々な混乱が生じているのも事実である。

1つの領域内においてもレジリエンスの定義や概念の整理がなされておらず、ましてや領域横断的、学際的にレジリエンス研究の知見を包括的に理解することは困難な状況である。そこで、本稿では、心理学分野における研究知見と、人間工学分野における研究知見を統合して捉え、マルチレベルの観点からレジリエンス研究の知見を整理する。このことによって、職場におけるレジリエンスについて、より系統だった切り口を与えることができることが期待できる。そこで、菊地・山口（2012）では、研究対象とするレベルと、レジリエンスの発揮過程、すなわち時系列との2つの軸に基づいて職場におけるレジリエンスの包括的理解を試みている。

まず、レジリエンスを発揮する主体に注目する視点、すなわち対象とするレベルに関して、既述のように、心理学では個人レベル、人間工学では組織レベルのレジリエンスに多くの関心が寄せられてきた。ここに、さらにチームレベルのレジリエンスを加えることにより、組織におけるレジリエンスを包括的に理解することが可能になると考える。なぜならば、従業員は、組織全体の状態というよりも、より身近な所属チーム（部署）の状態や特性により影響を受ける。そしてさらに、個人はチームに組み込まれた際、自分のアイデンティティよりもチームのアイデンティティを優先し、そのためチームの特性や状態が大きく個人の状態に影響を及ぼすことが示されているためである（West, Patera, & Carsten, 2009）。そこで、対象レベルとして、組織・チーム・個人の3つのレベルに着目する。

さらに、レジリエンスを理解する上で重要となる視点の一つ目は時間軸であると考えられる。レジリエンスを発揮する過程を理解するには、ネガティブイベントの発生前、発生中、発生後の各時点における重要な要素を見出すことが重要となる。組織のレジリエンスに関する研究の中で、Pollock, Paton, Smith, and Violanti (2003) は、レジリエンスの高いチームについて理解するために、ネガティブイベント発生前と、発生中、発生後の3段階に分けて、各時点において重要となる要素をまとめている。

る。例えば、発生前には、メンバーの集団アイデンティティを高め、半自治的なチーム構造や管理体制を確立することで、組織が危機に直面した際にも積極的、かつ主体的に問題に取り組むことに繋がる。発生中にはチームメンタルモデルが重要な核となり、個人がそれぞれ積極的に状況認識し、それらの情報を良いコミュニケーションを通して伝達し合うことで、情報共有を促すことが効果的な対処行動に繋がる。発生後には、集団凝集性やソーシャル・ピアサポート、共同コーピングが重要となる。互いにメンタルケアをし合い、チームのまとまりを強めることがチームレジリエンスを高めることに繋がる。これらの示唆は、実証データに基づくものではないが、時間軸を考慮してレジリエンスを理解する重要性を示すものである。すなわち、レジリエンスの発揮は、日頃からの準備状態、ネガティブイベント発生中の対処、そして発生後の取り組みまでの一連のシステムを考慮することで、より詳細な理解が可能になると考えられる。

以上をまとめると、職務文脈におけるレジリエンスの統合的な理解のためには、時系列軸と、対象レベル軸の掛け合わせによって検証を試みる視点と、さらに、対象レベル間のクロスレベルの影響過程に注目する視点が重要となるだろう。以上のことから、レジリエンスを統合的に理解するために、時系列と、対象レベルの二次元マトリックスの枠組みを提案する。この枠組みを Figure 1-3 に示し、以下に関連研究を挙げて整理する。また、組織に関してはベクトルの向きごとに、チームと個人に関しては時系列ごとに整理していく。

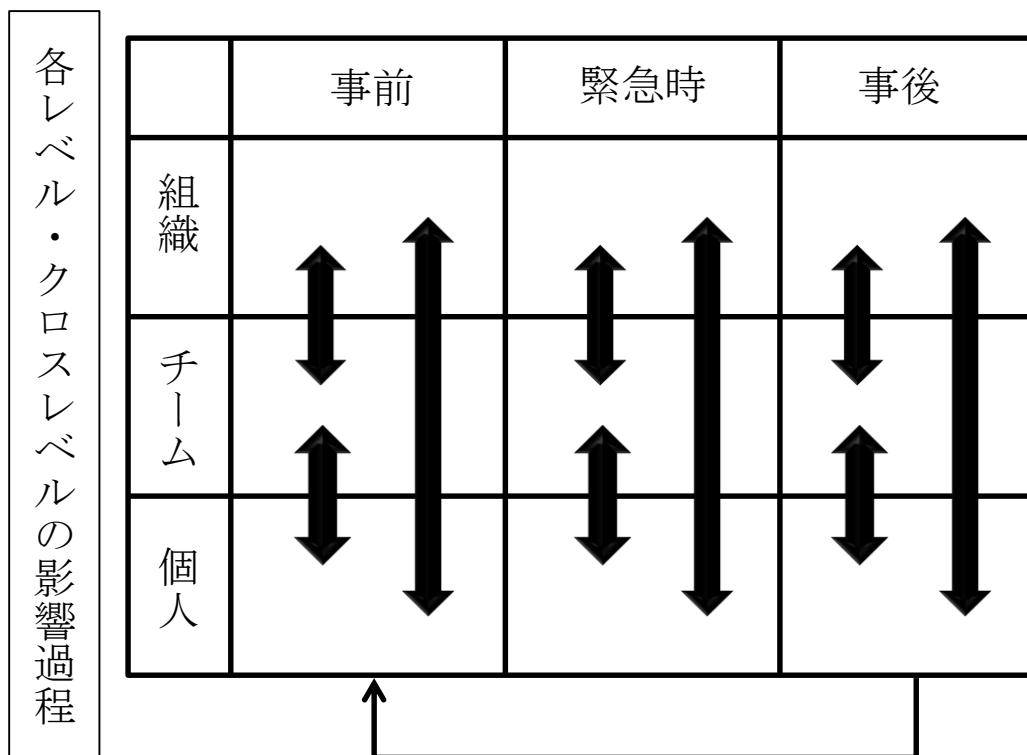


Figure 1-3 時系列と対象レベルの2次元マトリックスの枠組み

注) Figure 中の矢印は影響過程を表す。

### ①組織レベル・外向き

組織は、関連企業や株主、地域コミュニティなどの外部に対し、日頃から組織全体の態度として、ミッションや目標、取り組み、安全性等を明確に示す必要があるだろう。これは企業の情報開示責任として CSR (Corporate Social Responsibility) にも明示されており、組織が存在する上で前提となる。この説明責任は事故発生中、発生後にも同様に組織が果たすべきことである。この安全情報の提供を積極的に行うことで、事故の予測や未然防止に繋がり、組織の安全文化や安全風土が向上するこ

とが期待できる（福田，2009）。こうした点においても，組織の説明，情報開示責任は，日頃からの重要な取り組みであると考えられる。

また，日頃からの地域や関連企業とのネットワーク構築によって，緊急事態の応援要請をスムーズに行うことが可能になり，それが組織のレジリエンスの発揮を支えることになるだろう。さらに，競合的な環境の存在のニーズに適合したビジネスモデルを持つ組織は，よりうまく危機に対処できる（Gittell, Cameron, Lim, Rivas, 2006）。つまり組織は，説明責任を果たし，ネットワークを構築するだけでなく，外部環境を絶えずモニタリングし，両者にとって有効なビジネスモデルを構築しておくことが重要であろう。

## ②組織レベル・内向き

部署や従業員への働きかけ，すなわち内向きの取り組みによって，適切な組織文化や組織風土を構築することも，組織レジリエンスを形成する重要な要素であると考えられる。というのも，組織の安全文化は，個々の成員が持つ価値観や能力，行動が相互作用しながら生まれるものである。そしてその逆のベクトルも然り，個人の持つ価値観や態度は，組織文化の影響を強く受けながら形成される。どのような安全文化が存在するかによって，組織の健全性，安全性向上への貢献度，熟達度は強く影響を受けるため，適切な組織文化の形成が，組織レジリエンスを支えることになるだろう（Lengnick-Hall, Beck, & Legnick-Hall, 2011）。

また，組織は内部に対して目的や中心的価値，ビジョンを明示することで，ポジティブで建設的な概念的志向を促進する（Collins & Porras, 1994）。それによってメンバーに共有された強い中心価値が，目的やアイデンティティと組み合わせることで，問題解決を促し，状態を整えることが可能になる（Coutu, 2002）。そのような組織の建設的なセンスメイキングによって，従業員らも予想外の出来事や状況に対する意味の解釈や，意義を捉えることができる（Thomas, Clark, & Gioia, 1993）。

組織文化に関しては，高信頼性組織の文脈において，マインドという

概念を用いて重要な示唆がなされている。マインドとは、「現状の予想に対する反復的チェック，最新の経験に基づく予想の絶え間ない精緻化と差異化，前例のない出来事を意味づけるような新たな予想を生み出す意志と能力，状況の示す意味合いとそれへの対処法に対する繊細な評価，洞察力や従来 of 機能の改善に繋がるような新たな意味合いの発見といった要素が組み合わさったもの」を指す（Weick & Sutcliffe, 2002）。マインドが高ければ，わずかな兆候から重要な意味合いを理解し，適切な対応をとることができるため，不測の事態をマネジメントする鍵となる。マインドを備えた組織文化は，経営トップが信念，価値観，および行為に関するあるべきマインドの姿を一貫性を持って明示し，メンバーの強い共感を呼び，賞与・昇給・称賛がマインドを持って行動する者に与えられる時に活性化する。すなわち組織のレジリエンスを高めるには，ネガティブイベント発生前段階において，組織内部に対してミッションや方針を明確に，一貫性を持って示し，それらをメンバーが共有し，対処後には，公正に報酬を与えることが重要となるだろう。

この公正さについて，芳賀（2011）は Reason（1997）の組織文化の文脈を用いて重要な示唆をしている。想定外の事象に対して臨機応変に対応して危機を乗り越えるための最大限の努力をすることは望ましい。しかし，それが悪い結果に終わった場合に結果責任を問われて裁かれるならば，マニュアルに書いてあることと，指示されたこと以外を行わない方が無難である。すなわち，レジリエンスの高いパフォーマンスの前提として「公正な文化」が必要であるといえよう。従って，組織のレジリエンスを高めるためには，日頃から組織の一貫した方針や公正さを明確に示すことが重要となるだろう。

さらに，Gittellら（2006）は，組織が想定外の緊急事態によって危機に陥った際の一時解雇は，短期的な対処とはなるが，長期的回復を阻害する可能性があることを報告している。一時解雇は，価値共有や信頼，情報共有，チームワークの阻害を招くことがある。そこで重要なのが，人員削減に頼らない，限られた資源の柔軟な分配である。柔軟で，適応



性のある資源を有する組織は、予想外の出来事に対してもポジティブに対処できる (Sutcliffe & Vogus, 2003)。この柔軟な資源の分配を可能にするために、実際にどのようなことが重要となるか、今後の研究で明らかにすることが求められる。

### ③日常・チームレベル

チーム適応の文脈において、チームがうまく変化に適応するには、チームのミッション分析や目標の明確化、戦略構築が重要であることが指摘されている (Rosen, Bedwell, Wildman, Fritzsche, Salas, & Burke, 2011)。個々のチームは日頃から、組織のミッションや方針を参照したり、組織の状態を把握したりすることで、チーム独自の具体的な目標を立てている。このことを考えれば、ネガティブイベントに直面した際にチームとしていかに対応するかといった方針やマニュアルの作成を行っておくことが、緊急事態におけるチームレジリエンスの発揮を支える基盤になるだろう。

また、内向きの取り組みとして、チーム目標の共有や、メンバーの役割の明確化、チームワークの向上、TMS (Transactive Memory System ; 記憶分有システム) の構築、心理的安心感や信頼関係の構築等々が重要となることが考えられる。チームが優れた成果を上げるための前提として、チームとして達成すべき目標が明確で、その道筋・手順も明快であること、さらにチームで効率的に課題を遂行するために必要となる役割・職務を明確にして、その役割を全うするのに適した人材を配置することが重要である (山口, 2008)。これに加え、チームワークを高めることで、チームレジリエンスの発揮を左右するだろう。というのも、効果的なチームワークはヒューマン・エラーを低減させ、複雑でストレスフルな環境において安全な作業上限を維持する際に威力を発揮することが指摘されているためである (Salas, 2001)。効果的なチームワークとは、例えばメンバーが互いに言動に注意を払い、もし間違いがあれば指摘して確認し合い、修正することなどを含み、このことが実現されることに

よって、個人レベルで起こったミスやエラーがチームレベルあるいは組織レベルの事故へと発展するのを防ぐことが可能になるだろう。

また、TMS は近年注目されている概念であり、他者の専門的知識に対する集合的な記憶システムのことを指す (Wegner, 1987)。組織における TMS の有効性は様々な研究で明らかにされている (e.g. Jackson & Klobas, 2008 ; Lewis, 2005)。特に、Akgun, Byrne, Keskin & Lynn (2006) は、不安定な状況の中で、TMS を構築しているチームはチームパフォーマンスが高いことを示している。TMS を日頃から構築しておくことで、緊急事態に陥った際の不安定な状況においても、専門知識へのアクセスをスムーズにし、より確実で迅速な意思決定を可能にするだろう。

さらに、日頃から、チームで心理的安心感を共有しておくことも重要な要素である。心理的安心感とは、メンバーが意見を言うことや、ミスの報告を歓迎するようなチーム環境であることを指し (Edmondson, 1999), チームレジリエンスを決定する重要な要因となることが示唆されている (Lengnick-Hall et al., 2011)。

また、チームメンバー間の信頼は、特に不明瞭であったり、統制が困難であったりするような状況下で重要である (Dirks, 2000)。メンバー間で信頼関係が築かれていることで、メンバー同士の結束や連携が強化され、情報伝達や情報共有、協働を促したり (McEvily, Perrone, & Zahher, 2003), 誤解なく、共通方法や共通理解によって効果的に対処できたりすることが示されている (Blatt, 2009)。これらのことから、信頼関係を構築しておくことも、チームレジリエンスを支える重要な要因であると考えられる。

#### ④ 日常・個人レベル

ネガティブイベント発生前の日常業務の中では、個人は組織やチームのミッションや目標、方針、志向性等を参照して、個人の目標、志向性を確立し、チーム内での自身の役割を明確に認識しておくことが重要であると考えられる。これは、いざというときに、どの方向を目指して行

動することが求められているのかを見極めるためには、組織やチームの方針や志向性を理解しておくことが必要であると考えられるためである。また、役割が明確でなければ、自分が何をすれば良いのか判断がつかず、不安が増大し、それ事態がさらなるストレスを引き起こすことになる(長谷・堀・中安・松下・稲垣・海野・西ヶ谷・西島・遠田・指原, 2008)。そのため、困難な状況に直面し、混乱状態に陥っている際にも、適切な行動を選択して実行するためには、日頃からその行動の判断基準となる組織やチームの方針や志向性を理解し、自身の役割を明確に認識しておくことが重要となるだろう。

さらに、組織や仕事に対するコミットメントや、ワーク・モチベーションを高めておくことも重要な要素であろう。というのも、これらが備わっていることで、逆境に立たされた時にも、その状況から逃げず、組織に対して貢献的にふるまうことに繋がることが示唆されているためである (Maddi, & Khoshaba, 2005)。

#### ⑤困難事象発生時・チームレベル

先述のように、事故を防ぎ、安全かつ効率的な運航を達成するための CRM スキルは、組織において困難な事象が発生した際に求められるスキルでもあり (北村, 2011)、この CRM スキルの要素として組み込まれている状況認識の維持が、この時点では特に重要な要素となるだろう。困難な状況が発生した際には、混乱状況に陥り、自分たちがどのような状況に置かれているのか不明確になりがちである。そこで、チームメンバーが絶えず組織、システム全体の状況をモニタリングし、情報を共有することが重要であると考えられる。

また、当然のように、協働や相互サポートやバックアップも求められる重要な要素であろう。メンバーが互いに協力し合い、手が足りないところに対してバックアップすることは、組織のレジリエンスの核となる要素である (Mallak, 1998)。というのも、危機に直面した際、助言や情報、財源、情緒的サポート、手続き的サポートなどの利用可能な資源の

充分さ、手に入れやすさは、脅威を認知する初期段階に影響を及ぼし、メンバーの採用する対処行動にも影響を及ぼすためである（Mallak, 1998）。困難な状況に直面した際に、それを脅威と認知すると、その状況に立ち向かっていくことの障害となる可能性がある。利用可能なサポート資源の十分な量と入手可能性の高さは、驚異の認知に大きく影響を及ぼすため、チーム全体としての的確な危機対処には相互サポートは不可欠であるといえる。

以上のような、チームレベルでの状況認識や情報共有、協働、サポートは、チーム適応の文脈、すなわちチームがうまく変化に適応するために重要な要因としても示唆されており（Rosen et al., 2011）、特に本研究で前提とするような非常に困難な状況においては、より強く求められる要素であることが考えられる。

以上の研究の他にも、リーダーが従業員のレジリエンスに及ぼす影響に関しても注目され始めている。例えばハーディネスの高い、すなわち失敗や危機に直面しても容易にへこたれないリーダーは、行動や言葉によってストレスフルな状況に対する強いコミットメント、コントロール、挑戦、対応を見せることで、ストレスは学習や成長の機会を与えてくれるものであると示すことになる。その結果、従業員のレジリエンスを促進し、レジリエンスの高い集団を形成する可能性が示唆されている

（Bartone, 2006）。チームレジリエンスを促進するリーダーシップの在り方について、さらなる研究が求められるだろう。

## ⑥困難事象発生時・個人レベル

困難な事象が発生した際、個人に求められることは、主体的、積極的に情報提供をしたり、他者に対してサポートを提供したりすることが重要となる。これは、上記のチームレベルでの効果的な対処を可能にするための必要条件であるためである。逆境に立たされ、資源不足の時にでも、限られた資源によって何とか切り抜けようとする個人の行動は、遠心的な勢力（想像的な行動を可能にするアイデア、知識、情報の生成

に影響する) と、求心的な勢力(行動的解決に対する直接的なインプットやプロセスに影響する)を生み、組織が限られた資源をフルに生かして問題解決を図ることを促す(Sheremata, 2000)。

また、その際に重要なのは感情調整であり、小塩ら(2002)は「動揺しても心を落ち着かせることができる」などの項目を含む感情調整をレジリエンスの下位項目として位置付けている。想定外のネガティブイベントが発生した際に、うまく感情をコントロールできずにいると、視野が狭窄することで有効な対処行動の判断を妨害したり、行動に移すことを困難にしたりする可能性がある。そのため、想定外のネガティブイベントに直面した際にも、感情をうまく調整することが重要となるだろう。

#### ⑦困難事象対処後・チームレベル

ネガティブイベント発生後には、組織に対してチームの対応や現状を報告するとともに、組織全体の方針の見直しを参照し、チーム目標や方針の見直しを行うことになるだろう。例えば、日常業務の中で作成したマニュアルは、実際に緊急事態が起きた際の現場では、通用しない可能性もある。そのため、そのギャップを発見した際には、マニュアルの見直しを繰り返すことが必要となる(Huber, van Wijgerden, de Witt, & Dekker, 2008)。

また、チーム内では、振り返り、学習を行うことが重要となる。チーム学習の重要性は多くの研究で明らかにされており、病院を対象とした調査によっても、医療ミスや失敗が少ない組織の特徴として、ミスやエラーが起きた際には報告し、どのようにそれを防ぐかを議論することが重要であることが報告されている(Vogus & Sutcliffe, 2007)。

さらに、メンバーのメンタルケアも重要である。ネガティブイベントの発生により、深く落ち込み過ぎている個人を励まし、意義のある経験であったと意味付けを行えるようサポートすることが大切であり

(Violanti & Paton, 1999)、それらの相互サポートは、チームの凝集性を高めたり、互いの経験や認知を共有したりすることで将来の危機に備え

ることに繋がる (Lyons, Mickelson, Sullivan, & Coyne, 1998)。

### ⑧困難事象対処後・個人レベル

困難な出来事の体験から学ぼうとすることは、チームレベルだけでなく個人レベルでも重要である。自分自身で状況やそれを体験した自分と向き合ったり、他者に対して積極的にフィードバックを求めたりすることで、困難な出来事の体験をストレスラーとして認識するのではなく、学習や成長の機会として認識することで、困難な出来事がもたらしたネガティブなインパクトを軽減できる可能性があるだろう。それと同時に、メンタルヘルスの回復も大切である。メンタルヘルスの回復については、特に臨床心理学において多くの知見が報告されている。例えば、人はネガティブイベントを経験し、悲観的になっているときには視野が狭くなり、よりネガティブな部分にばかり注意が向いて、落ち込む原因となったものから抜け出すことが困難である。しかし、状況やネガティブイベント、そしてイベントを経験している自分に対して意味付けをし、失敗から学ぶこともあるといった認知的な切り替えを行うことによる精神的な回復は、有益な効果をもたらすことが示唆されている (Basso, Schefft, Ris, & Dember, 1996)。

これらのことは、PTSD 研究においても広く認識されていることである。トラウマが原因となり発症する PTSD の研究においては、近年、有益性発見 (finding benefit) という概念の成立に力が注がれている (Affleck & Tennen, 1996 ; Davise, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1988 ; Janoff-Bulmann & Frantz, 1997)。この有益性発見とは、困難な状況においてポジティブな意味や有益性を見出すことを指し、それによって、ネガティブな側面が最小化されたり、緩和されたりするとされている。そして、この考えに基づき、PTG (Post Traumatic Growth : 心的外傷後成長) の可能性が提唱されている。これは、たとえ外傷体験をしたとしても、そのことによって人間的成長が認められ、精神的により深みを増すことができることを指す。

レジリエンスは、あくまでも原状の通りに回復するまでを指す概念であり、困難な出来事を経験によって成長することまでは含んでいない。ただし、その体験を成長の機会として認識することで、よりネガティブなインパクトを軽減できるのであれば、より早い精神的健康の回復が可能になることが考えられる。その意味で、心的外傷後成長の考え方は非常に重要な示唆であり、いわば“目標地点”となる考え方であるといえる。

以上のように、時系列と対象レベルの2軸を意識しながら、心理学と人間工学のそれぞれにおける研究知見を整理し、新たにチームレベルのレジリエンスの考え方を取り入れることで、職場において発揮されるレジリエンスについての包括的理解のための道標を提案した。一気に研究が増えたことによって、レジリエンスの定義や概念が未整理の状況で、研究知見に混乱が生じているため、このような系統だった整理は、レジリエンス理解のための土台となることが期待できる。

ただし、これらは実証的検討に基づくものではなく、関連すると考えられる従来の研究を整理したに過ぎない。そこで、それぞれの対象レベルと時系列の組み合わせのセルごとに、どのような要素が重要となるのかについて、1つずつ研究を積み重ねていく必要がある。また、それぞれのレベル、段階を個別的に扱うだけではなく、それぞれのレベル間、段階間のクロスレベルの影響過程も考慮することで、初めて包括的な理解が可能になるだろう。

そこで、本研究では、将来的に、組織におけるレジリエンスについて包括的に理解することをめざし、まずは個人、チーム、組織それぞれのレジリエンスについて個別的に理解することを目的とする。そこで、以下では2つの組織を対象に、個人、チーム、および組織のレジリエンスについて検討したこれまでの実証的研究の報告を行い、本研究でどこまでカバーできているかを明確にし、最後に今後の展望を示す。

Table 1 職場におけるレジリエンスの包括的理解のための枠組み

		Daily	During an emergency	After an emergency
Organizational level	外向き	組織のミッションの明示 外部ネットワークの構築	外部への報告, 説明 資源獲得	外部への事後報告, 説明
	内向き	目標, 方針, 志向性の明示 公正性の明示	情報収集, 統括 支持命令 資源提供	報告の統括 体制, 方針, 目標の見直し 奨励
Team level	外向き	目標, 方針, 志向性の明示 緊急時マニュアルの作成	情報提供, 収集 状況判断 資源獲得	事後報告 チーム目標, 方針の見直し マニュアルの見直し
	内向き	チーム目標, 方針の共有 役割分担の明確化 チームワークの構築 TMSの確立 心理的安心感, 信頼関係の構築	情報共有 サポート提供	チーム学習 フィードバック提供 情緒的サポート提供
Individual level	外向き	組織・チームの目標, 方針, 志向性の理解と認識 役割認識	情報提供, 収集 サポート要請	事後報告 フィードバック要請 サポート要請
	内向き	組織・仕事コミットメントの向上 ワーク・モチベーションの向上	感情調整 役割行動	振り返り, 学習 メンタルヘルスの回復



## 5. 本稿の構成

第1章では、本研究の全体的な問題と目的を提示した。そして、これまで行われてきたレジリエンス研究のレビューを行い、類似概念との区別を明確にし、さらに調査文脈を職場に限定してレジリエンスの検討を行うことの意義を明示した。そして職場におけるレジリエンスの包括的理解のための道標を提案した。

第2章では、研究対象である2つの調査フィールドについて、その背景と研究対象とする意義を示す。1つ目の対象は病院看護師であり、2つ目の対象は東日本大震災で被災した組織とその従業員である。看護師については、離職率の高さが問題となっており、特に看護師に焦点を当てたレジリエンス研究が多くなされている。そして、東日本大震災は、レジリエンス研究が一気に注目されるようになったきっかけである。すなわち、いずれの研究対象も、研究対象としても、社会的にも非常に注目を集めている対象である。

第3章では、職務レジリエンスの発揮を必要とする前提としての、危険因子の探索を行う。レジリエンス研究では、対象とする文脈によって得られる研究知見が異なってくる。そこで、看護現場では、実際にどのような困難な状況が発生する可能性があるのかを把握することで、日常的なストレス場面とは異なる、非常に困難な状態を明確に示すことを目的としている。

第4章では、職務レジリエンス尺度の開発を行う。これまでのレジリエンス研究で多く用いられてきたような、レジリエンスの発揮に影響を及ぼす個人特性を測定する尺度とは異なり、より直接的表現によって、個人の職務レジリエンスに対する信念を測定する尺度を独自に作成する。そして、妥当性、信頼性の検証を行う。

第5章では、職務レジリエンスが発展、養成可能なものであるかを検討するための第一歩として、職務年数によって職務レジリエンスの程度が異なるかを検討する。職務年数によって職務レジリエンスや、職務レ

レジリエンスの発揮が影響を及ぼすバーンアウト傾向に違いが見られるのであれば、職務レジリエンスの発展、養成が可能であることを示すことに繋がると考えられるためである。そして、職務レジリエンスの発展可能性を示すことで、職務レジリエンスの促進要因の検討を行うことの妥当性を示すことを目的としている。

第6章では、職務レジリエンスの発揮を促す要因の検討を行う。具体的には、職務意義認知と、職務コミットメントに焦点を当てる。これら2つの要因が、職務レジリエンスの発揮にどの程度影響を及ぼすかについて、看護師を対象とした質問紙調査によって実証的に検討を行う。

第7章では、職務レジリエンス行動尺度の開発を行う。職務レジリエンス行動とは、実際に困難な状況に直面し、一時的に精神的に落ち込んだ際に、より効果的に迅速に回復するために必要な行動を指す。これらの職務レジリエンス行動を構成する下位行動について、看護師を対象とした自由記述形式の質問紙調査によって探索し、それを基に職務レジリエンス行動尺度を開発する。そしてさらに大規模の看護師を対象とした質問紙調査を実施し、職務レジリエンス行動尺度の妥当性、および信頼性の検証を行う。

第8章では、職務レジリエンス行動のもたらす効果について実証的に検討する。第7章で開発した尺度を用いて、職務レジリエンス行動が実際に個人の職務レジリエンスの発揮や、それに伴うバーンアウト傾向や職務自己効力感に対して、どの程度影響力を持つかについて検討を行う。

第9章では、チームレベルのレジリエンスに焦点を当てる意義について述べる。そして、個人レベルと同様に、チームレベルでレジリエンスの発揮が求められる前提となる、チームレベルの危険因子について探索する。このことによって、チームレジリエンスが重要となる背景、前提をより明確に示すことを目的としている。

第10章では、従業員のチームのレジリエンスの高さに対する評価の程度を測定することを目的とするチームレジリエンス尺度、および、チームレジリエンスの発揮に影響を及ぼすチームレジリエンス行動の実行

の程度を測定するチームレジリエンス行動尺度の開発を行う。このこと  
によって、チームが困難な状況に直面した際に、チーム全体としてどの  
ような対処行動が求められるのかを明らかにし、職場の全体的な迅速な  
回復を目指すことを目的としている。

第 11 章では、第 10 章で見出したチームレジリエンス行動がもたらす  
効果について、チーム全体に及ぼす効果と、個人に及ぼす効果について  
実証的に検討する。具体的には、チームレジリエンス行動がチームレジ  
リエンスの発揮やチーム満足度にどの程度影響を及ぼし、その結果とし  
て、個人の職務レジリエンスや職務コミットメントにどの程度効果をも  
たらすのかについて検討する。

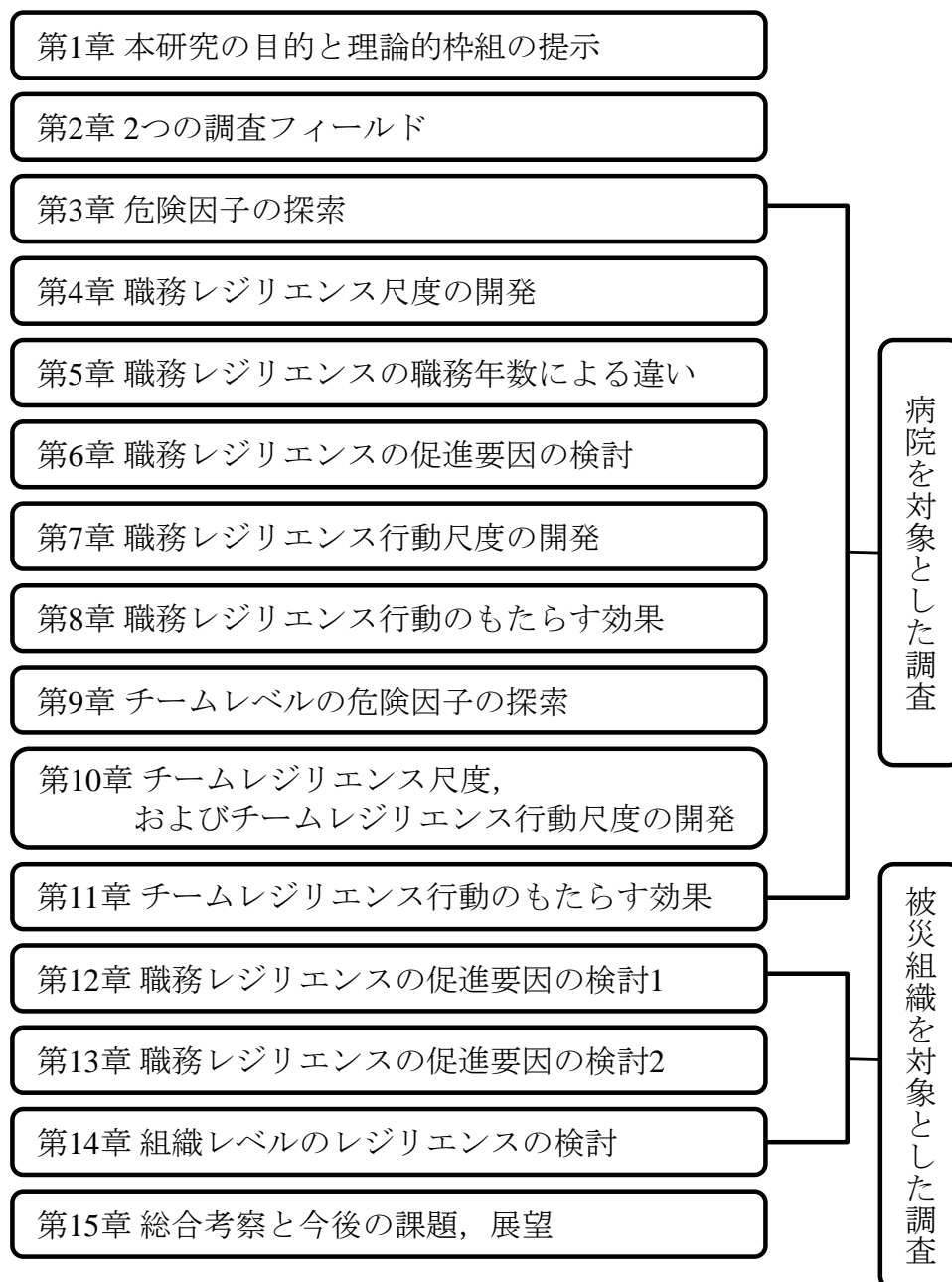
第 12 章では、東日本大震災で被災し、甚大な被害を受けながらも、  
迅速な復旧を可能にした食品加工会社を対象としたインタビュー調査、  
および質問紙調査を実施し、職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼす要  
因の検討を行う。具体的には、職務意義認知と組織内自尊感情に焦点を  
当て、それらの要因が、実際に非常に困難な状況に直面し、精神的に追  
い詰められた従業員らの職務レジリエンスの発揮に、どの程度影響を及  
ぼすかについて検討する。

第 13 章では、同様に被災組織の従業員を対象とした調査を実施し、  
職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼす要因について、第 12 章で明らか  
となった 2 つの要因以外の要因について焦点を当てる。具体的には、第  
12 章のように個人内で完結する要因ではなく、地域貢献や誇りなど、組  
織全体の姿勢や態度、取り組みによって影響を受ける要因に焦点を当て、  
それらが職務レジリエンスの発揮にどの程度影響力を持つかについて検  
討を行う。

第 14 章では、組織レベルのレジリエンスに焦点を当てることの意義  
を述べる。職場におけるレジリエンスの包括的な理解のためには、人間  
工学分野におけるレジリエンス研究のように、よりマクロな視点を持つ  
ことが求められる。そこで、本章においても、組織全体としての復旧を  
可能にするために求められる要因を検討し、マクロな視点を持つことの

重要性を示すことを目的としている。

最後に第 15 章においては、第 3 章から第 14 章までにまとめた実証的研究の統合的な考察を行う。第 1 章で示した、職場におけるレジリエンスの包括的な理解のための枠組みを基に、得られた知見の整理を行い、本研究の意義を示すとともに、今後の課題、展望をまとめる。



## 第 2 章

### 2 つの調査フィールド

## 第 2 章の要約

第 2 章では、本研究において対象となった 2 つの組織について、その背景や、具体的な様子をまとめる。研究対象の具体的な様子や状況を示すことにより、より明瞭に現実場面を思い浮かべながらの結果の解釈を可能にすることを目的としている。本研究の対象の 1 つ目は病院であり、2 つ目は東日本大震災で被災した食品加工会社である。レジリエンス研究において、病院看護師、および被災企業の両方ともが非常に注目を集めているフィールドである。というのも、病院看護師は非常にストレスフルな職場であり、離職率の高さが問題となっていることから、そして被災企業は、未曾有の深刻で突発的な困難な状況に直面した実際例として、レジリエンス研究に非常に重要な示唆を投げかけるフィールドであるためである。

## はじめに

本研究では、2つの組織を対象とした調査結果を報告する。一つ目は病院であり、二つ目は東日本大震災で被災した食品加工会社である。レジリエンス研究において、病院看護師、および被災企業の両方ともが非常に注目を集めているフィールドである。というのも、病院看護師は非常にストレスフルな職場であり、離職率の高さが問題となっていることから、そして被災企業は、未曾有の深刻で突発的な困難な状況に直面した実際例として、レジリエンス研究に非常に重要な示唆を投げかけるフィールドであるためである。

まず本章では、本研究で調査対象とした2つのフィールドについて、その背景と、そのフィールドにおける調査の実践的意義を示す。このことで、より調査フィールドがどのような状況にあるのかを明確に示し、職務レジリエンス研究の対象として特に焦点を当てることの適切性や意義を示す。

### 1. 病院看護師

近年、医療現場における看護師不足や離職率の高さが深刻化している。日本看護協会の調査によると、2011年には前年度より若干低下したとはいえ、全国の常勤看護師の離職率は11.0%であり(日本看護協会, 2012)、高い離職率が続いている。看護の現場は、患者の命に関わる仕事であるために常に緊張状態にあり、さらに人手不足などによって過酷な勤務状態となっている。その中で、看護師は失敗やミス、対人トラブルなどの非日常的な困難な状況に直面するリスクと隣り合わせの中で業務を行っている。そのため、看護師はメンタルヘルスについてかなり高いストレスを持った集団と言われており(川口・豊増・吉田, 1998; 宗像, 2007)、約半数の看護師が精神的不健康状態という報告もある(谷口, 2010)。

これまで、看護師のバーンアウトをはじめ、数多くのメンタルヘルス

研究がおこなわれているが、決定的な対策は未だ打ち出されていないという現状がある（野原・畠中，2009）。だが，職務関連のネガティブイベントをきっかけに一時的には落ち込みながらも，多くの看護師がその苦しい状況を乗り越え，精力的に職務を遂行している。そこで注目される概念がレジリエンスである。近年，特に看護師に焦点を当てたレジリエンス研究も行われ始めている（井原・尾形・犬塚・多田・永井・水野，2010；谷口・宗像，2010）。

看護師のレジリエンスは，心身の健康維持にとどまらず，質の高い看護実践を達成し，一人のプロフェッショナルとして自立していく原動力となる可能性があるとされている（井原・尾形・犬塚・多田・永井・水野，2009）。さらに，個々が困難な出来事を乗り越えていく過程が，職務レジリエンスの形成に影響し，患者のレジリエンスを引き出す看護力に至るとされ，看護師の職務レジリエンスの形成が，看護実践の質を高めることが示唆されている（石井・藤原・河上・西村・新家・町浦・大平・上田・仁尾，2007）。すなわち，困難を乗り越え適応していくレジリエンス特性は看護師に求められる特性であり，看護師のレジリエンスが解明されれば，バーンアウト予防はもちろん，心身健康の維持に貢献するとともに，看護ケアの質の向上も期待できる（谷口・宗像，2010）。

以上のように，看護師の職務レジリエンスは，良好な精神的健康の維持につながるだけでなく，職務遂行の質にも大きく影響を及ぼすため，看護現場における職務レジリエンスに関する実証的研究の蓄積と，その知見の現場への応用が求められている。そこで，本研究において，1つ目の調査対象として病院看護師に焦点を当てた。

まず第1研究においては，福岡県内のA病院において自由記述形式の質問紙調査を実施し，看護師が直面する可能性のある特に困難な出来事の把握を行った。そして，それらの出来事に直面し，一時的に精神的に落ち込んでしまった際に，どのようにして回復を図るか，すなわち，職務レジリエンスをいかにして発揮するかについて尋ね，職務レジリエンスの発揮を促す効果的な対処行動についても検討を行った。さらに，チ



ームレベルのレジリエンス，すなわちチームレジリエンスの発揮を促す要因についても検討を行った。

そして第2研究においては，福岡県内のB病院において大量サンプルを対象に質問紙調査を行い，第1研究で得られた知見の実証的検討を行った。これら2つのフィールドにおける調査から，個人レベルの職務レジリエンス，およびチームレベルのレジリエンスについて検討を行った。

## 2. 東日本大震災で被災した宮城県女川町の食品加工会社

2011年3月11日に発生した東日本大震災は，日本において特にレジリエンス研究が注目を集めるようになったきっかけとなった。というのも，東日本大震災という，未曾有の誰もが予想だにしなかったような甚大な被害をもたらした自然災害を目の当たりにし，改めて，「自分たちが，いつ深刻な困難な状況に立たされてもおかしくない」という認識をはっきりと持つことになったためである。困難な状況に直面して，一時的に精神的に落ち込んだり，能力を発揮できない状態に落ち込んだりしたとしても，そこから何とか這い上がり，状況に向き合い，原状の通りに回復する力，すなわち従業員の職務レジリエンスをいかに高めるか，そして，組織が一時的に機能不全の状態に陥ったとしても，迅速に復旧する力，すなわち組織レジリエンスをいかに高めるか，ということが大きな課題として認識されるようになった。

本研究では，東日本大震災によって甚大な被害を被ったにも関わらず，迅速な復旧を可能にした宮城県女川町の食品加工会社（以下，A社）を2つ目のフィールドとして調査を行った。東日本大震災で被災した企業の中には，直接的，間接的な被害や損害を受け，その後も復旧に必要な資源が入手できず，稼働再開を諦めざるを得ない組織も多く存在する。だが，その一方で，決して資源に余裕があるわけでもないにも関わらず，迅速な復旧を遂げた組織も存在する。こうした違いがどこから生まれてきたのかを考える時，注目されるのがA社の実践例である。A社は，震

災によって大きな被害を受けながらも、わずか 10 日後には稼働再開を果たし、さらに地域住民のために貴重な貢献を果たした。未曾有の非常に困難で苦しい状況下で、精神的に追い詰められ、極限の状態にあったはずの A 社の従業員らを、精神的に支え、組織の迅速な復旧活動へ駆り立てたのはどのような要因であろうか。実際に未曾有のネガティブ事象を体験した組織とその従業員を対象とした生のデータに基づいた検討は貴重であり、本研究の特長である。

具体的な A 社の震災当時の状況、およびその後の取り組みなどについてまとめる。A 社は震災によって、窓ガラスは割れ、天井が落ち、製造ラインが全て止まるなどの甚大な被害を受けた。従業員らの大きな怪我はなかった。震災発生時刻が出荷前であったため、11 日出荷分の商品が冷蔵庫にストックされている状況であった。そこで、T 氏の判断で、当日の夜には、被災した工場内に残っていたすべての商品と水を避難所に避難している地域住民や、道路が寸断されて動けずに車に閉じ込められている人々に配ってまわった。また、女川町は、外に続く道路が全て寸断されていたため、食料の配給が非常に遅れていた。そこで、まとめて購入したいという依頼はすべて断り、長期的に住民らの手に食料を配給できるよう、無償で 1 つずつ配って回った。

その後、3 本の製造ラインのうち、被害が小さかった 1 本のラインを使えるようにし、震災からわずか 10 日後に操業を再開した。そして、1 日 6000 個以上の商品を避難所に無料で配り続けた。また、町内だけではなく、食料が不足していた石巻や東松島の避難所にも足を運んだ。そして、夏ごろから女川で水揚げされる魚の放射性汚染のうわさが広まると、自社資本で放射能検査装置を購入し、自社商品だけでなく、市場の魚や同じ町内の水産加工会社の商品も無料で検査を実施した。9 月には震災前に着工していた第 2 工場を完成させた。女川町からの住民流失を防ぎ、街全体の復旧を目指すためには雇用拡大をすべきであるという考えをもっていた。このため、従業員が不足していたわけではないにも関わらず、100 人の新規雇用を行った。その後、新工場への移転によって空いた旧

工場の製造設備は町内水産業の若手団体である女川水産加工研究会に無償で貸し出している。

このように、A社は、自社の迅速な操業再開を可能にただけではなく、地域貢献までも行った会社である。この、いわば“成功事例”に基づいて、非常に深刻な状況に直面した際の、従業員の職務レジリエンスの発揮や、組織レジリエンスの発揮を促す要因について検討することで、多くの組織にとって参考となる重要な示唆が得られることが期待できる。

## 2つの調査フィールドを取り上げるに際して

本研究では以上の2つの組織を対象とした調査の報告を行う。これら2つの調査フィールドの違いとして、1点目に職種の違いがある。看護職は特にバーンアウトの拡大が懸念されているヒューマン・サービスの代表的な職である。一方、A社は食品加工会社であり、技術職や事務職が含まれる。例えば過重労働や自律性、役割ストレスなど、両者に共通するようなストレスは多く存在する。ただし、特にヒューマン・サービスにおいては、一般的な組織と異なる特異的な要因が存在する。その一つが「感情労働」である。

感情労働とは、“仕事の一部として、組織的に望ましい感情になるよう自らを調節する心理的過程”と定義される(Zapf, 2002)。感情労働は、対面、あるいは声によって人と接することが不可欠な職種に生じ、他人の中に何らかの感情変化を起こさなければならず、雇用者が研修や管理体制を通じて労働者の感情をある程度支配するということが特徴であるとされている(Hochschild, 1983)。これらの特徴のために、感情労働は自分が感じていない感情を表出すること、すなわち感情の不協和が心理的健康を阻害することが明らかにされている(Hochschild, 1983)。特に看護師は、患者との間に罪悪感、恐れ、怒りなど様々な否定的感情を経験し、その感情にうまく対処しなければならないこと(Smith, 1992)、患者は必ず何らかの問題を抱えているために、その他のヒューマン・サー

ビス業より多くの否定的な感情に直面する可能性があること、そしてさらに看護師は感情ルールに従った感情を表面的に示すだけでなく、望ましい感情を心から感じるよう、自分の感じ方そのものを変える“深層演技”を行い、その深層演技を続けるうちに、自分の本当の感情を感じないよう無意識の防衛（感情麻痺）を行うようになる（武井，2001）ために、感情労働によって多大なストレスを経験する代表的な例であるとされている。

ヒューマン・サービスに特徴的なストレッサーと、その他の職に存在するストレッサーには大きな違いがあり、日常的に経験されるストレスを取り上げて両者を比較することは適切ではない。また、リスク・マネジメントの文脈でも、ヒューマン・サービスに存在するリスクと、その他の職におけるリスクには大きな違いがあり、適切なマネジメントにも違いが出てくるため、同様の切り口でアプローチすることは適切でないだろう。ただし、本研究は、あくまでも「従業員自身たちがこれまでに経験したことのない、もしくは日常的に経験されるものではない、特に突発的で深刻な状況に直面した」ということを前提とし、そのことによって精神的に追い詰められ、一時的に落ち込み、その際にいかに回復力を示すかということを経験するものである。そのため、経験されるストレッサーの質に違いがあるとしても、経験される精神的苦痛の程度にはある程度同様のインパクトが見られるはずである。そこで、職種の違いは大きくあるとしても、これら2つの調査フィールドを取り上げ、併せて議論することで、職種の違いを越えて得られる示唆があるものと考えられる。

また、2つの調査フィールドの違いの2点目として、職務レジリエンスを発揮する前提となる困難な事象—危険因子の発生源の違いがある。病院看護師を対象とした調査においては、日常的に経験されるストレッサーとは区別し、突発的でより深刻なストレッサーを前提としている。ただし、突発的であるといっても、それらの危険因子は内在的なものであり、それらが突如顕在化したものである。すなわち、危険因子が外部

から持ち込まれたものではなく、発生可能性は常に内部に存在する要因によって決定している。一方、A社における危険因子は、外在的なものであり、想定外の危険因子が突然襲ってきた状況である。危険因子が内在的なものであるか、外在的なものであるかによって、それらに対する適切な対処行動や、求められる日頃からの準備状態は異なるだろう。これまでの研究は、前者のように、内在的な危険因子を前提とするものがほとんどである。というのも、外在的な危険因子が突然持ち込まれるという状況に直面した組織を対象とする研究は、手続き上困難であるためである。しかし、いつ何が起こるかわからない予測不能な時代である現在、社会的な要請としては、後者に焦点を当てることであると考えられる。東日本大震災は、危険因子が外在している状況の中でも特に特異的な状況であり、一般的状況とはかけ離れているが、一般的状況では見えてこない要因、知見が浮かび上がる可能性がある。そこで、本研究において、危険因子が内在している状況と、外在している状況の両者に焦点を当て、それらにおいて違いがあるのか、また、共通して見られるものは何かを検討することは意義のあることであると考えられる。

以上より、本研究では、病院看護師と被災組織の2つの調査フィールドにおいてレジリエンス研究を行い、個人、チーム、組織のそれぞれのレベルのレジリエンスについて検討を行う。第3章以降では、まず病院看護師を対象とした調査の報告を行い、第12章以降においてA社を対象とした調査の報告を行う。そして、最後に、2つのフィールドにおける調査結果を併せて考察し、職場におけるレジリエンスの包括的理解のための第1歩として研究知見の提唱を行う。

## 第3章

### 看護師の職務レジリエンス①

#### 危険因子の探索

### 第 3 章の要約

本章では、職務レジリエンスを発揮することの前提となる、困難な状況の体験について、看護師が実際に職場で体験する可能性のある困難状況を明らかにすることを目的とするものである。いかなる困難な状況を前提とするかによって、得られる研究知見は異なる。そのため、レジリエンスを発揮することが求められる前提としての、困難な状況、すなわち危険因子を明確に示すことが求められる。そこで本章において、実際の看護現場に潜む危険因子を探索し、その調査結果を報告する。

## 問題と目的

本章は、職務レジリエンスを発揮することの前提となる、困難な状況の体験について、看護師が実際に職場で体験する可能性のある困難状況を明らかにすることを目的とするものである。

これまでのレジリエンス研究において、それぞれの研究者によって採用される定義や概念、さらにその定義に従って導き出された研究示唆が様々に異なってきた原因として、研究の背景に存在する危険因子と保護因子の違いがある。困難な状況をもたらす要因のことを危険因子 (risk factor) と言い、困難な状況からの立ち直りを促進する要因のことを保護因子 (protective factor) と言う。危険因子にも保護因子にも、数多くの要素が含まれている。たとえば危険因子としては、日常生活におけるネガティブなイベント、戦争、病気、親の離婚や精神病理、貧困、虐待といった多種多様な要因が取り上げられている。また、保護因子の中には、パーソナリティや自己にかかわる個人内の保護因子と、家庭や学校、地域における良好な関係など周辺環境における保護因子も存在する (小塩ら, 2002)。どのような質の、もしくは困難なレベルの危険因子を前提としているかによって、得られるデータや知見は大きく異なるだろう。そのため、どのような困難な状況を前提としているかを明確に示す必要がある。

本研究では、職務レジリエンス発揮の前提として、日常的なストレス場面とは区別し、特に深刻な困難な状況に直面することを前提としている。というのも、日常的なストレス場面と、これまで経験したことのないような深刻な場面では、対処可能性のレベルや、適切な対処の仕方、そしてそれらを促す要素などが異なることが考えられるためである。さらに、日常的に経験しているようなストレスサーに対しては、ある程度の免疫ができてくる可能性もあり、“精神的な回復”の前提となる、“一時的な精神的落ち込み”の状態が、必ずしももたらされることが無くなることも想定される。



以上の目的から，本章では看護師が職務中に経験する可能性のある深刻な困難な状況について，具体的場面を明らかにする。

## 方法

**手続き** 自由記述形式の質問紙調査を実施した。

**調査対象者** 福岡県内 A 総合病院の看護師 36 名を対象とした。調査期間は 2010 年 5 月に行い，調査対象者の構成は女性 33 名，男性 3 名，平均年齢 26.6 年 ( $SD = 4.5$ )，平均勤務年数 5.0 年 ( $SD = 2.3$ ) であった。回収率，有効回答率はともに 100% であった。

**質問紙の構成** 自由記述形式の質問紙には，以下の 2 つの問いが含まれた。1. これまでに体験した困難な状況，2. 実際に体験したことはないが，見聞きした他者が体験した困難な状況 自身の直接体験のみならず，他者の経験についても尋ねたことに関しては，より多くの具体的場面を把握することを目的としている。なお，「休みが少ない」，「給料が少ない」などの日常的なストレス場面とは区別し，特に困難な場면을挙げるよう強調した。これは，ある程度耐性が備わっているような日常的なストレス場面とは区別し，精神的に落ち込むような困難な状況を想起した上での回答を促すためである。

## 結果

質問項目 1 と 2 への回答についてカテゴリー分けしたところ，これまでに経験したことのある，もしくは見聞きしたことのあるネガティブイベントとして，①ミスやインシデントに関するもの，②対スタッフに関するもの，③对患者に関するものの 3 つのカテゴリーが見出された。以下に，それぞれのカテゴリーに対する回答数を示したグラフを示す

(Figure 3-1)。なお，グラフ中の数字は，回答数を示す。複数回答をした人がいたため，グラフ中の数字の合計は回答者の合計数とは異なる。

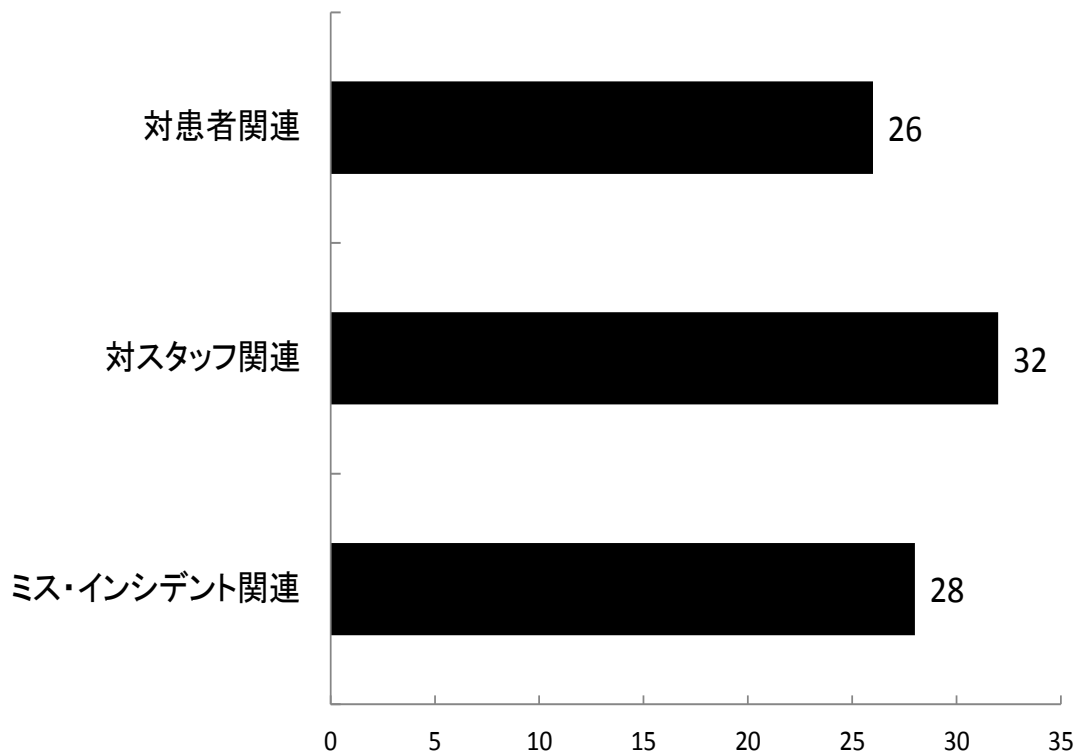


Figure 3-1 ネガティブイベント例別の回答数

以下では、それぞれのカテゴリーごとに具体的な解答例を示す。

**ミスやインシデントに関するもの** 28の回答が含まれた。具体的には、「知識不足や確認を怠ったことによって、仕事でミスをした」、「業務が忙しく、忘れていたり、大丈夫だろうという思い込みのためにミスをした」、「トイレ介助をおろそかにしたとき真後ろに転倒し、意識レベルがⅢ群まで低下した」、「内服などの飲ませ忘れなどのインシデントを起こした」などの回答が含まれた。

**対スタッフに関するもの** 32の回答が含まれた。具体的には、「私がいることに気が付かずに、同僚が私の悪口で盛り上がっているのを聞いてしまった」、「自分の中では計画を立てて行動していたつもりだったが、先輩に頭ごなしに怒られた」、「納得ができない怒られ方をし、力で抑えつけられた」、「気分の浮き沈みによる気分のムラで先輩にあたられた」などの回答が含まれた。

**対患者に関するもの** 26 の回答が含まれた。具体的には、「覚えのないことで患者さんからクレームを受けた」、「認知症の患者から暴言や暴力をうけた」、「どんな患者なのか把握が不十分であったため、患者とトラブルになった」などの回答が含まれた。

以上の結果に基づいて、ネガティブイベントの具体例を示す表を作成した。それぞれの項目には、代表的な回答を3つずつ挙げた。

Table 3-1 ネガティブイベント例

カテゴリー	具体例
ミスやインシデント	知識不足や確認を怠ったことによって、仕事でミスをした。 業務が忙しく、忘れていたり、大丈夫だろうという思い込みのためにミスをした。
対スタッフ関連のもの	納得ができない怒られ方をし、力で抑えつけられた。 私がいることに気が付かずに、同僚が私の悪口で盛り上がっているのを聞いてしまった。
対患者関連のもの	患者様から暴言や暴力をうけた。 覚えのないことで患者さんからクレームを受けた。

## 考察

本章では、看護師が実際に職務中に体験する可能性のある深刻な困難な状況について把握することを目的とした調査を行った。その結果、ミスやインシデントに関するもの、スタッフ間の関係の中で発生したもの、そして患者との関係の中で発生したものの3つのカテゴリーが示された。いずれの具体例も、例えば休みが少ないことや、給料が低いなどの日常的なストレスとは異なり、特に困難であるが、どの看護師でも経験

する可能性が決してゼロではないと考えられる事象が挙げられた。

看護職は、高い専門職性が求められる仕事であり、医療技術の進歩に対応するために、忙しい毎日の中で常に学習し続けなければならない。また、感情労働所以のストレスも存在し、身体的にも精神的にも弱っている患者に対して、自分の感情をコントロールしながら、最新の注意を払いながらケアをしなければならない。そして、必ずしも病気が快復する患者ばかりではなく、患者の死に直面するという、他の職種とは大きく異なるようなストレスも多く存在する現場である。さらに、近年は看護師不足が深刻化しているため、多くの病院において人手不足が深刻化しており、ひとりひとりの仕事の負担量は非常に多い。

これらの日常的なストレスだけでも、深刻であり、高いストレス反応を引き起こすだろう。そのため、これらのストレスに加えて、本章で明らかとなったような特に深刻なネガティブイベントに直面した際の看護師の経験する精神的な落ち込み、苦痛の程度は計り知れないほど深刻であろう。それでも何とか乗り越えて、再度職務に向かうことのできる力、職務レジリエンスを備えることの重要性は明白であり、さらにそれらをいかに養成し、高めていくか、ということは重要な課題であり、現場の切なる要請であろう。そこで、第4章以降では、看護師の職務レジリエンスの発揮に影響する要因の検討を行うことで、それらの要請に応えていくことを目指す。

## 第4章

### 看護師の職務レジリエンス②

#### 職務レジリエンス尺度の開発

## 第 4 章の要約

本章は、職務レジリエンス尺度の開発と、妥当性の検証を行うことを目的とするものである。これまでのレジリエンス研究においては、「どのような個人がより精神的な回復を示しやすいか」という視点に基づき、レジリエンスの発揮に影響を及ぼす個人特性を測定する尺度が多く用いられてきた。本研究では、それらのレジリエンス特性の尺度とは異なり、より直接的に回復力を尋ねる尺度を作成し、その尺度の妥当性、信頼性を検討する。

## 問題と目的

本章は、職務レジリエンス尺度の開発と、妥当性の検証を行うことを目的とするものである。これまでのレジリエンス研究で開発されてきたレジリエンス尺度は、レジリエンスの発揮に影響を及ぼすことが考えられる個人特性を、個人がどの程度備えているかを尋ねるものである。例えば、日本において最も多くの研究で用いられる、小塩ら（2002）の尺度は、「いろいろなことにチャレンジするのが好きだ。」や、「ものごとに対する興味や関心が強い方だ。」などの項目からなる「新奇性追求」と、「自分の感情をコントロールできる方だ。」や、「いつも冷静でいられるように心がけている。」などの項目からなる「感情調整」、そして、「将来の見通しは明るいと思う。」や、「自分の将来に希望を持っている。」などの項目からなる「肯定的な未来志向」の3因子から構成されている。

また、看護師を対象として作成された尺度には、例えば井原ら（2009）があり、「私には看護師としての目標がある。」や、「看護の勉強をもっとしてみたいと思う。」などの項目からなる「肯定的な看護への取り組み」と、「さまざまなタイプの上司，同僚とそれなりに付き合える。」や、「嫌いな上司，同僚とも，仕事とわり切って付き合っていける」などの項目からなる「対人スキル」，「幼い頃自分には愛情を注いでくれる人がいた」や、「自分が今日あるのはこの人のおかげといえる人がいる」などの項目からなる「プライベートでの支持の存在」，そして、「新しい業務や珍しい仕事が好きだ」や、「臨終時や急変時にも自分を落ち着かせることができる」などの項目からなる「新奇性対応力」の4因子から構成されている。

この他にも、多くのレジリエンス特性尺度が存在し、それぞれの尺度によって含まれる因子や、項目は多様である（石毛・無藤（2006）：「意欲的活動性」，「内面共有性」，「楽観性」；佐藤・祐宗（2009）：「ソーシャル・サポート」，「自己効力感」，「社交性」など）。これらの尺度に共通するのは、「どのような個人特性を備えた個人が、より回復力を示しやすい

か」ということを反映する尺度である点である。

それぞれの研究において、尺度の信頼性や妥当性は確認されており、興味深い研究知見は得られている。ただし、研究によって、尺度に含まれる因子やその項目が多様であるのは、研究対象や研究フィールド、前提とされるネガティブイベントの質やレベルなどの違いによって、影響力を持つ個人特性が異なるためであろう。そのため、それらの尺度が、どのような対象者や対象フィールドにおいても有用であるかは疑問が残る。

そこで本研究では、より一般化可能性の高い職務レジリエンス尺度を作成するため、個人特性を尋ねる尺度ではなく、直接的に回答者自身の「自身の精神的な回復力に対する信念の程度」を測定する尺度を作成し、その妥当性を検証する。すなわち、職務中に、特に困難な状況に直面し、一時的に精神的に落ち込んでしまった際にも、「自分ならこの状況を乗り越えることができる」と信じていることができることで、再び原状の通りに良好な精神的健康の状態に回復し、職務に尽力することができるだろうという仮説のもとに尺度を作成し、その妥当性を検証する。

## 方法

**手続き** 自身の精神的な回復力に対する信念の程度を測定する尺度を独自に作成した。そして尺度の信頼性、および妥当性を検証するため、看護師を対象とした質問紙調査を実施した。信頼性の検討に関しては、クロンバックの信頼性係数  $\alpha$  を用いて検討した。また、妥当性の検証に関しては、これまでの研究では、抑うつ尺度（佐藤・祐宗, 2009）やストレス反応尺度、自己効力感尺度（Wagnild & Young, 1993）、一般性不安障害尺度（Kathryn, Connor, Jonathan, & Davidson, 2003）等との関連が検討されてきている。本研究では、従来の研究に従って、自己効力感との関連を検討し、さらに看護師に特有のバーンアウトとの関連を検討する。

バーンアウトとは、過度で持続的なストレスに対処できずに、張り詰



めていた緊張が緩み、意欲や野心が急速に衰えたり、乏しくなったりしたときに表出される心身の症状のことであり、持続的な職務上ストレスに起因する衰弱状態により、意欲喪失と情緒荒廃、疾病に対する抵抗力の低下、対人関係の親密さ減弱、人生に対する慢性的不満と悲観といった症状を伴う（久保・田尾，1994）。この燃え尽き症候群と呼ばれることもあるバーンアウトは、日本においては、甲子園など、部活動の引退をかけて戦ったあとの高校生や、大学受験終わった後の受験生たちが「打ち込む物が何もなくなった」という虚脱感に襲われ、急に全てに対してやる気を失ってしまうこと指して多く使われてきたものである。しかし最近では、このバーンアウトは就職している成人、とくに医療や福祉、教育など、いわゆるヒューマン・サービスの従事者のあいだで大きな問題となっている。

バーンアウトとは、ストレスのひとつであり、心身ともに消耗することを主症状とするストレスであるが、このバーンアウトは、ヒューマン・サービス関連の分野で多発することが懸念されているのである。これは、ヒューマン・サービスの従事者達は、一方で彼らのクライアントに対して温かく人間的に、そして献身的に接しなければならない。しかし、他方では、仕事を成功させる為には、冷静で客観的な態度を堅持しなければならないからであるとされている（田尾・久保，1996）。いわば、優しさと厳しさという2つのメンタリティないしは態度傾性を1人の個人の中で両立させなければならず、この役割葛藤が長期間にわたって続くことによってストレスが生じることになるのである。

そして、ヒューマン・サービスの中でも特に注目されているのが、看護師である。看護師のバーンアウト傾向が高いことは多くの研究において明らかになっているが、例えば、田尾（1991）は、理学療法士や作業療法士、ホームヘルパーと比較して看護師におけるバーンアウトの発生は高率であることを明らかにしている。看護師不足や看護師の定着性の低さはしばしば話題になっており、日本看護協会の調査によると、平成17年度の看護師の離職率の全国平均は12.4%にも上がることが明らかに

なった。このように、看護師が自ら職を離れる大きな原因として、このバーンアウトが注目されており、更なる拡大が懸念されている（田尾・久保, 1996）。

そこで本研究では、看護師を対象とした調査を行うにあたり、妥当性の検証のために、バーンアウトとの関連を検証することが適切であると考える。

**調査対象者** 福岡県内B総合病院の役職者を除いた全ての科の看護師470名であった。409名からの回答があり（回収率87.0%）、回答に不備のあった4名を除外し、最終的に405名の回答を分析対象とした（有効回答率86.2%）。性別構成は女性364名、男性41名、平均年齢は32.20歳（ $SD=8.91$ , 最小値20, 最大値60）、平均職務年数は9.47年（ $SD=8.13$ , 最小値.30, 最大値38.0）であった。

**質問紙の構成** フェイスシート：デモグラフィック変数（性別、年齢、職務年数）を尋ねた。(1) 職務レジリエンス尺度：独自に作成した計6項目からなる職務レジリエンス尺度を使用した。(2) 職務自己効力感尺度：職務中に発揮される自己効力感の測定をする尺度として、坂野・東條（1986）が開発した一般性セルフ・エフィカシー尺度を参考にして、職場における自己効力感尺度を作成した。これは、坂野・東條（1986）の一般性セルフ・エフィカシー尺度では、例えば「友人より優れた能力がある」などの項目が含まれるように、日常生活における自己効力感を測定する尺度である。本研究では、特に職務中に発揮される職務レジリエンスに焦点を当てており、そのため、自己効力感が発揮される文脈も、職場に限定して捉える必要があると考えられる。その際、比較対象は「友人」ではなく、「同僚」となる。そこで、一般性セルフ・エフィカシー尺度の構造、および項目内容はそのまま踏襲し、含まれる項目の主語や文脈を職務遂行場面に沿うように修正を行った。具体的には、「友人」とされる部分を「同僚」と置き換えたり、「世界」を「組織」と置き換えたりするなどの修正を行った。(3) バーンアウト尺度：Maslach & Jackson (1981)が開発した Maslach Burnout Inventory (MBI) を久保・田尾（1994）が看

護師版に修正したものをを用いた（計 17 項目）。

なお、すべての尺度において、「1 = 全く当てはまらない」から「5 = とてもよく当てはまる」の 5 件法で回答を求めた。

## 結果

**職務レジリエンス尺度の因子分析結果** 尺度の構造を確認するため、探索的因子分析（重み付けのない最小 2 乗法、プロマックス回転）を行った。分析にあたっては、SPSS ver. 17.0 を使用した。スクリープロットの減衰状況より、1 因子解が妥当であると判断し、1 因子解を仮定して分析を行った。さらに十分な因子負荷量（.45 以上）を示さなかった 1 項目を削除し、再度分析を行って因子パターンを確定した。最終的な因子分析結果を Table 4-1. に示す。なお、全分散を説明する割合は 70.49% であった。

また、内的整合性の検討を行うため、各下位尺度の Cronbach の  $\alpha$  係数を算出したところ、.92 と高い値が得られたため、職務レジリエンス尺度は内部一貫性の点でその信頼性が保たれていると判断した。

さらに、因子的妥当性の検討を行うため、Amos17.0 の Amos Graphics を用いて確認的因子分析による適合度指標を検討した結果、 $GFI = .99$ ,  $AGFI = .90$ ,  $CFI = .95$ ,  $RMSEA = .02$  と、十分な適合度が示されたため、因子的妥当性が保たれていると判断した。

Table 4-1

職務レジリエンス尺度の項目 ( $\alpha = .92$ )

項目内容	
5. 職務中に自分の情けなさに落胆しても、気持ちを立て直して克服しようとする。	.90 <sup>***</sup>
6. 仕事で落ち込むことがあっても、回復できるすべを持っている。	.87 <sup>***</sup>
2. 仕事で失敗して落ち込んでも、立ち直る力を持っている。	.81 <sup>***</sup>
4. 困難に直面して「もうダメだ」と思っても、また精力的に仕事に挑むことができる。	.81 <sup>***</sup>
3. 気が減入って仕事に手がつかなくなっても、時間がたてばまた元のように頑張れる。	.80 <sup>***</sup>

<sup>\*\*\*</sup>  
 $p < .001$

**職務自己効力感尺度の因子分析結果** 坂野・東條（1986）の一般性セルフ・エフィカシー尺度では、「行動の積極性」、「失敗に対する不安」、「能力の社会的位置づけ」の3因子構造が見出されている。本研究では、主語や文脈の修正を行い、職務場面に特化した職務自己効力感尺度を作成したため、改めて探索的因子分析を行った。重み付けのない最小2乗法・プロマックス回転による因子分析を実行したところ、スクリープロットの減衰状況から2因子構造が妥当であると判断した。十分な因子負荷量を示さなかった3項目を除外し、再度因子分析を実行した。その結果、すべての項目について十分な因子負荷量を示し、因子負荷量が複数の因子にかかる項目もなかったため、因子構造を確定した。

第1因子は、「何かをするとき、うまくゆかないのではないかと不安になることが多い」、「小さな失敗でも同僚よりずっと気にするほうである」などの項目からなっており、仕事における失敗に対する不安を意味する項目で構成されているため「失敗に対する不安」とした。また、信頼性係数は  $\alpha = .81$  であった。

第2因子は、「同僚よりも特に優れた知識を持っている」、「同僚より記憶力がよいほうである」などの項目からなっており、職場において、同僚よりも自分の能力を高く位置づける項目で構成されているため、「高い能力の位置づけ」とした。また、信頼性係数は  $\alpha = .77$  であった。

坂野・東條（1986）の因子構造とは異なり、職務自己効力感尺度では以上の通り、2因子構造が見られた。具体的には、坂野・東條（1986）における「行動の積極性」に含まれる項目のうち、ネガティブな内容を指す項目（例：「人と比べて心配性なほうである」など）が「失敗に対する不安」の因子に含まれ、ポジティブな内容を指す項目（例：「何か仕事をするときは、自信を持ってやるほうである」など）が「高い能力の位置づけ」に含まれた。

**バーンアウト尺度の因子分析結果** 重み付けのない最小2乗法・プロマックス回転による因子分析を実行したところ、スクリープロットの減衰状況から3因子構造が妥当であると判断した。いずれの項目も十分な因子負荷量を示し、因子負荷量が複数の因子にかかる項目もなかった。なお、この3因子構造は、田尾・久保（1996）の結果を再現している。

そこで、田尾・久保（1996）と同様に因子を命名した。すなわち、第1因子は「同僚や患者と、何も話したくなくなることもある。」などの項目を含む“脱人格化”因子（ $\alpha = .84$ ）であった。第2因子は「仕事を終えて、今日は気持ちの良い日だったと思うことがある。」などの項目を含む“個人的達成感”因子（ $\alpha = .79$ ）であった。第3因子は「体も気持ちも疲れはてたと思うことがある。」などの項目を含む“情緒的消耗感”因子（ $\alpha = .82$ ）であった。

なお、それぞれの因子に関して平均値を算出し、因子得点とした。各変数の平均値、および標準偏差を Table 4-2. に示す。

Table 4-2

## 各変数の記述統計量

	最小値	最大値	<i>M</i>	<i>SD</i>
職務レジリエンス	1.00	5.00	3.40	.74
高い能力の位置づけ	1.00	5.00	2.93	.70
失敗に対する不安	1.00	4.67	2.36	.67
脱人格化	1.00	5.00	2.15	.77
個人的達成感	1.00	4.50	2.45	.69
情緒的消耗感	1.50	5.00	3.49	.93

**職務レジリエンス尺度の妥当性の検証** 本章で作成した職務レジリエンス尺度の妥当性を検証するために、相関分析によって職務レジリエンス尺度と職務自己効力感尺度、およびバーンアウト尺度の関連を検討した。なお、相関分析においては、SPSS ver.17.0を使用した。相関分析の結果を Table 4-3 に示す。

Table 4-3

## 相関分析結果

	1	2	3	4	5
1. 職務レジリエンス					
2. 高い能力の位置づけ	.42**				
3. 失敗に対する不安	-.25**	-.38**			
4. 脱人格化	-.36**	-.18**	.33**		
5. 個人的達成感	.32**	.42**	-.26**	-.26**	
6. 情緒的消耗感	-.34**	-.22**	.47**	.33**	-.02

\*\*  
 $p < .01$

相関分析の結果、職務レジリエンス尺度と、職務自己効力感の全ての側面、およびバーンアウトの全ての側面に有意な相関が見られた（高い能力の位置づけ： $r = .42, p < .01$ ；失敗に対する不安： $r = -.25, p < .01$ ；脱人格化： $r = -.36, p < .01$ ；個人的達成感： $r = .34, p < .01$ ；情緒的消耗感： $r = -.32, p < .01$ ）。

以上の結果より、職務レジリエンス尺度の妥当性が確認された。職務レジリエンス尺度の妥当性が確認されたことは、換言すると、自身の精神的な回復力を信じることの重要性を示唆していると考えられる。すなわち、職務中に困難な出来事に直面した際にでも、自分なら何とか乗り越えられると信じることで、原状の通りに精神的に回復することに繋がる可能性があるということである。このことは、自己成就効果の考え方も一致すると考えられる。社会心理学辞典（有斐閣）によると、自己

成就効果とは、個人が、意識的あるいは無意識的に、自己の予言や主観的期待に沿うような結果を生じさせる行動をとったために、自己の予言や期待通りの結果が出現する現象のことを指す。すなわち、自分は精神的に回復することが出来るという主観的期待を持つことで、その通りの結果が出現する可能性があるということである。

以上の結果より、本研究で開発した職務レジリエンス尺度の有効性が示され、自身の精神的回復力に対する信念を持つことが重要であることが示唆された。次章では、職務レジリエンスについて職務年数ごとの比較を行うことによって、発展可能性を探る。



## 第5章

### 個人レベルのレジリエンス③

職務レジリエンスの職務年数による違い

## 第 5 章の要約

本章では、職務レジリエンス、および職務自己効力感、バーンアウトの職務年数ごとの比較を行う。このことによって、職務レジリエンスが、職務経験の積み重ねによって発展するものであるのかを探る。これまでのレジリエンス研究では、レジリエンスの発展性、養成可能性についてほとんど実証的検討がなされていない。しかし、仕事現場で要請されることは、いかに従業員の職務レジリエンスを高めることができるかということにたいする研究知見であろう。そこで、まず第 1 歩として、職務レジリエンスが職務年数によって変化し得るものであるかを検討することに寄って、職務レジリエンスの発展可能性を探った。

## 問題と目的

本章では、職務レジリエンス、および職務自己効力感、バーンアウトの職務年数ごとの比較を行う。このことによって、職務レジリエンスが、職務経験の積み重ねによって発展するものであるのかを探る。

これまでのレジリエンス研究では、レジリエンスの発展や養成の可能性や、その促進要因についてあまり議論してこなかった。というのも、従来の研究のほとんどは、どのような個人特性を備えている個人が、より精神的回復を示しやすいかということ明らかにするものであり、安定的なパーソナリティとしてのレジリエンスに焦点をあてているためである（石井，2009）。一方で、最近では、レジリエンスは個人のパーソナリティのようなものではなく、周囲からの働きかけや適切な支援によって変化し、どの世代の人でも伸ばすことができるという指摘もある（Grotberg, 2003）。

本研究では、Grotberg（2003）と同様に、養成や発展が可能な力として職務レジリエンスを捉える。これは、現代の実践場面における要請に応えるためである。というのも、仕事現場では、「いかに従業員の職務レジリエンスを高めていくか」という課題に応じていくことが求められており、養成、発展可能なものとして職務レジリエンスを捉え、その促進要因を探っていくことが必要であると考えられるためである。

また、本研究で扱う職務レジリエンスは、日常生活全般において発揮されるものではなく、職務場面で発揮されるものとして文脈を限定して捉えるものである。そのため、職務能力のひとつとして捉えることもできる。その意味で、もし個人が備える全般的なレジリエンス特性は安定的であるとしても、職務能力のひとつとして捉える職務レジリエンスは状況や環境によって変動し、いつでも養成、発展の可能性を含んでいることが期待できる。

以上のことから、本章では、職務レジリエンスが養成、発展可能なものであるかを検討する第1歩として、職務レジリエンスの程度と職務年

数の関連を検討する。このことによって、職務経験の積み重ねによって、職務レジリエンスが高まる可能性を検証する。

## 方法

**調査対象者** 福岡県内B総合病院の役職者を除いた全ての科の看護師 470 名であった。409 名からの回答があり（回収率 87.0%）、回答に不備のあった 4 名、および、職務年数が未記入であった 10 名を除外し、最終的に 395 名の回答を分析対象とした（有効回答率 84.0%）。性別構成は女性 354 名、男性 41 名、平均年齢は 32.21 歳（ $SD = 8.94$ 、最小値 20、最大値 60）、平均職務年数は 9.48 年（ $SD = 8.17$ 、最小値 .30、最大値 38.0）であった。

**質問紙の構成** フェイスシート：デモグラフィック変数（性別、年齢、職務年数）を尋ねた。（1）職務レジリエンス尺度：独自に作成した計 6 項目からなる職務レジリエンス尺度を使用した。（2）職務自己効力感尺度：第 4 章で作成した職務自己効力感尺度を使用した。（3）バーンアウト尺度：Maslach & Jackson（1981）が開発した Maslach Burnout Inventory（MBI）を久保・田尾（1994）が看護師版に修正したものを用いた（計 17 項目）。

なお、すべての尺度において、「1 = 全く当てはまらない」から「5 = とてもよく当てはまる」の 5 件法で回答を求めた。

## 結果

**職務年数の群分け** 職務年数の度数分布表に従って、約 30%ごとに 3 群にわけた。それぞれ、3 年未満を新人層、3 年以上 10 年未満を中堅層、10 年以上を熟練層とした。なお、看護師を対象とした研究において、どのような看護師を中堅看護師とするかについて議論するものもある。例えば、単純な職務年数によって捉えるものや（e.g. 嶋田，1999；水野・

三上, 2000 ; 平井, 2003), 職務能力を測定し, 中堅看護師として求められる能力を身につけていることが明らかになった看護師を中堅看護師として捉えるものもある(梶谷・内田・津本, 2012)。さらに, 職務年数について, 何年目から何年目を中堅看護師とするかについても, それぞれの研究によって一貫していない(吉田, 良村, 青柳, 岩本, 2011)。そのため, 新人, 中堅, 熟練看護師の定義を明確に定めることの必要性を指摘するものもある。

そのような議論はあるものの, 本研究では, 単純に, 度数分布表に従って操作的に3層に群分けした上で, 新人層, 中堅層, 熟練層とした。これは, どのような看護師を新人看護師, 中堅看護師, 熟練看護師とするかという議論は重要ではなく, 単に職務経験の積み重ねによって職務レジリエンスの程度に変化が見られるかを検討することを目的としているためである。

### 各変数の因子構造

**職務レジリエンス尺度の因子分析結果** 尺度の構造を確認するため, 探索的因子分析(重み付けのない最小2乗法, プロマックス回転)を行った。分析にあたっては, SPSS ver. 17.0を使用した。スクリープロットの減衰状況より, 1因子解が妥当であると判断し, 1因子解を仮定して分析を行った。さらに十分な因子負荷量(.45以上)を示さなかった1項目を削除し, 再度分析を行って因子パターンを確定した。信頼性係数 $\alpha$ は.92と十分な値を示した。

**職務自己効力感尺度の因子分析結果** 探索的因子分析(重み付けのない最小2乗法・プロマックス回転)による因子分析を実行したところ, スクリープロットの減衰状況から2因子構造が妥当であると判断した。十分な因子負荷量を示さなかった3項目を除外し, 再度因子分析を実行した。その結果, すべての項目について十分な因子負荷量を示し, 因子負荷量が複数の因子にかかる項目もなかったため, 因子構造を確定した。

第1因子は, 「何かをするとき, うまくゆかないのではないかと不安になることが多い」, 「小さな失敗でも同僚よりずっと気にするほうである」

などの項目からなっており、仕事における失敗に対する不安を意味する項目で構成されているため「失敗に対する不安」とした。また、信頼性係数は  $\alpha = .81$  と、十分な値を示した。

第2因子は、「同僚よりも特に優れた知識を持っている」、「同僚より記憶力がよいほうである」などの項目からなっており、職場において、同僚よりも自分の能力を高く位置づける項目で構成されているため、「高い能力の位置づけ」とした。また、信頼性係数は  $\alpha = .77$  と十分な値を示した。

**バーンアウト尺度の因子分析結果** 重み付けのない最小2乗法・プロマックス回転による因子分析を実行したところ、スクリープロットの減衰状況から3因子構造が妥当であると判断した。いずれの項目も十分な因子負荷量を示し、因子負荷量が複数の因子にかかる項目もなかった。なお、この3因子構造は、田尾・久保（1996）の結果を再現している。

そこで、田尾・久保（1996）と同様に因子を命名した。すなわち、第1因子は「同僚や患者と、何も話したくなくなることがある。」などの項目を含む“脱人格化”因子（ $\alpha = .84$ ）であった。第2因子は「仕事を終えて、今日は気持ちの良い日だったと思うことがある。」などの項目を含む“個人的達成感”因子（ $\alpha = .79$ ）であった。第3因子は「体も気持ちも疲れはてたと思うことがある。」などの項目を含む“情緒的消耗感”因子（ $\alpha = .82$ ）であった。

**職務年数ごとの記述統計量と相関分析結果** 職務年数ごとの各変数の記述統計量を Table 5-1 に、相関分析の結果を Table 5-2 に示す。

職務年数ごとの平均値に関して、どの層においても、職務レジリエンスの得点が3ポイントを越えており、比較的高い値を示している。また、ネガティブな側面である失敗に対する不安や、脱人格化に関しても、すべての層において2ポイント台であり、比較的低い値を示している。ただし、ポジティブな側面である高い能力の位置づけや、個人的達成感に関しては、どの層においても2ポイント台と低い値を示しており、さら

に情緒的消耗感に関しては、すべての層において3ポイントを上回っている。

また、職務年数ごとの相関分析に関しては、職務レジリエンスとバーンアウトとの関連に関しては、脱人格化（新人層： $r = -.22$ ,  $p > .05$ ；中堅層： $r = -.35$ ,  $p > .01$ ；熟練層： $r = -.43$ ,  $p > .01$ ）、個人的達成感（新人層： $r = .48$ ,  $p > .01$ ；中堅層： $r = .32$ ,  $p > .01$ ；熟練層： $r = .50$ ,  $p > .01$ ）、情緒的消耗感（新人層： $r = -.22$ ,  $p > .05$ ；中堅層： $r = -.22$ ,  $p > .01$ ；熟練層： $r = -.26$ ,  $p > .01$ ）のすべての層において有意な相関が見られ、職務レジリエンスの発揮がバーンアウトに及ぼす影響がどの職務年数の看護師にも認められることを示している。

一方で、職務レジリエンスと職務自己効力感との関連に関しては、それぞれの層によって関連性が異なった。失敗に対する不安に関しては、中堅層と熟練層においては職務レジリエンスとの有意な関連が見られたが（中堅層： $r = -.33$ ,  $p < .01$ ；熟練層： $r = -.49$ ,  $p > .01$ ）、新人層においては有意な関連が見られなかった。また、高い能力の位置づけに関しては、新人層と熟練層においては職務レジリエンスとの有意な関連が見られたが（新人層： $r = .39$ ,  $p < .01$ ；熟練層： $r = .43$ ,  $p > .01$ ）、中堅層においては有意な関連が見られなかった。

これらの結果は、職務レジリエンスが発揮されることによる職務自己効力感への影響の程度は、職務年数によって異なることを示している。具体的には、新人層においては、職務レジリエンスの発揮と失敗に対する不安の軽減は結びついておらず、中堅層においては、職務レジリエンスの発揮と高い能力の位置づけが結びついていない。ただし、熟練層においては、失敗に対する不安と、高い能力の位置づけのどちらにおいても、職務レジリエンスとの強い関連が見られた。このことは、職務レジリエンスと職務自己効力感との関連に注目することの意義を示していると考えられる。そのため、職務年数によって、職務レジリエンスと職務自己効力感の関係性の違いが、どのような要因によって生まれるのかについて、詳細に検討する必要があると考えられる。

Table 5-1

## 職務年数ごとの記述統計量

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	最小値	最大値
職務レジリエンス	新人層	111	3.20	.72	1.00	4.80
	中堅層	166	3.42	.72	1.00	5.00
	熟練層	118	3.58	.75	1.40	5.00
失敗に対する不安	新人層	111	3.12	.67	1.00	4.60
	中堅層	166	2.93	.64	1.00	5.00
	熟練層	118	2.73	.74	1.00	5.00
高い能力の位置づけ	新人層	111	2.09	.76	1.00	7.00
	中堅層	166	2.34	.58	1.00	4.00
	熟練層	118	2.58	.68	1.00	4.75
脱人格化	新人層	111	2.13	.72	1.00	4.67
	中堅層	166	2.22	.79	1.00	5.00
	熟練層	118	2.02	.76	1.00	5.00
個人的達成感	新人層	111	2.38	.66	1.00	4.50
	中堅層	166	2.42	.68	1.00	4.00
	熟練層	118	2.56	.70	1.00	4.33
情緒的消耗感	新人層	111	3.64	.89	1.75	5.00
	中堅層	166	3.55	.87	1.50	5.00
	熟練層	118	3.26	1.01	1.50	5.00



Table 5-2  
職務年数ごとの相関分析結果

	1	2	3	4	5
新人層	1. 職務レジリエンス				
	2. 失敗に対する不安	-.15			
	3. 高い能力の位置づけ	.39**	-.22*		
	4. 脱人格化	-.22*	.23*	.18	
	5. 個人的達成感	.48**	-.09	.34**	-.09
	6. 情緒的消耗感	-.22*	.35**	-.18	.45**
中堅層	1. 職務レジリエンス				
	2. 失敗に対する不安	-.33**			
	3. 高い能力の位置づけ	.15	-.10		
	4. 脱人格化	-.35**	.33**	-.04	
	5. 個人的達成感	.32**	-.06	.49**	-.16*
	6. 情緒的消耗感	-.22**	.35**	-.25**	.43**
熟練層	1. 職務レジリエンス				
	2. 失敗に対する不安	-.49**			
	3. 高い能力の位置づけ	.43**	-.37**		
	4. 脱人格化	-.43**	.40**	-.21*	
	5. 個人的達成感	.50**	-.36**	.44**	-.45**
	6. 情緒的消耗感	-.26**	.24**	-.31**	.53**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

**職務年数ごとの各変数の比較** 職務年数によって、職務レジリエンス尺度、職務自己効力感尺度、およびバーンアウト尺度の得点にちがいがああるかを検討するために、一要因分散分析を行った。なお、分析には SPSS ver. 17.0 を使用した。職務年数の単純主効果を検定した結果、職務レジリエンス ( $F_{(2,392)} = 7.84, p < .00$ )、失敗に対する不安 ( $F_{(2,392)} = 9.60, p < .00$ )、高い能力の位置づけ ( $F_{(2,392)} = 15.39, p < .00$ )、脱人格化 ( $F_{(2,392)} = 2.34, p < .10$ )、個人的達成感 ( $F_{(2,392)} = 2.46, p < .10$ )、情緒的消耗感 ( $F_{(2,392)} = 5.36, p < .01$ ) のすべてにおいて職務年数の主効果が見られた。以下では、Tukey (T) 法による多重比較の結果をそれぞれの変数ごとに示す。

**職務レジリエンス** 新人層よりも中堅層の方が 5%水準で、新人層よりも熟練層の方が 1%水準で有意に高かった。また、中堅層と熟練層との間には有意な差は見られなかった (Figure 5-1)。

この分析では、職務年数の違いによって、職務レジリエンスの高さに違いがあるかを検討することによって職務レジリエンスが、単なる職務経験の積み重ねによって高まるかを検討した。その結果、中堅層と熟練層との間に有意な差は見られなかったものの、全体的な傾向としては、職務年数が長くなるにつれて職務レジリエンスが高くなることが示された。職務経験を積み重ねることによって、看護実践の能力が高まるだけでなく、自身の精神的健康やワーク・モチベーションなどを維持するために、自分なりにうまくストレスや困難な状況に対処する力を身につけていくことが現場では求められており、この職務レジリエンスの職務年数による向上傾向は、看護師らとその要請に込んでいることを意味している。

そして、中堅層と熟練層との間に有意な差が見られず、特に新人層と中堅層、熟練層との間に有意な差が見られたことは、職務レジリエンスが、特に 3 年目から 10 年目の間に発展する可能性を示唆しているとも考えられる。中堅期間は、先輩として、そしてこれからのリーダーになるための準備として、看護能力だけではなく、ひとりの人間としても成長

を求められる期間であろう。そのため、困難な状況に直面しても、何とか乗り越えていくことのできる力を身につけ、後輩にとってのロールモデルとなったり、状況から逃げずに周囲の期待に応えていったりすることが課題となる。そのような課題に応えることを繰り返すことで、職務レジリエンスが高まっていくのであろう。

または、看護師になって1年目から3年目の新人看護師の離職率が特に高いことを考慮すると、職務レジリエンスが3年目以降から発展するというよりも、職務レジリエンスの低い看護師が新人期間の間に離職している可能性を反映している結果であるとも考えられる。新人期間においては、社会人としても、看護師としても、これまでに経験したことのないような困難な状況に直面することが多く、そのような状況を乗り越えていくことで看護職に定着していくのであろう。そのため、職務レジリエンスの発揮が求められる場面が中堅層や熟練層よりも格段に多いことが想像される。そのため、新人看護師の良好な精神的健康やワーク・モチベーションを維持させ、離職率を軽減するためには、新人期間のうちに、新人看護師が職務レジリエンスを高めていくような働きかけや教育・トレーニングの実践が求められるだろう。

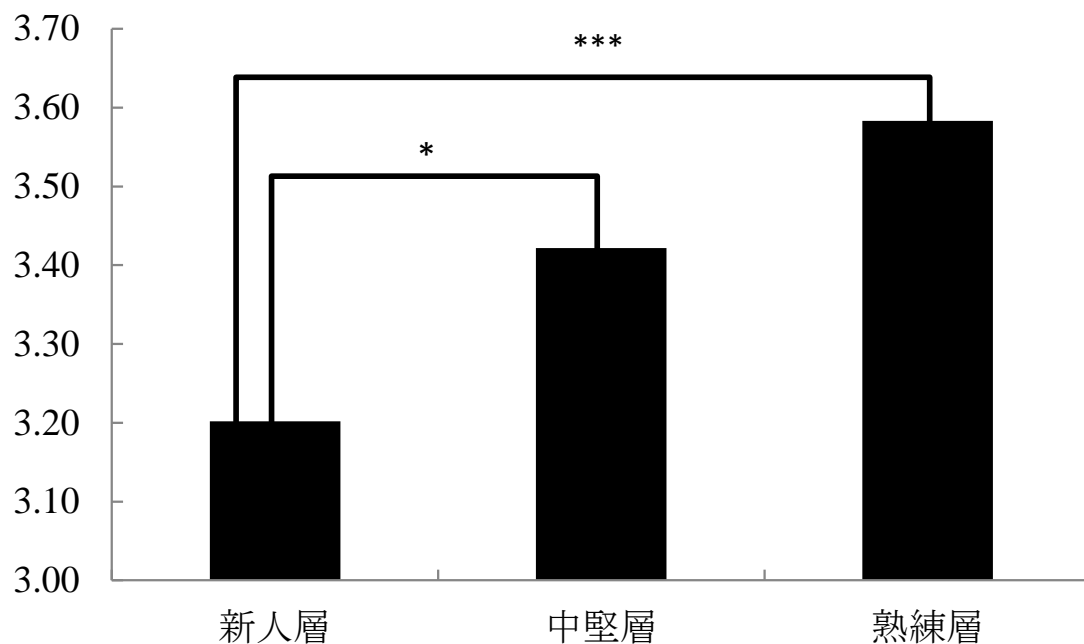


Figure 5-1 職務レジリエンスの職務年数間の比較

\*\*\*  $p < .001$ , \*  $p < .05$

**職務自己効力感** 失敗に対する不安においては、新人層よりも中堅層のほうが10%水準で、新人層よりも熟練層のほうが1%水準で有意に高かった。また、中堅層よりも熟練層の方が5%水準で有意に高かった (Figure 5-2)。

また、高い能力の位置づけにおいては、新人層よりも中堅層のほうが1%水準で、新人層よりも中堅層のほうが1%水準で有意に低かった。また、中堅層よりも熟練層のほうが5%水準で低かった (Figure 5-3)。

この結果より、職務自己効力感のうち、ネガティブな側面である、失敗に対する不安は職務年数が長いほど低くなり、職務自己効力感のうち、ポジティブな側面である高い能力の位置づけは、職務年数が長いほど高くなることが示された。Bandura (1977) によると、自己効力感とは、自分が実際にその課題を遂行し、“やってできた”という成功体験を持つ「遂行行動の達成」によって特に影響を受けるという。本研究の結果は、この示唆の妥当性を認めるものである。

職務年数が長くなるに連れて、成功体験も、逆に失敗体験も積み重ねられることになる。そこで、その成功体験はそのまま自己効力感につながり、失敗体験については、職務レジリエンスを発揮して、乗り越えることによって、職務自己効力感に影響を与えることが期待できる。

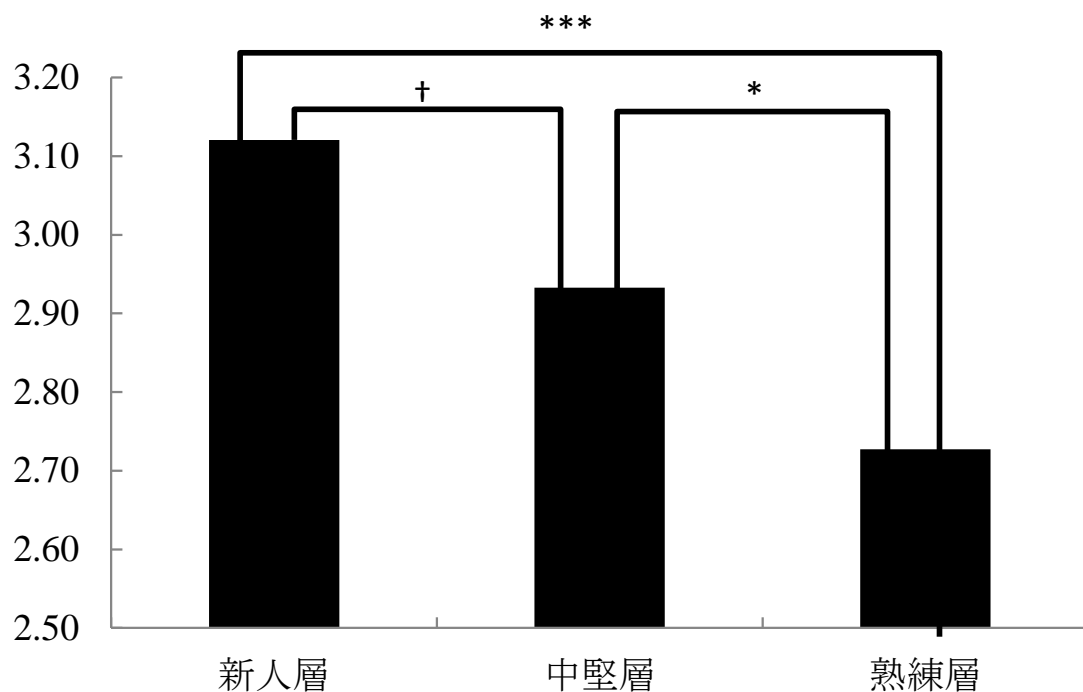


Figure 5-2 失敗に対する不安の職務年数間の比較

\*\*\*  $p < .001$ , \*  $p < .05$ , †  $p < .10$

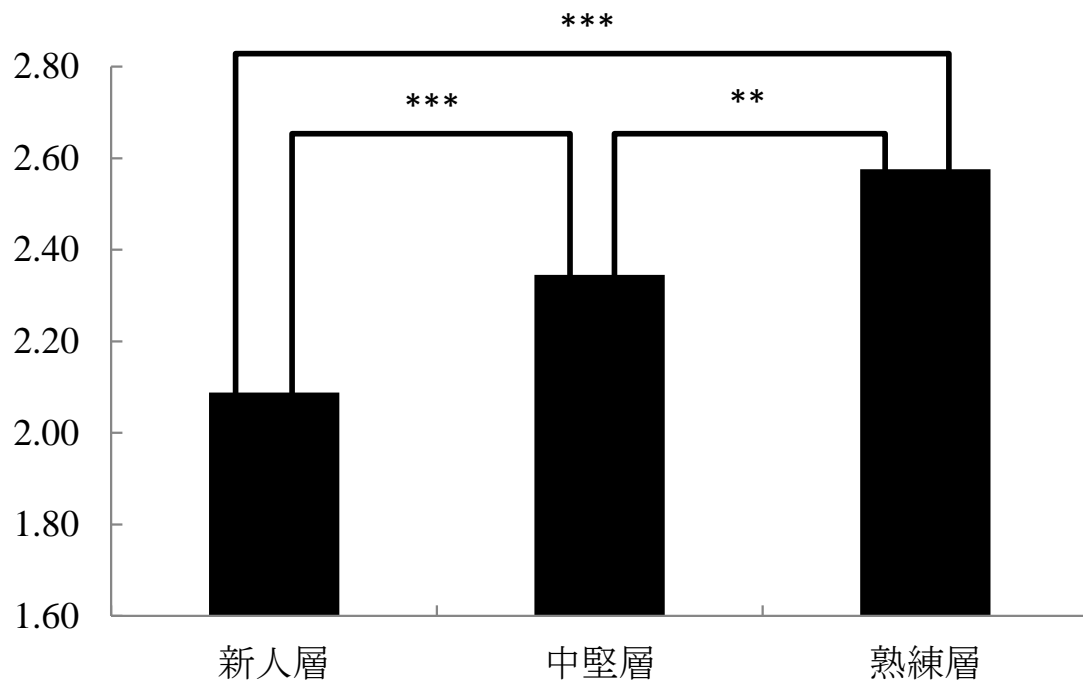


Figure 5-3 高い能力の位置づけの職務年数間の比較

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$

**バーンアウト** 脱人格化においては、中堅層よりも、熟練層の方が10%水準で有意に低かった。新人層と中堅層、新人層と熟練層との間には有意な差が見られなかった。なお、中堅層と熟練層の差もほとんどなく、全体的に職務年数による違いが見られなかった (Figure 5-4)。

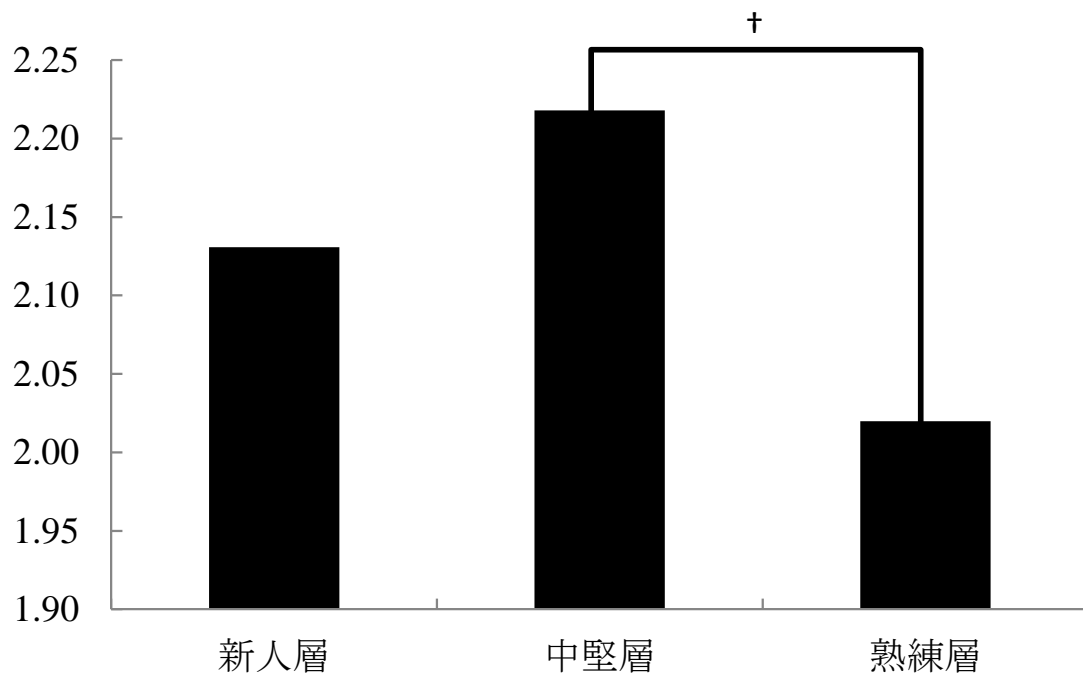


Figure 5-4 脱人格化の職務年数間の比較

<sup>†</sup> $p < .10$

脱人格化とは、MBI マニュアル (Maslach, Jacson, & Leiter, 1996) では「クライアントに対する無情で非人間的な対応」と定義されており、バーンアウトの中でも特に看護職に特有のものであるとされている。具体的には、クライアントとの接触を避けたり、あるいは、クライアントひとりひとりの個人差や人格を無視し、機械的に対応したりする傾向を示している。たとえば、クライアントに症状名やステレオタイプのな特徴など没個性的なラベルをつけ、個人名で呼ばなくなるなどの行為は脱人格化の典型的な行動とされている (田尾・久保, 1996)。

今回対象とした看護師は、脱人格化の平均値がどの職務年数の層においても2点台と低い傾向にある。さらに、相関分析の結果、どの層においても、職務レジリエンスとの高い相関が見られる。これらの結果より、すべての層において、安定して職務レジリエンスの発揮が、脱人格化の軽減に結びついていることを示している。

個人的達成感においては、新人層よりも熟練層のほうが 10%水準で有意に高かった。新人層と中堅層、中堅層と熟練層との間には有意な差が見られなかった。なお、新人層と熟練層の間にもほとんど差がなく、個人的達成感についても全体的に職務年数による違いが見られなかった (Figure 5-5)。

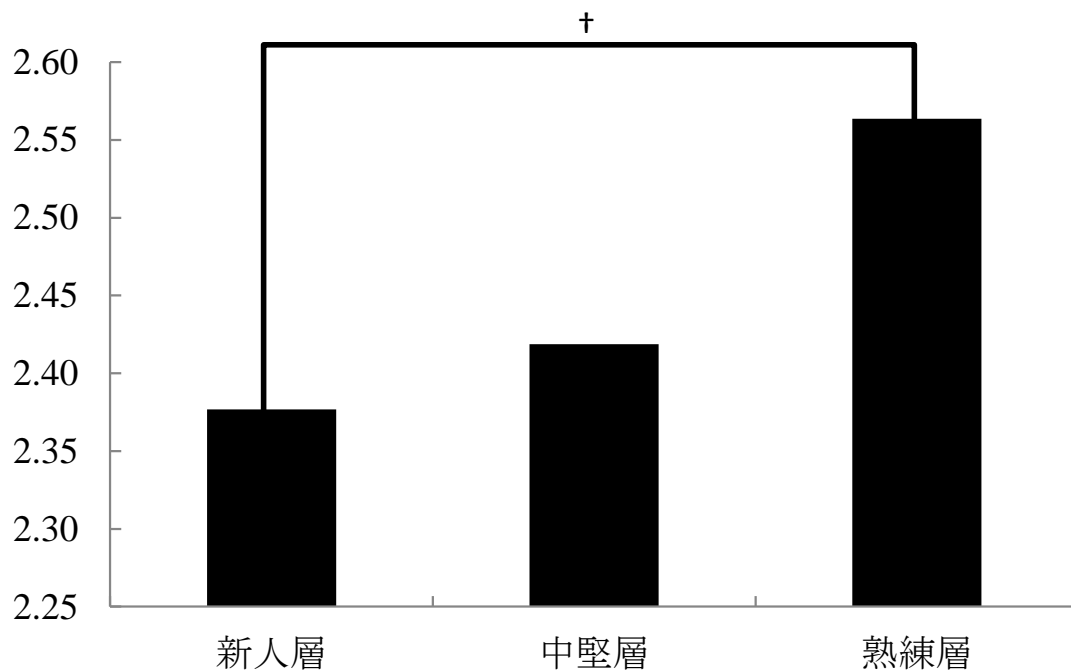


Figure 5-5 個人的達成感の職務年数間の比較

†  $p < .10$

個人的達成感とは、MBI マニュアル (Maslach, Jacson, & Leiter, 1996) では「ヒューマン・サービスの職務に関わる有能感、達成感」と定義されている。成果の急激な落ち込みと、それにとまなう有能感、達成感の低下は、離職や強い自己否定などの行動と結びつくことも少なくないことが指摘されている (田尾・久保, 1996)。

平均値を参照すると、対象とした看護師の個人的達成感は、どの層においても 2 ポイント台であり、全体的に低い値を示している。ただし、



相関分析の結果からは、職務レジリエンスと個人的達成感の有意な関連がどの層においても認められている。これらの結果は、職務レジリエンスの発揮によって、個人的達成感に強い影響を及ぼすことは明白であるものの、どの層においてもそれらの効果が適切に発揮されていない可能性を示唆している。ネガティブな側面である脱人格化や情緒的消耗感の軽減に注目するだけでなく、ポジティブな側面である個人的達成感をいかに高めるか、ということに同時に注目することが求められるだろう。

情緒的消耗感においては、新人層よりも熟練層のほうが1%水準で有意に低く、中堅層よりも熟練層のほうが5%水準で有意に低いことが示された。新人層と中堅層との間には有意な差は見られなかった（Table 5-6）。

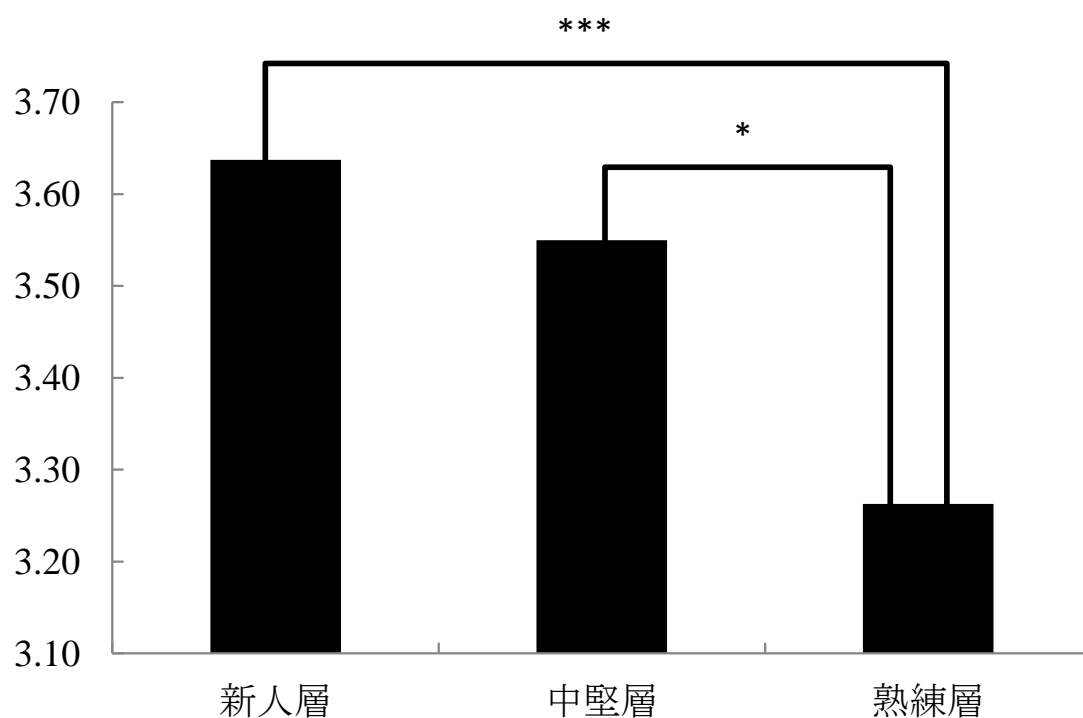


Figure 5-6 情緒的消耗感の職務年数間の比較

\*\*\*  $p < .001$ , \*  $p < .05$

情緒的消耗感とは、最新版の MBI マニュアル (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) によると、「仕事を通じて、情緒的に力を出しつくし、消耗してしまつた状態」とされている。この消耗感とは、単なる肉体的疲労ではなく、心理的な要素が中心となって起こる疲労感、虚脱感のことである。主症状として肉体的疲労感を伴うのであるが、その源は心の疲労にあるとされている (田尾・久保, 1996)。

この情緒的消耗感の平均値は、どの層においても高い値が示された。また、新人層においては特に高く、熟練層との差は大きい。相関分析の結果は、どの層においても、ほぼ同様な程度に職務レジリエンスと情緒的消耗感との有意な関連が見られた。これらの結果から、どの職務年数の層においても、職務レジリエンスの発揮によって情緒的消耗感の程度に影響を及ぼす程度は認められている。そして、職務レジリエンスの程度が最も高かった熟練層において情緒的消耗感が低いという結果は、職務レジリエンスの重要性を明確に示しているものであると考えられる。そのため、特に新人層において、職務レジリエンスの発揮を促すような働きかけや、職務レジリエンスの向上を目指す教育プログラムの導入などを実施することによって、肉体的疲労、および情緒的疲労の軽減を図ることが大きな課題であろう。

## 考察

職務レジリエンスと職務年数との関連をみることによって、職務レジリエンスが職務経験の積み重ねによって向上する可能性を検討した。その結果、職務年数が長いほど、職務レジリエンスが高いことが示された。この結果は、様々な職務経験によって、多様なストレスに対する自分なりの対処法を身につけることによって、たとえ経験したことのないような深刻な困難な状況に直面して一時的に精神的に落ち込んだとしても、そこから効果的に回復できるようになる可能性を示唆している。

ただし、職務経験によって職務レジリエンスが向上したのではなく、もともと職務レジリエンスの高かった看護師が生き残っているに過ぎないということも考えられる。さらに、職務経験が長いほど、精神的に非常に追い詰められるような突発的で深刻なネガティブイベントに直面する頻度が少なくなったり、あまり精神的に落ち込まなくなったりしているという可能性もある。そのため、職務年数と職務レジリエンスの高い相関のみを根拠に、職務レジリエンスの発達可能性を示すには、説明力が低いことは注意すべきである。

職務年数ごとの相関分析の結果を併せて考察すると、バーンアウトに関しては、どの層においても職務レジリエンスとの関連が見られ、そのために職務レジリエンスが最も低かった新人層において、情緒的消耗感が最も高くなっていた。この結果は、精神的健康の回復のためには、やはり職務レジリエンスに注目することの重要性を示しているものと考えられる。

また、職務自己効力感においては、各職務年数において職務レジリエンスとの関連性が異なった。具体的には、新人層においては職務レジリエンスと失敗に対する不安との関連が見られず、中堅層においては職務レジリエンスと高い能力の位置づけとの関連が見られなかった。分散分析の結果から、失敗に対する不安と高い能力の位置づけの両側面において、職務年数によって大きな差が見られ、職務レジリエンスの最も高かった熟練層において、失敗に対する不安が最も低く、高い能力の位置づけが最も高かった。この結果より、全体的な傾向としては、職務レジリエンスの発揮によって、職務自己効力感の程度に影響を及ぼす可能性はある。ただし、新人層における失敗に対する不安の軽減や、中堅層における高い能力の位置づけの向上に関しては、「自分ならうまく状況を乗り越えられる」という信念によって説明できる程度は低く、別の要因が存在する可能性があることを示している。このように、職務レジリエンスと職務自己効力感の関連性について職務年数による違いが見られたものの、全体的傾向としては、職務レジリエンスと職務年数の高い関連は示

された。

上記をまとめると、職務年数が長いほど、①職務レジリエンスが高い、②バーンアウト傾向が低い、③職務自己効力感が高い、④職務レジリエンスとバーンアウト、職務自己効力感との関連が強い、という結果が得られた。これらのことより、職務年数が長いほど、職務レジリエンスと職務自己効力感、バーンアウトとの関連が強くなる。そのために、職務レジリエンスが高くなることで、バーンアウト傾向が低くなり、職務自己効力感が高まっていると捉えることができ、職務レジリエンスの発達可能性が窺える。

以上より、職務レジリエンスの発達可能性について、仮説段階ではあるものの、職務経験の積み重ねによって発達する可能性が示唆された。次なる課題は、職務レジリエンスの発展や養成を促す要因の検討を行い、職務実践場面や職務レジリエンスの向上を目的とした教育やトレーニングに、研究知見を応用していくことである。そこで、次章では、その第1歩として、職務レジリエンスの発揮がどのような要因によって促進されるかを検討する。

## 第 6 章

### 個人レベルのレジリエンス④

#### 職務レジリエンスの促進要因の検討

## 第 6 章の要約

本章では、職務レジリエンスの発揮を促す要因の検討を行うことを目的とした調査の結果を報告する。病院看護師を対象とした質問紙調査を実施し、職務意義認知、および職務コミットメントに焦点を当て、それらが職務レジリエンスの発揮にどの程度影響を及ぼすかを検討した。重回帰分析の結果、職務意義認知、および職務コミットメントともに職務レジリエンスにポジティブな影響を及ぼすことが示された。

## 問題と目的

本章では、職務レジリエンスの発揮を促す要因の検討を行うことを目的とした調査の結果を報告する。

これまで、レジリエンス研究では、レジリエンスの発揮に影響を及ぼす個人特性の構成要素を検討するものがほとんどであり、レジリエンスをいかに高めるか、レジリエンスの発揮をいかに促すか、という視点での研究はほとんど見当たらない。しかし、仕事現場では、非常にストレスフルな状況にあったとしても、従業員の精神的健康や、ワーク・モチベーション、自己効力感などを、いかに長期的、持続的に保つか、という課題に応える必要がある。そこで、従業員の職務レジリエンスの発揮をいかに促し、職務レジリエンスをいかに向上させるかということに注目する企業も増加しており（志水，2012）、この要請に応えるために実証的研究の積み重ねが求められている。

そこで本研究では、この要請に応えるために、看護師を対象とした調査によって、職務レジリエンスの発揮を促す要因を検討する。

**促進要因の検討** 本研究では、職務レジリエンスの促進要因として、職務意義認知と、職務コミットメントの2つの要因に注目する。

Herzberg（2003）は、ワーク・モチベーションの中心的な要素として「仕事自体の内容」を挙げ、仕事内容に対する価値を認識することの重要性を指摘している。さらに、齊藤（2013）も仕事に対する意義を感じることをワーク・モチベーションの構成要素として挙げている。このように、自身の職務に対して意義を感じることは、積極的に職務に尽力するための非常に重要な要素であることが広く認識されている（水元，2006；小河，2007等）。このことから、困難な状況に直面して一時的に仕事に向かう気力が低下したとしても、自身の職務に対する意義を改めて感じることによって、再び職務に向かう力を回復することができる、すなわち職務意義を認知することが職務レジリエンスを促進するだろうと考えられた。そこで、本研究では自身の職務に対して意義を感じる程度

を「職務意義認知」と呼び、職務レジリエンスの促進要因の1つとしてその影響の程度を検討する。

また、組織の中で働く専門職の帰属意識を表す概念としてコミットメントが取り上げられ、これまでに数多くの研究が行われてきた (e.g. Cohen, 1998 ; Meyer, Allen, & Smith, 1993 ; Steers, 1977)。コミットメントとは、同一化 (identification), 没入 (involvement), 忠誠 (loyalty) と深い関わりが有り、特に好意的な感情が現れたものである (Buchanan, 1974)。非専門職を対象とした研究では、コミットメントの対象として組織を取り扱うことが多い (高木, 2003)。Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) は、組織コミットメント (organizational commitment) を、「特定の組織に対する個人の同一化と関与の強さ」と定義し、組織の目標と価値の受容、組織のために努力する意志、組織のメンバーシップを維持する欲求の3つの要因から特徴付けている。

しかし、介護職員や看護師といったヒューマン・サービス組織の専門職は、職業人としての自負を組織人としての帰属意識よりも優先させるような価値意識を持っている (田尾, 1995)。そのため、看護師は組織より職業へより強くコミットメントしているという (石田・吉田, 1983)。

田尾 (1991) によると、仕事へのコミットメントとは、「自らの職業の価値を内面化し、仕事それ自体のために働くように内発的に動機づけられていること」である。このように、専門職業人の要件の中で仕事へのコミットメントは仕事の価値を認め内面化していることに関する純粋に心理的な態度であり、専門職業人の態度面での中核をなすと考えられる (石田・柏倉, 2004)。以上のことから、専門職としての看護師を対象とする調査においては、コミットメントについて扱う際、職務コミットメントに焦点を当てることが適当であると考えられる。

また、専門職を対象とした職務コミットメントとして、特に「専門コミットメント」と呼ぶものもある。Hall (1968) や Morrow & Goetz (1988) は、プロフェッショナルが自分の属する専門職の価値やその仲間集団と同一化していること、自分の仕事自体を目的として全面的なコミットメ



ントを持つこと、専門的な仕事に関する自律性を求めることなど特有の態度を持つことを指摘し、これをプロフェッショナリズム

(professionalism)と呼んでいる。その後、組織への態度として組織コミットメントが広く使用されるようになると、これに対比するものとして、専門コミットメント (professional commitment) という概念が用いられるようになった (Sheldon, 1971 ; Morrow & Wirth, 1989)。専門コミットメントとは、組織コミットメントの意味内容を専門職への態度に置き換えたもので、「専門職への同一化の強さや関与の程度」と定義される

(Morrow & Wirth, 1989)。本研究では、専門職を対象とした職務コミットメントと、専門コミットメントを同義のものと捉え、日本の看護研究において多く用いられる「職務コミットメント」のタームを用いることとする。

これらのコミットメントの結果変数としては、ワーク・モチベーションが特に注目され、研究の中心となっており、組織コミットメントがワーク・モチベーションを高めることは、Mathieu & Zajac (1990) のメタ分析で認められている。また、浅井 (2004) は、専門職としての派遣技術者を対象とした調査によって、専門コミットメントは組織コミットメントよりも職務モチベーションに強い影響を及ぼすことを報告している。すなわち、ワーク・モチベーションの規定要因として、職務コミットメントは大きな影響力を持つことは明白であり、これは、精神的に落ち込んだ際にも同様の影響力を持つことが期待される。

これらのことより、職務コミットメントが備わっていることによって、困難な状況に直面して一時的に落ち込み、仕事に対する意欲が失われたとしても、再びワーク・モチベーションを回復し、職務に尽力することが可能になることが期待できる。すなわち、職務コミットメントが職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼすことが期待できる。そこで、職務コミットメントを職務レジリエンスの2つ目の促進要因と考え、その影響の程度を検討する。

## 方法

**調査対象者** 福岡県内B総合病院の役職者を除いた全ての科の看護師470名であった。409名からの回答があり（回収率87.0%）、回答に不備のあった4名を除外し、最終的に405名の回答を分析対象とした（有効回答率86.2%）。性別構成は女性364名、男性41名、平均年齢は32.20歳（ $SD=8.91$ , 最小値20, 最大値60）、平均職務年数は9.47年（ $SD=8.13$ , 最小値.30, 最大値38.0）であった。

**手続き** 質問紙調査は2010年12月に実施した。各看護師への配布は各病棟の看護師長に依頼した。なお、プライバシーの保護の観点から、質問紙票は一部ずつ封筒に入れて渡し、記入後は封を閉じた状態で提出するよう求めた。

**質問紙の構成** フェイスシート：デモグラフィック変数（性別、年齢、職務年数）を尋ねた。(1) 職務レジリエンス尺度：第3章において独自に作成した、計5項目からなる職務レジリエンス尺度を使用した。(2) 職務意義認知尺度：回答者自身の職務に対する意義の認知の程度を測定する計3項目からなる尺度を独自に作成した。調査対象者が看護師であったため、特に看護職に対する意義の認知を尋ねた。具体的項目はTable 6-1に示す。(3) 職務コミットメント尺度：看護職にどの程度コミットしているかを測定する計3項目からなる職務コミットメント尺度を、Lodahl（1965）や、Kanungo（1982）、日本労働研究機構（1999）、福間（2013）などを参考にして独自に作成した。具体的項目はTable 6-2に示す。

## 結果

### 因子分析

**職務レジリエンスの構造** 尺度の構造を確認するため、探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法、プロマックス回転）を行った。分析にあたっては、SPSS ver. 17.0を使用した。スクリープロットの減衰状況よ

り、1因子解が妥当であると判断し、1因子解を仮定して分析を行った。さらに十分な因子負荷量 (.45 以上) を示さなかった 1 項目を削除し、再度分析を行って因子パターンを確定した。信頼性係数  $\alpha$  は .92 と十分な値を示した。

**職務意義認知の構造** 尺度の構造を確認するため、探索的因子分析（重み付けのない最小 2 乗法、プロマックス回転）を行った。分析にあたっては、SPSS ver. 17.0 を使用した。スクリープロットの減衰状況より、1 因子解が妥当であると判断した。因子分析結果を Table 6-1 に示す。

また、内的整合性の検討を行うため、各下位尺度の Cronbach の  $\alpha$  係数を算出したところ、.90 と高い値が得られたため、職務意義認知尺度は内部一貫性の点でその信頼性が保たれていると判断した。

さらに、因子的妥当性の検討を行うため、Amos17.0 の Amos Graphics を用いて確認的因子分析による適合度指標を検討した結果、 $GFI = .99$ 、 $AGFI = .95$ 、 $CFI = .00$ 、 $RMSEA = .01$  と、十分な適合度が示されたため、因子的妥当性が保たれていると判断した。

Table6-1

職務意義認知の因子分析結果 ( $\alpha = .90$ )

項目	
1.看護の仕事に意義を感じる。	.91 <sup>***</sup>
2.看護の仕事は社会的に価値のある仕事である。	.89 <sup>***</sup>
3.日頃の職務に意味を見出している。	.86 <sup>***</sup>

<sup>\*\*\*</sup>  
 $p < .001$

**職務コミットメントの構造** 尺度の構造を確認するため、探索的因子分析（重み付けのない最小 2 乗法、プロマックス回転）を行った。分析

にあたっては、SPSS ver. 17.0 を使用した。スクリープロットの減衰状況より、1 因子解が妥当であると判断した。

また、内的整合性の検討を行うため、各下位尺度の Cronbach の  $\alpha$  係数を算出したところ、.88 と高い値が得られたため、職務レジリエンス尺度は内部一貫性の点でその信頼性が保たれていると判断した。

さらに、因子的妥当性の検討を行うため、Amos17.0 の Amos Graphics を用いて確認的因子分析による適合度指標を検討した結果、 $GFI = .97$ 、 $AGFI = .90$ 、 $CFI = .00$ 、 $RMSEA = .04$  と、十分な適合度が示されたため、因子的妥当性が保たれていると判断した。因子分析結果を Table 6-2 に示す。

**Table6-2**  
職務コミットメントの因子分析結果 ( $\alpha = .88$ )

項目	
1.看護の仕事は、あたかも自分の一部である。	.92 <sup>***</sup>
2.看護の仕事はずっと続けていきたい。	.89 <sup>***</sup>
3.今の仕事が生きがいである。	.89 <sup>***</sup>

\*\*\*  
 $p < .001$

**各変数の記述統計量, および相関係数** 以下の Table 6-3 に職務レジリエンス, 職務意義認知, および職務コミットメントの記述統計量, および各変数間の相関係数を示す。

Table 6-3

## 各変数の記述統計量および相関係数

	最小値	最大値	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2
1.職務レジリエンス	1.00	5.00	3.40	.74		
2.職務意義認知	1.00	5.00	3.55	.76	.42**	
3.職務コミットメント	1.00	5.00	3.38	.93	.42**	.804**

\*\*  $p < .01$

**各変数の関連性の検討** 職務レジリエンス、および職務意義認知、職務コミットメントとの関連を検討するために、重回帰分析を行った。分析にあたっては、SPSS ver.17.0を使用した。

職務意義認知と職務コミットメントを独立変数、職務レジリエンスを従属変数に投入して重回帰分析を実施したところ、職務意義認知 ( $\beta = .24, p < .001$ ) と職務コミットメント ( $\beta = .23, p < .001$ ) の両方から職務レジリエンスに対する有意なパスが見られた。なお、重決定係数 (調整済み  $R^2$ ) は.19 ( $F_{(2,402)} = 47.98, p < .001$ ) であった (Figure 6-1)。

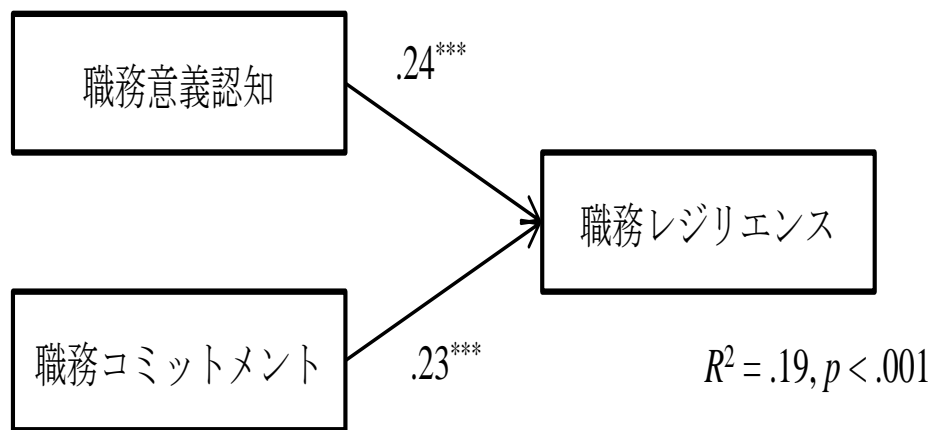


Figure 6-1 職務意義認知，職務コミットメントと職務レジリエンスの関連

\*\*\*  $p < .001$

注1) Figure中の数値は標準化係数である。

注2) 誤差変数は省略している。

### 考察

本章では，職務レジリエンスの発揮を促す要因の検討を行うことを目的とし，職務意義認知と職務コミットメントが職務レジリエンスに及ぼす影響について検討した調査の報告を行った。重回帰分析の結果，仮説の通り，職務意義認知と職務コミットメントの両方から職務レジリエンスへの有意なパスが見られた。

困難な状況に直面し，精神的に追い詰められた際には，その状況から逃げずに再び立ち向かおうとする際には，日頃から自身の職務に対して意義を感じていたり，高いコミットメントを示していたりすることが重要な支えとなることが示唆された。自分の中で，意義を感じていたり，自分自身の一部となっていたりするのは，やはり簡単には失いたくないものであり，何とか保持しようとする動機づけられるはずである。そのため，苦しい状況に立たされたとしても，自身の一部である重要な職務を続け

ていきたいという思いがあるからこそ、何とか立ち向かおう、いつもの通りに回復して職務を全うしようとするのであろう。

そこで、次に求められる課題は、いかに日頃から職務に対する意義を感じさせ、いかにコミットメントを高めておくか、ということである。どのような点に意義を見出すか、そしてどのようなことがきっかけでコミットメントが高まるかについては、個人差が大きいことも想像される。しかし、毎日の多忙でストレスフルな職務に振り回され、改めて自分なりの意義を見出したり、コミットメントを高めたりするきっかけを見つけることは特に新人看護師においては容易なことではないだろう。そこで、いかに職務意義認知や、職務コミットメントを高めるかを探るため、それらの促進要因の実証的検討が求められるだろう。

## 第7章

### 個人レベルのレジリエンス⑤

#### 職務レジリエンス行動尺度の開発



## 第7章の要約

本章では、職務レジリエンスの行動的側面、すなわち職務レジリエンス行動の構成要素を検討し、職務レジリエンス行動尺度を開発することを目的とした調査の結果を報告する。職務レジリエンス行動とは、職務レジリエンスの発揮に影響をおよぼすことが期待される、困難な状況に対する対処行動を指す。本章では、看護師を対象とした調査を実施し、日常的なストレス場面とは異なり、特に困難な状況における効果的な対処行動を明らかにすることで、職務レジリエンス行動の構成要素を検討した。そしてその結果に基づき、職務レジリエンス行動尺度の開発を行い、妥当性および信頼性を検討した。

## 問題と目的

本章では、職務レジリエンスの行動的側面、すなわち職務レジリエンス行動の構成要素を検討し、職務レジリエンス行動尺度を開発することを目的とした調査の結果を報告する。

これまでのレジリエンス研究のほとんどが、個人がどのような能力や特性を持っていることを自ら認識しているか、ということを検討することに終始している。しかしその中でも、井隼・中村（2008）は、いかにそれらの能力や特性を有効に活かすのかという実際の行動力も重要であると指摘した。そして、大学生を対象とした調査によって、「資源の活用」として、レジリエンスを規定する行動的側面を測定する項目を含む尺度を開発した。

本研究では、特にこのレジリエンスの行動的側面に着目する。というのも、特性に対する個人の認識を尋ねるのでは、実際にそれらを活用できているかが不明であるためである。実際に職務中に困難な状況に直面して一時的に落ち込んだ際に、いかに自身の特性や能力を活用できているか、実際に行動に移すことができているか、ということ捉える必要があると考えられる。また、行動的側面で測定することによって、職務レジリエンスの発揮を促す行動を個人がとれているか否かを可視化することに繋がる。それによって、職場において困難な状況に直面した従業員に対する理解や、適切なアプローチがより具体的に理解できることが期待できるためである。

そこで、本研究では、井隼・中村（2008）の手続きに従い、看護師を対象とした調査を実施し、特に仕事場面で求められる行動を検討し、新たに職務状況における資源の活用を測定する尺度を開発する。以下では、職務状況における資源の活用を指して「職務レジリエンス行動」と呼ぶこととする。

従来のストレス研究の文脈において、ストレッサーに対する適切な対処を検討する研究、すなわちコーピングの研究は数多く成されてきてお

り、特に職場におけるコーピングに焦点を当てた研究も多く存在する(小杉・田中・大塚・種市・高田・河西・佐藤・島津・島津・白井・鈴木・山手・米原, 2004; 真船・田中・佐藤・鈴木・高田・山手・大塚・種市・島津・島津・小杉, 2004; 佐野・田中, 2012 等)。コーピングとは、「心理的ストレス反応の軽減を目的とした行動」(坂田, 1989) と定義され、ストレスラーによってストレス状態が発生・維持するのを避けるための方略を指し、ストレス状態のどこにアプローチするかによって情動焦点型や問題解決型などがあることが指摘されている (Lazarus & Folkman, 1984)。

職務レジリエンス行動は、ストレスラーに対する対処行動を指す点で、コーピングの一例である。ただし、コーピングの文脈では、日常的なストレス場面とより深刻なストレス場面が区別されずに含まれている。しかし、ある程度の耐性が備わっている日常的なストレス場面と、特に困難な場面とでは、効果的な対処行動は異なる可能性がある。さらに、コーピングは「心理的ストレス反応を軽減する」ことを目的とする一方、レジリエンスの目的は「元の状態に回復する」ことを目的とする点で異なる。そのため、本研究において新たに「職務レジリエンス行動」としてコーピングとは区別して尺度を開発し、その効果性を検討することは意義のあることであると考えられる。

**信頼性、および妥当性の検討** 信頼性の検討に関しては、クロンバックの信頼性係数  $\alpha$  を用いて検討する。また、妥当性の検証に関しては、これまでの研究では、抑うつ尺度 (佐藤・祐宗, 2009) やストレス反応尺度、自己効力感尺度 (Wagnild & Young, 1993)、一般性不安障害尺度 (Kathryn, Connor, Jonathan, & Davidson, 2003) 等との関連が検討されてきているが、本研究ではバーンアウトとの関連を検討する。バーンアウトとは、燃え尽き症候群とも呼ばれ、持続的な職務上ストレスに起因する衰弱状態により、意欲喪失と情緒荒廃、疾病に対する抵抗力の低下、対人関係の親密さ減弱、人生に対する慢性的不満と悲観といった症状を伴う。ヒューマン・サービスの従事者に多くみられるバーンアウトは、

特に看護師において深刻であり、更なる拡大が懸念されている（田尾・久保, 1996）。また、バーンアウトが離職の具体的な契機となる場合も多い。そこで妥当性の検証のために、バーンアウトとの関連を検証することが適切であると考えられる。

## 方法

### 1. 予備調査

職務中に困難な状況に直面して一時的に精神的に落ち込んだ際に、看護師らが実際にどのような行動をとって回復を図っているかを明らかにすることを目的とし、自由記述形式の質問紙調査を実施した。

**調査対象者** 福岡県内 A 総合病院の看護師 36 名を対象とした。調査期間は 2010 年 5 月に行い、調査対象者の構成は女性 33 名、男性 3 名、平均年齢 26.6 年 ( $SD = 4.5$ )、平均勤務年数 5.0 年 ( $SD = 2.3$ ) であった。回収率、有効回答率はともに 100% であった。

**質問紙の構成** 質問紙中では、まず第 3 章において作成したネガティブイベント例を表示し、以下の問いに対して、これらのネガティブイベントを想起しながら回答するよう求めた。(1) 例に示すような深刻な困難な状況に直面して、一時的に落ち込んだ際に、回答者自身が行った具体的な対処行動を尋ね、(2) さらに、実際には自分自身では行えなかったものの、効果的だと考える行動を尋ねた。なお、ネガティブイベントを問うことは精神的苦痛を経験させる可能性もあるため、回答中にきつくなっただけには直ちに回答を中止してよいことを教示文中で強調した。

**職務状況における資源の活用の具体例** 質問項目 (1) および (2) に対する回答の分類を行った。具体例は全体で 138 件挙げられ、6 つの 카테고リーに分類した。含まれる回答内容からそれぞれ次のように変数名を仮に設定した。なお、変数名は井隼・中村 (2008) を参考にした。1. 熟慮的行動 (31 件): 「自分の悪かったことを整理し、今後どうするかを決め、自分なりに目標を立てる。」、「失敗を次に生かすために、自分なり

に次はこうしてみようと考え。」などの回答を含む。2. 学習 (21 件) : 「もう一度失敗した原因を振り返り, 二度と同じことで失敗しないよう学習し, 確実な知識として身につけるよう勉強する。」「復習をし, 次に生かす為に知識を深める。」などの回答を含む。3. 楽観的行動 (24 件) : 「考えすぎず, どうにかなるだろうと割り切る。」「落ち込んでいても仕方ないので, 次は大丈夫だろうと考える。」などの回答を含む。4. ポジティブイベント想起 (8 件) : 「仕事で褒められたことを思い出して, 自分は大丈夫だと思込む。」「仕事で感謝されたことを思い出して元気を取り戻す。」などの回答を含む。5. 同僚や上司への相談 (20 件) : 「色々な先輩にアドバイスしてもらい, 今後どうすれば良いかを見つけ出す。」「同僚に自分のいけなかったところを聞く。」などの回答を含む。6. 気ばらし行動 (34 件) : 「好きなことをして気分を紛らわせる。」「お酒を飲んで嫌な事を忘れる。」などの回答を含む。

これらの回答を基に, 24 項目からなる職務レジリエンス行動尺度の項目を作成し, この尺度を用いて本調査を実施した。

## 2. 本調査

**調査対象者** 福岡県内 B 総合病院の役職者を除いた全ての科の看護師 470 名であった。409 名からの回答があり (回収率 87.0%), 回答に不備のあった 4 名を除外し, 最終的に 405 名の回答を分析対象とした (有効回答率 86.2%)。性別構成は女性 364 名, 男性 41 名, 平均年齢は 32.20 歳 ( $SD = 8.91$ , 最小値 20, 最大値 60), 平均職務年数は 9.47 年 ( $SD = 8.13$ , 最小値 .30, 最大値 38.0) であった。

**手続き** 質問紙調査は 2010 年 12 月に実施した。各看護師への配布は各病棟の看護師長に依頼した。なお, プライバシーの保護の観点から, 質問紙票は一部ずつ封筒に入れて渡し, 記入後は封を閉じた状態で提出するよう求めた。

**質問紙の構成** フェイスシート: デモグラフィック変数 (性別, 年齢, 職務年数) を尋ねた。(1) 困難な状況の具体例: 第 3 章で作成したネガ

ティブイベントの具体例の表を表示した。そして、次から続く質問項目に対して、日常的なストレス場面ではなく、例に示すような特に深刻な困難な場면을想起して回答するよう求めた。(2) 職務レジリエンス行動尺度：予備調査で独自に作成した尺度を用いた（24 項目）。(3) バーンアウト尺度：Maslach & Jackson（1981）が開発した Maslach Burnout Inventory（MBI）を久保・田尾（1994）が看護師版に修正したものを用いた（計 17 項目）。

なお、以上の (2), (3) の各尺度の回答に当たっては、「1 = 全く当てはまらない」から「5 = とてもよく当てはまる」の 5 件法を用いた。

## 結果

### 1. 因子分析

**職務レジリエンス行動尺度の因子分析結果** 尺度の構造を確認するため、探索的因子分析（重み付けのない最小 2 乗法、プロマックス回転）を行った。分析にあたっては、SPSS ver. 17.0 を使用した。スクリープロットの減衰状況より、5 因子解が妥当であると判断し、5 因子解を仮定して分析を行った。さらに十分な因子負荷量（.45 以上）を示さなかった項目と、因子負荷量が複数の因子にかかる項目の計 6 項目を削除し、再度分析を行って因子パターンを確定した。最終的な因子分析結果を Table 7-1. に示す。なお、全分散を説明する割合は 61.96%であった。

各下位尺度に含まれる項目内容から、第 1 因子を“楽観的行動”因子、第 2 因子を“ポジティブイベント想起”因子、第 3 因子を“熟慮的行動”因子、第 4 因子を“気ばらし行動”因子、第 5 因子を“同慮や上司への相談”因子と命名した。予備調査において見出されていた“学習”の項目は、熟慮的行動に含まれた。なお、第 1 因子と第 5 因子、および、第 4 因子と第 5 因子との間には弱い相関が、その他の組み合わせには中程度の相関が示された。なお、因子間相関係数は Table 7-1. に示す。

また、内的整合性の検討を行うため、各下位尺度の Cronbach の  $\alpha$  係数

を算出したところ、.89 から.80 と高い値が得られたため、職務レジリエンス行動尺度は内部一貫性の点でその信頼性が保たれていると判断した。

さらに、因子的妥当性の検討を行うため、Amos17.0 の Amos Graphics を用いて確認的因子分析による適合度指標を検討した結果、 $GFI = .90$ 、 $AGFI = .86$ 、 $CFI = .92$ 、 $RMSEA = .07$  と、若干  $AGFI$  の値が低いものの、十分な値であり、因子的妥当性が保たれていると判断した。

Table 7-1.

## 職務レジリエンス行動尺度の構造

	1	2	3	4	5
第1因子 楽観的行動 ( $\alpha=.87$ )					
3. 問題についてしつこく考えず、割り切る。	.84	-.03	-.05	.03	-.03
4. どうにかなるだろう、と開き直る。	.81	-.15	-.04	.06	.01
1. 失敗はあまり気にしすぎない。	.80	-.10	.03	.00	.07
2. 嫌なことはすぐに忘れてしまう。	.78	-.07	-.03	.07	.07
5. 無理やりにでも前向きに考える。	.53	.17	.03	-.02	.08
6. 次同じミスをしなければ大丈夫だと言いかせる。	.52	.23	.05	-.05	-.06
第2因子 熟慮的行動 ( $\alpha=.85$ )					
10. 自分には足りない部分があることを認め、そこをおぎない高めていこうとする。	-.07	.83	-.01	.06	-.05
8. 失敗を次に生かそうと思う。	.06	.80	-.04	-.03	-.05
11. 起こった問題やその原因について自分なりに考える。	-.13	.72	-.12	-.07	.12
9. 困難を克服することに意味があると考えている。	.13	.71	.03	-.02	-.05
7. 失敗から成長することもあると考えている。	.38	.54	.04	-.07	-.11
12. 冷静に物事を受け止める。	.02	.45	.03	.07	-.04
18. 知識が足りないことについて学習する。	-.15	.45	.00	.19	.18
22. 失敗したことのある仕事にも意欲的に取り組む。	-.12	.44	.17	.03	.18
第3因子 ポジティブイベント想起 ( $\alpha=.89$ )					
25. 以前に仕事で褒められたことを思い出して、自分は大丈夫だと考える。	.03	-.10	.93	-.04	-.04
24. 仕事において嬉しかったことを思い出して気分を落ち着かせる。	-.05	.03	.93	-.03	-.01
26. 患者さんに感謝されたことを思い出して元気を取り戻す。	-.10	-.01	.78	.09	-.03
23. 自分には得意なことがあるから大丈夫だと言いかせる。	.20	.05	.63	-.04	.05
第4因子 気ばらし行動 ( $\alpha=.78$ )					
15. 夢中になれるものに打ちこんで嫌なことを忘れる。	.02	-.02	-.07	.83	.01
16. 楽しいこと、いいことをイメージして気分を紛らわす。	.08	-.01	.09	.72	-.03
13. 好きなことを行い、ストレスを発散している。	.04	.13	-.10	.68	-.09
17. 患者さんと楽しく話をして気持ちを落ち着かせる。	-.05	-.02	.27	.45	.10
14. お酒を飲んで気を紛らわす。	.02	-.02	.05	.36	.03
第5因子 同僚や上司への相談 ( $\alpha=.82$ )					
19. 同僚や上司に自分の問題点についてフィードバックを求める。	.07	.01	-.03	-.05	.98
20. 同僚や上司に解決、克服の仕方について相談する。	.04	.04	.01	.02	.69
因子間相関					
1	-	.37	.32	.40	.01
2		-	.38	.46	.36
3			-	.53	.46
4				-	.28
5					-



**バーンアウト尺度の因子分析結果** 重み付けのない最小 2 乗法・プロマックス回転による因子分析を実行したところ、スクリープロットの減衰状況から 3 因子構造が妥当であると判断した。いずれの項目も十分な因子負荷量を示し、因子負荷量が複数の因子にかかる項目もなかった。なお、この 3 因子構造は、田尾・久保（1996）の結果を再現している。

そこで、田尾・久保（1996）と同様に因子を命名した。すなわち、第 1 因子は「同僚や患者と、何も話したくなくなることもある。」などの項目を含む“脱人格化”因子（ $\alpha = .84$ ）であった。第 2 因子は「仕事を終えて、今日は気持ちの良い日だったと思うことがある。」などの項目を含む“個人的達成感”因子（ $\alpha = .79$ ）であった。第 3 因子は「体も気持ちも疲れはてたと思うことがある。」などの項目を含む“情緒的消耗感”因子（ $\alpha = .82$ ）であった。

なお、それぞれの因子に関して平均値を算出し、因子得点とした。職務レジリエンス行動とバーンアウトの平均値、標準偏差を Table 7-2. に示す。平均値は、熟慮的行動において最も高く、困難な状況に直面した際には、熟慮的行動をその他の行動に比べてより多く行うことを示している。

Table 7-2.

## 各尺度の平均値と標準偏差

	<i>M</i>	<i>SD</i>
1. 楽観的行動	2.58	.77
2. 熟慮的行動	3.59	.64
3. ポジティブイベント想起	2.59	.78
4. 気ばらし行動	3.12	.84
5. 同僚や上司への相談	2.90	.80
6. 脱人格化	2.15	.77
7. 個人的達成感	2.45	.69
8. 情緒的消耗感	3.49	.93

## 2. 尺度の妥当性の検証

職務レジリエンス行動尺度の妥当性を検証するために、職務レジリエンス行動尺度の下位項目の得点とバーンアウト尺度の下位項目の得点との相関を分析した。相関分析の結果を Table 7-3. に示す。結果としては、全体的な傾向として中程度からやや低い相関であり、さらに楽観的行動とポジティブイベント想起と、脱人格化との間には有意な相関は見られなかったものの、概ね予測の通り、職務レジリエンス行動尺度とバーンアウト尺度との間に関連が見られた。この結果は、本研究で作成した職務レジリエンス行動尺度の妥当性を示している。以下では、職務レジリエンス行動のそれぞれの側面ごとに、バーンアウトとの関連性について結果の解釈を行う。

Table 7-3.

相関分析結果 (N = 405)

	1	2	3	4	5	6	7
1. 楽観的行動							
2. 熟慮的行動	.37**						
3. ポジティブイベント想起	.31**	.32**					
4. 気ばらし行動	.39**	.43**	.39**				
5. 同僚や上司への相談	.09	.40**	.30**	.21**			
6. 脱人格化	-.06	-.08	-.25**	-.19**	-.22**		
7. 個人的達成感	.22**	.45**	.35**	.27**	.31**	-.22**	
8. 情緒的消耗感	-.19**	-.21**	-.13*	-.17**	-.19**	.47**	-.38**

\*\*  $p < .01$ 

**楽観的行動** 楽観的行動は、バーンアウトのうち、情緒的消耗感と負の相関が ( $r = -.19, p < .01$ ), 個人的達成感と正の相関が見られた ( $r = .22, p < .01$ )。すなわち、困難な状況に直面して精神的に一時的に落ち込んだ際には、そのことについて深く考えすぎず、割り切ってやり過ごすことで情緒的な消耗感の低減に繋がったり、達成感を取り戻したりすることができる可能性を示唆している。この結果は、個人内資源の活用としての楽観的行動と、SDS (ツァン自己評価式抑うつ尺度: Zung's Self-Depression Scale) との負の関連を示した井隼・中村 (2008) の知見と一致していると言える。また、レジリエンス特性の構成要素を検討している従来の研究の多くにおいて、楽観主義 (Flach, 1997) や楽観性 (石

毛・無藤, 2006) がレジリエンスの特性の下位要素としていることとも一致していると言える。

一方で、楽観的行動と脱人格化との間には有意な相関が見られなかった。楽観的行動はあくまでも情動焦点型の対処行動であり、精神的に楽にはなるものの、ヒューマン・サービスに特有の脱人格化のような、問題焦点型の対処行動や、職務に対する認知の変化が求められることが想定されるような側面に対しては効果的な影響をもたらすには十分でないことが考えられる。

**ポジティブイベント想起** ポジティブイベント想起は、バーンアウトのうち、個人的達成感と正の相関 ( $r = .45, p < .01$ )、情緒的消耗感と負の相関が見られ ( $r = -.21, p < .01$ )、脱人格化とは相関が見られなかった。この結果は、困難な状況に直面して一時的に落ち込んでも、過去に経験した嬉しい出来事や自信の出る出来事を思い出すことで、仕事における達成感が回復したり、情緒的な消耗感が緩和したりする可能性を示唆している。達成感を体験することで、自己効力感の向上や継続的な職務遂行意図を高めることが期待されるため、困難な出来事を体験して仕事から離れたくなった際にも、過去のポジティブな経験を思い出して仕事に対する自信を回復させることは有効な対処行動であることが考えられる。

**熟慮的行動** 熟慮的行動は、バーンアウトのうち、個人的達成感と正の相関 ( $r = .35, p < .01$ )、脱人格化 ( $r = -.25, p < .01$ )、および情緒的消耗感 ( $r = -.13, p < .01$ ) と負の相関が見られた。すなわち、困難な状況に直面したことの意味を見出そうとしたり、失敗を次に活かそうとしたりすることによって、良好な精神的健康の状態に回復できる可能性を示唆している。井隼・中村 (2008) の学生を対象とした調査においても、熟慮的行動と SDS の有意な相関が示されており、熟慮的行動の効果が示唆されている。そして、本研究の結果より、その効果性は、職務状況においても見られることが示された。また、熟慮的行動の平均値が最も高かったことから、看護師は他の行動に比べてより多く熟慮的行動をとることが示されており、熟慮的行動とバーンアウトの全ての側面との関

連が示されたことは重要な示唆である。

**気ばらし行動** 気ばらし行動は、バーンアウトのうち、個人的達成感と正の相関 ( $r = .27, p < .01$ )、脱人格化 ( $r = -.19, p < .01$ )、および情緒的消耗感 ( $r = -.17, p < .01$ ) と負の相関が見られた。すなわち、困難な状況に直面して一時的に落ち込んでしまった際に、楽しいことをイメージして気を紛らわせるなどの気ばらしをすることで、良好な精神的健康の状態に回復できる可能性を示唆している。従来の研究においても、気ばらし行動の効果は広く認められており、気ばらしをする方が落ち込んだ気分や、その原因や結果について考え込むよりも落ち込み気分からの回復に効果的であることが報告されている (Nolen-Hoeksema, Morrow, & Fredrickson, 1993)。本研究の結果から、日常場面における困難な状況下のみならず、職務中の困難な状況下においても、気ばらしの効果が期待できることを示唆している。

**同僚や上司への相談** 同僚や上司への相談は、バーンアウトのうち、個人的達成感と正の相関 ( $r = .31, p < .01$ )、脱人格化 ( $r = -.22, p < .01$ )、および情緒的消耗感 ( $r = -.19, p < .01$ ) と負の相関が見られた。日常的に経験するストレスに対しては自分なりの対処方法を経験的に身につけていくことがほとんどであろう。しかし、本研究で前提としているような深刻な困難な状況は、経験する頻度や可能性も高くなく、初めての状況である場合もある。そのような状況に自分でしっかりと向き合い、何とか回復しようとすることも重要ではあるが、同僚に相談をしたり、先輩や上司にアドバイスを求めたりすることが、効果的な精神的回復に影響を及ぼすことが期待できる。

ただし、本研究で作成した職務レジリエンス行動尺度には、具体的に手助けをしてもらうような道具的サポートや、励ましてもらうなどの情緒的サポートは含まれず、アドバイスやフィードバックを求める情報的サポートの側面のみが含まれる。これは、予備調査で前者2つの対処行動を挙げる看護師がひとりもいなかったためである。これは道具的サポートや情緒的サポートが対処行動として十分に認識されておらず、活用

されていない可能性を示唆する。その反面、熟慮的行動では平均値が 5 件尺度中 3.59 と最も高かった。この結果は、熟慮的行動が多く行われやすいことを示しており、困難な状況には個人として対処しなくてはならない状況があるようだ。とはいえ、本研究で先輩や同僚にアドバイスを求める行動がバーンアウトの複数の側面に対して一定の影響を及ぼす可能性が示された。今後、幅広くソーシャル・サポートの側面を取り入れる試みをすることで、看護師同士がサポートし合うことによる効果も実証的に検討していく必要があるだろう。

### 3. 職務年数による比較

職務レジリエンス行動尺度の妥当性について、より詳細に検討するために、職務年数ごとにバーンアウトとの関連を検討した。なお、職務年数の区切りにあたっては、度数分布に従って、3 年未満を新人、3 年以上 10 年未満を中堅、10 年以上を熟練とする 3 群に分けた。

職務年数ごとの記述等計量を Table 7-4. に示す。まず、職務年数の違いによって、職務レジリエンス行動の平均値に差があるかを検討するために分散分析を行った。その結果、楽観的行動 ( $F_{(2,392)} = 4.05, p < .05$ ) と熟慮的行動 ( $F_{(2,392)} = 3.01, p < .10$ ) においてのみ、有意な差が見られた。Tukey T を用いた多重比較によると、楽観的行動と熟慮的行動の両方において、新人と熟練間のみ有意な差が見られ、熟練は新人よりも、楽観的行動と熟慮的行動を多く行うことが示された。ただし、この差もごく僅かであり、全体的に職務年数ごとの職務レジリエンス行動の平均値の差は見られなかった。この結果は、困難な状況に直面した際、どのような対処行動をとるかは、職務年数によって違いが見られない可能性を示唆している。

Table 7-4.

## 職務年数ごとの記述統計量

	<i>M</i>	<i>SD</i>	
新人 (N = 111)	1. 楽観的行動	2.44	.69
	2. 熟慮的行動	3.48	.56
	3. ポジティブイベント想起	2.61	.71
	4. 気ばらし行動	3.12	.78
	5. 同僚や上司への相談	3.00	.66
	6. 脱人格化	2.13	.72
	7. 個人的達成感	2.38	.66
	8. 情緒的消耗感	3.64	.89
中堅 (N = 166)	1. 楽観的行動	2.59	.76
	2. 熟慮的行動	3.61	.63
	3. ポジティブイベント想起	2.57	.77
	4. 気ばらし行動	3.15	.84
	5. 同僚や上司への相談	2.84	.79
	6. 脱人格化	2.22	.79
	7. 個人的達成感	2.42	.68
	8. 情緒的消耗感	3.55	.87
熟練 (N = 118)	1. 楽観的行動	2.73	.83
	2. 熟慮的行動	3.67	.67
	3. ポジティブイベント想起	2.62	.83
	4. 気ばらし行動	3.09	.90
	5. 同僚や上司への相談	2.88	.90
	6. 脱人格化	2.02	.76
	7. 個人的達成感	2.56	.70
	8. 情緒的消耗感	3.26	1.01

次に、相関分析の結果を Table 7-5. に示す。全体的な結果として、新人、中堅、熟練間で職務レジリエンス行動とバーンアウトとの関連性に違いが見られた。この結果と、分散分析の結果を併せて考察すると、それぞれの職務年数によって、困難な状況下において行われる職務レジリエンス行動に違いはないものの、その効果性に違いがある可能性を示唆している。以下では、それぞれの職務年数ごとに結果の解釈を行う。



Table 7-5.  
職務年数ごとの相関分析結果

	1	2	3	4	5	6	7
新人 (N = 111)							
1. 楽観的行動							
2. 熟慮的行動	.31**						
3. ポジティブイベント想起	.49**	.33**					
4. 気ばらし行動	.43**	.51**	.33**				
5. 同僚や上司への相談	.15	.32**	.37**	.26**			
6. 脱人格化	.03	.01	-.10	-.09	-.02		
7. 個人的達成感	.34**	.45**	.30**	.28**	.25**	-.09	
8. 情緒的消耗感	-.24*	-.03	.02	-.05	.05	.45**	-.35**
中堅 (N = 166)							
1. 楽観的行動							
2. 熟慮的行動	.30*						
3. ポジティブイベント想起	.17**	.24**					
4. 気ばらし行動	.32**	.34**	.39**				
5. 同僚や上司への相談	.03	.40**	.23**	.09			
6. 脱人格化	-.01	-.08	-.30**	-.24**	-.16*		
7. 個人的達成感	.08	.46**	.31**	.23**	.31**	-.16*	
8. 情緒的消耗感	-.08	-.24**	-.09	-.20*	-.16*	.43**	-.33**
熟練 (N = 118)							
1. 楽観的行動							
2. 熟慮的行動	.46**						
3. ポジティブイベント想起	.35**	.36**					
4. 気ばらし行動	.44**	.46**	.45**				
5. 同僚や上司への相談	.15	.43**	.34**	.33**			
6. 脱人格化	-.14	-.14	-.28**	-.22*	-.41**		
7. 個人的達成感	.28**	.43**	.41**	.34**	.36**	-.45**	
8. 情緒的消耗感	-.24**	-.30**	-.25**	-.27**	-.39**	.53**	-.44**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

**新人層** 脱人格化においては、すべての職務レジリエンス行動との間に有意な相関が見られなかった。また、個人的達成感においては、すべての職務レジリエンス行動との間に有意な相関が見られた（楽観的行動： $r = .34, p < .01$ ；ポジティブイベント想起： $r = .45, p < .01$ ；熟慮的行動： $r = .30, p < .01$ ；気ばらし行動： $r = .28, p < .01$ ；同僚や上司への相談： $r = .25, p < .01$ ）。そして情緒的消耗感においては、楽観的行動との間においてのみ相関が見られ（ $r = -.24, p < .05$ ），その他の行動とは相関が見られなかった。

新人層の特徴としては、職務レジリエンス行動の効果は、個人的達成感に対しては見られる可能性があるものの、脱人格化と情緒的消耗感に対しては効果が見られない可能性がある点である。職務レジリエンス行動の平均値においては中堅層や熟練層と有意な差が見られなかったことを考慮すると、新人層は困難な場面で自分なりに対処行動をとったとしても、適切に実行できていない可能性がある。もしくは、個人的達成感に関しては、すべての職務レジリエンス行動との関連が見られたことから、新人層は、精神的に追い詰められた際に、個人的達成感の回復がより優先的に行われる、または、ストレス状態の軽減よりも達成感の維持の方が重要な意味を持つ可能性が考えられる。

**中堅層** 脱人格化においては、熟慮的行動（ $r = -.30, p < .01$ ），気ばらし行動（ $r = -.24, p < .01$ ），および同僚や上司への相談（ $r = -.16, p < .05$ ）との間に有意な相関が見られ、楽観的行動とポジティブイベント想起との間には相関が見られなかった。また、個人的達成感においては、熟慮的行動（ $r = .46, p < .01$ ），ポジティブイベント想起（ $r = .31, p < .01$ ），気ばらし行動（ $r = .23, p < .01$ ），および同僚や上司への相談（ $r = .31, p < .01$ ）との間に有意な相関が見られ、楽観的行動との間には相関が見られなかった。そして、情緒的消耗感においては、ポジティブイベント想起（ $r = -.24, p < .01$ ），気ばらし行動（ $r = -.20, p < .05$ ），および同僚や上司への相談（ $r = -.16, p < .05$ ）との間に有意な相関が見られ、楽観的行動と熟慮的行動との間には相関が見られなかった。

中堅の特徴としては、バーンアウトのすべての側面と楽観的行動との間に有意な関連が見られなかった点である。看護師を対象とした研究では、特に中堅看護師に注目する研究が多く存在する。というのも、中堅看護師の臨床実践能力が病院の看護の質を左右し（相場，2001）、新人看護師の育成や職場の環境作りに大きく影響していると言われている（土佐・出口・上野・内藤・佐藤・佐藤，2000）。またこの時期は、看護師個々の職業キャリア発達からみても、臨床実践能力が充実し、それぞれの専門性が確立される時期に相当する（牛田，2007；水野・三上，2000）。そのため、他の職務年数層と比較して、中堅看護師の働きは注目され、より高いストレスを抱えていることが指摘されているためである（瀬川・石井，2010）。このように、日常的に高いストレス状態に置かれている中堅看護師にとって、さらに深刻な困難な事態が発生した際、経験されるストレスの程度は計り知れないほど高く、楽観的行動はもはや効果を発揮できない可能性が考えられる。

**熟練層** 脱人格化においては、熟慮的行動 ( $r = -.28, p < .01$ )、気ばらし行動 ( $r = -.22, p < .05$ )、同僚や上司への相談 ( $r = -.41, p < .01$ ) との間に有意な負の相関が見られ、楽観的行動とポジティブイベント想起との間に有意な相関が見られなかった。また、個人的達成感においては、すべての職務レジリエンス行動との間に有意な正の相関が見られ（楽観的行動： $r = .28, p < .01$ ；ポジティブイベント想起： $r = .43, p < .01$ ；熟慮的行動： $r = .41, p < .01$ ；気ばらし行動： $r = .34, p < .01$ ；同僚や上司への相談： $r = .36, p < .01$ ）、情緒的消耗感においても、すべての職務レジリエンス行動との間に有意な負の相関が見られた（楽観的行動： $r = -.24, p < .01$ ；ポジティブイベント想起： $r = -.30, p < .01$ ；熟慮的行動： $r = -.25, p < .01$ ；気ばらし行動： $r = -.27, p < .01$ ；同僚や上司への相談： $r = -.39, p < .01$ ）。

熟練層の特徴としては、ほぼ全ての職務レジリエンス行動とバーンアウトとの間に有意な相関が見られ、新人層と中堅層と比較して、最も職務レジリエンス行動の効果が得られやすい可能性を示唆している点であ

る。すなわち、熟練看護師は、困難な状況に直面した際に、いかに対処すれば良いのかを心得ており、職務に関して熟練しているだけでなく、自身の精神的健康の回復に対しても熟練していることを示唆している。また、特に熟練層において、職務レジリエンス行動尺度の高い妥当性が示されたことは、換言すると、本研究で開発した職務レジリエンス行動尺度は、看護師が職務キャリアの中で身に着けていくべき行動を反映できているとも考えられる。

## 考察

本研究では、職務レジリエンスの発揮に影響を与える職務レジリエンス行動の探索、および尺度作成を行った。すなわち、職務中に、日常的なストレス場面とは異なる、特に困難な状況に直面して、一時的に精神的に落ち込んだ際に、どのような対処行動をとることがより効果的であるかについて探索し、その効果的な行動を職務レジリエンス行動と命名して尺度作成を行った。そして、バーンアウト尺度との相関を検討することで、その妥当性を検証した。その結果、楽観的行動とポジティブイベント想起、熟慮的行動、気ばらし行動、および同僚や上司への相談の5側面から構成される職務レジリエンス行動尺度の妥当性が認められた。

しかし、さらに詳細に妥当性を検証したところ、職務年数によって職務レジリエンス行動尺度の妥当性が異なることが示された。すなわち、職務中に困難な状況に直面した際に、どの職務レジリエンス行動がより多く選択されるかについては、職務年数によって違いは見られないものの、それらの対処行動がもたらす効果については職務年数による違いがある可能性が示唆された。もしくは、例えば新人と熟練で、同じように失敗に対する意味付けをしようとしたとしても、熟練の場合うまく意味付けを行い、次に活かすことができた一方、新人の場合うまく意味付けを行えなかったというように、対処行動として選択していたとしても、適切に行えていないという可能性も考えられる。これらの考察は推測の

域を脱しないため、今後、職務年数による適切な対処行動やその効果性の違いにも着目しながら、職務レジリエンス行動尺度の精緻化を行う必要がある。

ただし、特に熟練層において、職務レジリエンス行動尺度の高い妥当性が示されたことは、換言すると、本章で開発した職務レジリエンス行動尺度は、看護師が職務キャリアの中で身に着けていくべき適切な対処行動を反映できているとも考えられる。というのも、看護師として長年働くことで、職務に関して熟練するだけではなく、日常的なストレスや、非日常的な困難な状況に対していかに向き合い、対処していくか、ということに関しても熟練していくはずである。そのような熟練した看護師の層において、妥当性が確認されたことは、より適切な職務レジリエンス行動を組み込んだ尺度構成になっているとも考えられるためである。

上記をまとめると、本章で作成した職務レジリエンス行動尺度は、職務年数によって尺度の妥当性が異なる可能性が示唆されたものの、全体的には妥当性が確認された。そこで、この尺度を用いて、職務レジリエンス行動がもたらす効果について、看護師を対象とした調査を実施した。この調査については次章以降において報告する。

## 第 8 章

### 個人レベルのレジリエンス⑥

#### 職務レジリエンス行動のもたらす効果

## 第 8 章の要約

本章では、職務レジリエンス行動が、職務レジリエンス、およびバーンアウト、職務自己効力感に及ぼす影響について検討した調査結果を報告する。看護師を対象とした質問紙調査を実施し、深刻な困難な状況に直面し、一時的に精神的に落ち込んだ際に、職務レジリエンス行動をとることで、いかに職務レジリエンス、バーンアウト、および職務自己効力感に影響を及ぼすかについて検討した。その結果、職務レジリエンス行動が職務レジリエンスを高め、そのことによって、バーンアウト傾向が軽減され、職務自己効力感が高まることが示唆された。

## 問題と目的

本章では、職務レジリエンス行動が、職務レジリエンス、およびバーンアウト、職務自己効力感に及ぼす影響について検討した調査結果を報告する。職務レジリエンス行動とは、職務中に困難な状況に直面し、精神的に一時的に落ち込んでしまった際の、効果的な回復を支える行動を指す。第7章においては、職務レジリエンス行動尺度の開発を行い、その妥当性を検証した。

そこで、本調査では職務レジリエンス行動が実際に回復力を支えるか否かを、職務レジリエンス、およびバーンアウト、職務自己効力感への影響を検討することによって明らかにする。困難な状況に直面し、一時的に精神的に落ち込んでしまった際に、効果的な対処行動を実行することが出来れば、回復への兆し、暗闇からの出口が見えやすくなり、自身の回復力を信じていることができるようになるだろう。すなわち、職務レジリエンス行動を取ることができることによって、自身の精神的回復力に対する信念—職務レジリエンスが高まることが期待できる。

以上のことから、困難な状況に直面しても、職務レジリエンス行動を取ることによって、職務レジリエンスが高まり、その結果として、バーンアウト傾向が軽減され、職務自己効力感が高まるだろうという仮説を立てた。この仮説を検証するために、看護師を対象とした調査を実施した。

## 方法

**手続き** 看護師を対象とした質問紙調査を実施した。調査期間は2011年12月であり、質問紙の配布と回収にあたっては、看護師長に一任し、病棟ごとに回収を依頼した。また、個人情報の保護の観点と、調査結果が病院関係者の目に触れないことで安心して回答できるよう、質問紙はテープ付きの封筒に入れて配布し、必ず封をして提出するよう求めた。



**調査対象者** 福岡県内B総合病院の役職者を除いた全ての科の看護師470名であった。409名からの回答があり（回収率87.0%）、回答に不備のあった4名を除外し、最終的に405名の回答を分析対象とした（有効回答率86.2%）。性別構成は女性364名、男性41名、平均年齢は32.20歳（ $SD = 8.91$ , 最小値20, 最大値60）、平均職務年数は9.47年（ $SD = 8.13$ , 最小値.30, 最大値38.0）であった。

### 質問紙の構成

フェイスシート：デモグラフィック変数（性別、年齢、職務年数）を尋ねた。

1. 職務レジリエンス行動尺度：第7章において独自に作成した計24項目の職務レジリエンス行動尺度を使用した。
2. 職務レジリエンス尺度：第4章において独自に作成した計5項目の職務レジリエンス尺度を使用した。
3. バーンアウト尺度：Maslach & Jackson (1981) が開発した Maslach Burnout Inventory (MBI) を久保・田尾 (1994) が看護師版に修正したものをを用いた（計17項目）。
4. 職務自己効力感尺度：第4章において、坂野・東條 (1986) の一般性セルフ・エフィカシー尺度を参考にして、職務文脈に合うように修正を行った職務自己効力感尺度を使用した。

なお、以上のすべての尺度の回答に当たっては、「1 = 全く当てはまらない」から「5 = ととてもよく当てはまる」の5件法を用いた。

## 結果

### 因子分析結果

**職務レジリエンス行動尺度の因子分析結果** 探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法、プロマックス回転）を行った。分析にあたっては、SPSS ver. 17.0を使用した。スクリープロットの減衰状況より、5因子解が妥当であると判断し、5因子解を仮定して分析を行った。

第1因子は、「問題についてしつこく考えず、割り切る。」などの項目から構成される「楽観的行動」因子 ( $\alpha = .87$ ) であった。第2因子は、「以前に仕事で褒められたことを思い出して、自分は大丈夫だと考える。」などの項目から構成される「ポジティブイベント想起」因子 ( $\alpha = .89$ ) であった。第3因子は「自分には足りない部分があることを認め、そこをおぎない高めていこうとする。」などの項目から構成される「熟慮的行動」因子 ( $\alpha = .85$ )、第4因子は「夢中になれるものに打ちこんで嫌なことを忘れる。」などの項目から構成され「気ばらし行動」因子 ( $\alpha = .78$ )、そして、第5因子は「同僚や上司に自分の問題点についてフィードバックを求める。」などの項目から構成される「同僚や上司への相談」因子 ( $\alpha = .82$ ) であった。

**職務レジリエンス尺度の因子分析結果** 探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法，プロマックス回転）を行った。スクリープロットの減衰状況より，1因子解が妥当であると判断し，1因子解を仮定して分析を行った。信頼性係数 $\alpha$ は.92と十分な値を示した。

**職務自己効力感尺度の因子分析結果** 探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法・プロマックス回転）による因子分析を実行したところ，スクリープロットの減衰状況から2因子構造が妥当であると判断した。十分な因子負荷量を示さなかった3項目を除外し，再度因子分析を実行した。その結果，すべての項目について十分な因子負荷量を示し，因子負荷量が複数の因子にかかる項目もなかったため，因子構造を確定した。

第1因子は、「何かをするとき，うまくゆかないのではないかと不安になることが多い」，「小さな失敗でも同僚よりずっと気にするほうである」などの項目からなっており，仕事における失敗に対する不安を意味する項目で構成されているため「失敗に対する不安」とした。また，信頼性係数は $\alpha = .81$ と，十分な値を示した。

第2因子は，「同僚よりも特に優れた知識を持っている」，「同僚より記憶力がよいほうである」などの項目からなっており，職場において，同僚よりも自分の能力を高く位置づける項目で構成されているため，「高い

能力の位置づけ」とした。また、信頼性係数は  $\alpha = .77$  と十分な値を示した。

**バーンアウト尺度の因子分析結果** 探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法・プロマックス回転）による因子分析を実行したところ、スクリープロットの減衰状況から3因子構造が妥当であると判断した。いずれの項目も十分な因子負荷量を示し、因子負荷量が複数の因子にかかる項目もなかった。なお、この3因子構造は、田尾・久保（1996）の結果を再現している。

そこで、田尾・久保（1996）と同様に因子を命名した。すなわち、第1因子は「同僚や患者と、何も話したくなくなることがある。」などの項目を含む“脱人格化”因子（ $\alpha = .84$ ）であった。第2因子は「仕事を終えて、今日は気持ちの良い日だったと思うことがある。」などの項目を含む“個人的達成感”因子（ $\alpha = .79$ ）であった。第3因子は「体も気持ちも疲れはてたと思うことがある。」などの項目を含む“情緒的消耗感”因子（ $\alpha = .82$ ）であった。

### **各変数の記述統計量， および相関係数**

職務レジリエンス行動尺度， 職務レジリエンス尺度， バーンアウト尺度， および職務自己効力感尺度の記述統計量を Table 8-1 に示す。また， 各変数間の相関係数を Table 8-2 に示す。

Table 8-1

各変数の記述統計量 (N = 405)

	<i>M</i>	<i>SD</i>
楽観的行動	2.58	.77
ポジティブイベントの想起	2.59	.78
熟慮的行動	3.59	.64
気ばらし行動	3.12	.84
同僚や上司への相談	2.90	.80
職務レジリエンス	3.40	.74
失敗に対する不安	2.93	.70
高い能力の位置づけ	2.35	.69
脱人格化	2.15	.77
個人的達成感	2.45	.69
情緒的消耗感	3.49	.93

Table 8-2

各変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 楽観的行動										
2. ポジティブイベントの想起	.31**									
3. 熟慮的行動	.37**	.31**								
4. 気ばらし行動	.39**	.43**	.40**							
5. 同僚や上司への相談	.09	.40*	.30**	.21**						
6. 職務レジリエンス	.53**	.29**	.56**	.41**	.20**					
7. 失敗に対する不安	-.40**	-.16**	-.24**	-.22**	-.11*	-.37**				
8. 高い能力の位置づけ	.35**	.38**	.23**	.21**	.11*	.32**	-.26**			
9. 脱人格化	-.06	-.08	-.25**	-.19**	-.22**	-.34**	.33**	-.02		
10. 個人的達成感	.22**	.45**	.35**	.28**	.31**	.42**	-.18**	.42**	-.22**	
11. 情緒的消耗感	-.19**	-.21**	-.13*	-.17**	-.19**	-.25**	.33**	-.26**	.47**	-.38**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 

### 各変数間の関連の検討

職務レジリエンス行動と職務レジリエンス、およびバーンアウト、職務自己効力感の関連を検討するために、職務レジリエンス行動を独立変数、職務レジリエンスを媒介変数、バーンアウト、および職務自己効力感を従属変数に投入し、共分散構造分析を行った。なお、分析にあたっては、Amos Graphics 17.0 ver. を使用した。

職務レジリエンス行動に関して、下位尺度間の相関が高いことから、

多重共線性が発生する可能性を考慮し、潜在変数化した上で独立変数に投入した。仮説にしたがってモデルを描き分析を実行したところ、十分に高い適合度が示されたため ( $GFI = .97$ ,  $AGFI = .90$ ,  $CFI = .95$ ,  $RMSEA = .08$ ), 仮説モデルを採用した。最終的に得られたモデルを Figure 8-1 に示す。なお, Figure 中の数値は標準化係数である。

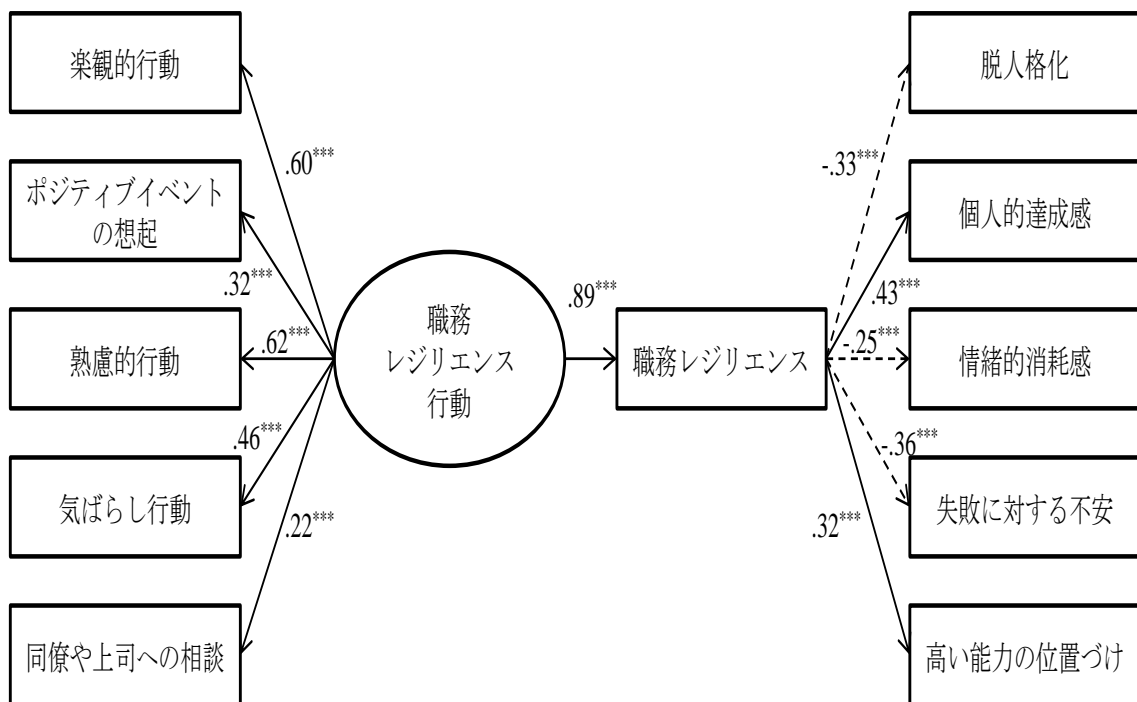


Figure 8-1 職務レジリエンス行動と職務レジリエンス, およびメンタルヘルス指標との関連

\*\*\*  $p < .001$

適合度 :  $GFI = .97$ ,  $AGFI = .90$ ,  $CFI = .95$ ,  $RMSEA = .08$

注1) 実線は正のパスを示し, 破線は負のパスを示している。

注2) Figure中の数値は標準化係数である。

注3) 誤差変数は省略している。

共分散構造分析の結果、仮説が支持された。すなわち、職務レジリエンス行動が職務レジリエンスを促進することが示された ( $\beta = .89, p < .001$ )。そしてその結果、バーンアウトのうち、脱人格化が軽減され ( $\beta = -.33, p < .001$ )、個人的達成感が高まり ( $\beta = .89, p < .001$ )、情緒的消耗感が軽減された ( $\beta = -.25, p < .001$ )。また、職務自己効力感のうち、失敗に対する不安が軽減され ( $\beta = -.36, p < .001$ )、高い能力の位置づけが高まることが示された ( $\beta = .32, p < .001$ )。

**代替モデルの可能性の検討** 職務レジリエンス行動と職務レジリエンスの影響過程に関して、職務レジリエンスが独立変数となる可能性も考えられる。すなわち、職務レジリエンスが高い個人ほど、困難な状況に直面しても職務レジリエンス行動を行うことができるという代替説明である。この点に関して検討するために、独立変数に職務レジリエンス、媒介変数に職務レジリエンス行動を投入し、共分散構造分析を行った。

その結果、十分な適合度が示されなかった。さらに修正指数を参照すると、職務レジリエンスからバーンアウト、および職務自己効力感に対する直接のパスの有効性が高く示されたため、代替モデルの説明力は低いと考えられる。従って、本研究で検証したモデルの有効性を確認できたと言える。

## 考察

本調査では、職務レジリエンス行動が職務レジリエンスに及ぼす影響と、その結果、バーンアウト、職務自己効力感に及ぼす影響を検討した。その結果、職務レジリエンス行動をとることができることによって、職務レジリエンスが促進され、その結果、脱人格化、情緒的消耗感、失敗に対する不安が軽減され、個人的達成感、高い能力の位置づけが高まることが示された。

これまでのレジリエンス研究では、どのようなパーソナリティを備えた個人がより回復を示しやすいかという観点からの研究がほとんどであ

った。それに対して、本研究では、困難な状況に直面した際に、どのような対処行動をとることが、より効果的な回復を導くことができるかについて検討を行った。そのため、精神的な回復力を示しやすい個人を特定することにとどまっていたレジリエンス研究に対して、行動さえ起こすことが出来れば、効果的な回復が可能になることを示唆している点は意義のある研究知見を投げかけていると考えられる。というのも、当該個人に、精神的な回復を示しやすいパーソナリティが備わっているか否かに注目するよりも、効果的な対処行動を取ることが出来るか否かに注目する方が、可視的に評価できるためである。

そして、行動療法の考え方からも、本研究の結果は現場における有用性が高いと考えられる。すなわち、職務レジリエンス行動を行えるように支援することによって、もともと備わっている職務レジリエンス特性が低い個人であっても、職務レジリエンスを発揮できる可能性が高まることが期待できることを示唆しているためである。教育やトレーニングの場面において、職務レジリエンス行動を身につけさせるようなプログラムを導入することによって、職務レジリエンスを開発し、向上させることができることが期待できる。

以上のように、本研究の知見は仕事現場への応用が期待できるものであると言える。しかし、職務レジリエンス行動の具体的内容について、本研究では病院看護師を対象とした調査によって得られた知見のみに基づいて作成したものである。そのため、病院看護師に特有の要因が潜在的に含まれている可能性は高い。そこで、今後、様々な職場や職種における調査を重ねることによって、より一般性の高い、有効的な職務レジリエンス行動を明らかにしていくことが課題である。



## 第9章

チームレベルのレジリエンス①

チームレベルの危険因子の探索

## 第 9 章の要約

本章では、看護現場におけるチームレベルの危険因子の探索を行った調査結果の報告を行う。これまでのレジリエンス研究は、個人レベルのレジリエンス研究がほとんどである。しかし、個人はチームで働く際には、チームの状態に大きく影響を受けるため、個人が発揮するレジリエンスのみならず、チームレベルでのレジリエンスにも着目することで、職務文脈におけるレジリエンスの統合的な理解が可能になることが期待される。そこで、まずチームレベルの危険因子を探索することで、チームレジリエンス発揮の前提となる困難な状況を明確にした。

## 問題と目的

本章では、看護現場におけるチームレベルのレジリエンスについての調査結果を報告する。チームレベルのレジリエンスとは、個人のレジリエンスの概念を集団レベルに引き上げて、チームに備わる回復力を捉えようとする概念である。例えば、個人レベルのコンピテンシーを、チームレベルに引き上げて捉えようとする、チームコンピテンシーの概念が提唱されているが (Liden & Tewksbury, 1995)、これと同様の考え方に基づく。すなわち、チームに所属するメンバーの職務レジリエンスの単なる総和ではなく、個人レベルには還元できない、チーム全体に備わるものとしてのチームレジリエンスである。

なお、本研究で指す“チーム”とは、“病棟”を指し、近年広がりを見せている“チーム医療”の文脈におけるチームではない。チームの定義には様々なものが存在するが (e.g. Cohen & Bailey, 1997 ; Guzzo & Dickson, 1996 ; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990)、一般的には、「価値のある共通の目標・目的・職務のために、ダイナミックで、相互依存的で、適応的な相互作用を交わす2名以上の人々で構成される識別可能な集合である。また、各メンバーは、課題遂行のための役割や職能を割り当てられており、メンバーとして所属する期間には一定の期限がある」という Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum (1992)の定義が広く用いられている。

様々な定義がある中でも、チームの特徴として、①メンバー間の相互作用の存在、②従事する課題の相互依存性、③目的・目標の共有を重視する点は類似している (三沢・佐相・山口, 2009)。本研究で対象とする“病棟”は、上記の①、②、③のすべてを満たしていると考えられるため、“チーム”として扱うことが妥当であると考えられる。そこで、以下では病棟を指してチームと呼び、そこに全体的に存在するレジリエンス、チームレジリエンスの検討を行う。

チームレジリエンスに関する研究は、West, Patema, & Caesten (2009)

の研究を除いてまだ見当たらない。本研究でチームレジリエンスを新たに扱う意義は、チーム（看護職の場合、病棟）単位で働くような組織では、チームの特性やチーム力が非常に重要な要素となる。Westら（2009）は、先行研究のレビューによって最近の研究の動向についてまとめ、産業組織に関する研究においては、組織の成功にはチームがキーとなっており、組織の効果性について理解するには、チームや、チームメンバーのパフォーマンスに注目することの重要性の認識が高まってきていることを述べている。

職場における心理メカニズムについて検討する際、個人レベルとチームレベルの両方のレベルにおける心理メカニズムについて議論することが重要となる。というのも、個人は所属チームの特性に強く影響を受け、また、チームの特性は個人の特性によって、強く影響を受ける（West et al., 2009）。また、個人は、所属しているチームのメンバーの態度を自分の中に受け入れることで、自己を形成していくことと仮定されている（Mead, 1934）。この仮定によると、職場、チームに基づく様々な感情や態度は、周囲のメンバーによって、強く影響を受けることが示唆される。そのため、レジリエンスの文脈においても、これまで多く行われてきた個人レベルのレジリエンスについての検討だけではなく、チームレベルにおけるレジリエンスについての検討を併せて行うことが重要であると考えられる。

これまでの組織研究では、特にヒューマンエラーの文脈において、レジリエンスの概念が用いられている（Reason, 2008）。この文脈においては、①ヒューマンエラーを防ぎ、②問題が発生した際にはその問題の深刻化を防ぎ、③より早くその解決、回復を図ることを可能にするものを指してレジリエンスとし、レジリエンスの高い組織づくりを目指す。この文脈において用いられるレジリエンスの概念は、精神的、情緒的なものというよりも、いかにヒューマンエラーを防ぎ、エラーが起きた際に早急に復旧を行うことのできるような、それぞれのセクションにおける体制、システム構築を確立することを対象、目的としている。

それらの研究においては、チームの心理学的側面については注目していない。しかし、チーム全体が困難な状況に直面した際にも、いかに迅速に元の状態に回復できるかは、システムや技術的側面に注目するだけでは不十分であろう。それらを支えるメンバーや、メンバー同士の相互作用に注目することで、チームのレジリエンスを全体的、統合的に考えることができるだろう。

これまでに、チームレベルでのレジリエンス研究はほとんどないが、その中でも、チームレジリエンスというタームを用いて、POBの文脈におけるチームレベルのレジリエンスについて研究を行っている研究に、Westら(2009)の研究がある。Luthans(2002)などにおいて、POBの3つの構成要素として自己効力感、レジリエンス、楽観主義が挙げられているが、Westら(2009)はそれら3つのPOBの構成要素を、チームレベルの概念、および変数に変換し、チームレベルのPOBについて議論を行っている。彼らは、POB team capacitiesのひとつとしてチームレジリエンスを取り上げ、「チームが、失敗、挫折、葛藤、その他の脅威から回復し、ウェルビーイングの状態に向かわせる capacity を与えるもの」とした。

これまでの研究によって、チームが、失敗、挫折、葛藤、その他の脅威を経験した際のような、ストレスフルな状況下にあるときは、チーム内で連携なども行われにくくなることが示唆されているが、特にこのような場面でレジリエンスが重要になってくることが想定される。つまり、ネガティブ状況下でもレジリエンスがあることで、連携や協力を促進することが可能になるという予測である。その予測に基づき、Westら(2009)は、実験調査によってPOB team capacitiesが凝集性や共同、葛藤などのチームレベルのアウトカムに与える影響を検討し、チームレジリエンスは新規のチームではなく、メンバーが長期間相互作用し合ったチームにおいて効果的であることを示した。

Westら(2009)では、POB team capacitiesを測定する際、個人レベルの心理学的能力を測定する尺度であるPsyCap questionnaire(Luthans &

Youssff, 2004)を、チームを主語にしてチームレベルの POB capacity を測定している。(PsyCap questionnaire のレジリエンスのカテゴリーに含まれる項目は、Wagnild & Young (1993) の 25 項目のレジリエンス尺度のうち、6 項目を使用した短縮版である。) 例えば、「私は課題遂行の際はいつも様々な方法で困難に対処している」という個人レベルの尺度項目を、「私達のチームは課題遂行の際はいつも様々な方法で困難に対処している」と主語をチームに変換することで、チームレジリエンスを測定している。

ただし、彼らの用いた尺度項目には、レジリエンスの元々の意味合いである「回復力」の意味合いを捉えるタームが含まれていない。そこで、本研究では、改めてチームレジリエンス尺度を作成するために、個人レベルの職務レジリエンス尺度の作成過程と同様に、実際の看護現場におけるチームレベルの危険因子を特定することから始める。そこで、本章においては、チームレベルの危険因子について検討した自由記述形式の質問紙調査の結果を報告する。

## 方法

**手続き** 自由記述形式の質問紙調査を実施した。

**調査対象者** 福岡県内 A 総合病院の看護師 36 名を対象とした。調査期間は 2010 年 5 月に行い、調査対象者の構成は女性 33 名、男性 3 名、平均年齢 26.6 年 ( $SD = 4.5$ )、平均勤務年数 5.0 年 ( $SD = 2.3$ ) であった。回収率、有効回答率はともに 100% であった。

**質問紙の構成** 自由記述形式の質問紙には、以下の 2 つの問いが含まれた。1. これまでに体験した困難な状況、2. 実際に体験したことはないが、見聞きした他者が体験した困難な状況 自身の直接体験のみならず、他者の経験についても尋ねたことに関しては、より多くの具体的場面を把握することを目的としている。なお、「休みが少ない」、「給料が少ない」などの日常的なストレス場面とは区別し、特に困難な場面を挙げるよう

強調した。これは、ある程度耐性が備わっているような日常的なストレス場面とは区別し、精神的に落ち込むような困難な状況を想起した上で、の回答を促すためである。

## 結果

日常的なストレス状況ではなく、チーム全体が落ち込んだり、士気が下がったりするような、特に困難な状況について尋ねたところ、①ミスやインシデントに関する事象、②対人関係に関する事象、③支援・コミュニケーションに関する事象の3つのカテゴリーに関するネガティブなイベントが挙げられた。この他にも、人手不足や、給料の少なさ、多忙、休みのなさなどが挙げられたが、特に未経験であったり、突発的に発生した困難な事象ではないと判断されるため、除外した。各カテゴリーごとの回答件数を Figure 9-1 に示す。なお、Figure 中の数値は、回答数を示している。

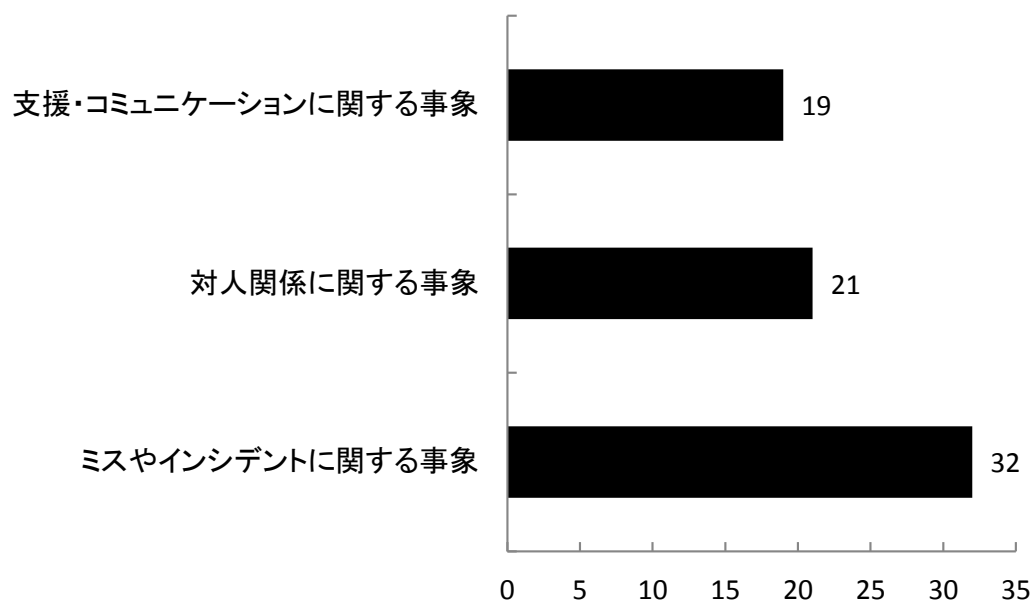


Figure 9-1 チームのネガティブイベントの各回答数

ミスやインシデントに関する事象には、「病棟内でミスやインシデントが立て続けに起こった」、「誰か一人が重大なミスをしたことで、全員がピリピリして嫌な雰囲気になった」、「一人のために全員が責任を負わされて、ギスギスした」などの、病棟全体に関わるようなミスやインシデントの発生に関する回答が含まれた。

また、対人関係に関する事象には、「スタッフ同士で言い合いになり、病棟全体が嫌な空気に包まれた」、「いわゆる、嫌がらせが多発」、「先輩に楯突いた後輩が、先輩集団に囲まれて泣かされていた」などの、スタッフ間の揉め事などに関する回答が主に含まれた。

そして支援・コミュニケーションに関する事象には、「スタッフ間で意思疎通がうまくいかず、情報の伝達がうまくいかなかったために患者さんに迷惑をかけた」、「明らかに困っている人がいるのに誰も助けようとしなかった」、「一人のスタッフに気分のムラがあり、その人がイライラしているときは空気が重くなり、みんながしゃべらなくなった」、「急に仕事が増えた時に、声かけや協力体制が全くなく、連携もとれず、ギスギスしていた」などの、コミュニケーションの希薄さや、協力体制のなさに関する回答が含まれた。

以上の結果を基に、チーム全体にネガティブな影響をもたらす困難な事象の具体例を示す、チームネガティブイベント例の表を作成した (Table 9-1)。このチームネガティブイベント例は、次章からの調査に用いる。



Table 9-1

チームネガティブイベント例

---

具体例

---

病棟内でミスやインシデントが立て続けに起こった。

一人のミスのために、病棟全体で責任を負わされた。

連携のなさのためにミスが起こった。

先輩、後輩間で大きなトラブルが起こった。

スタッフ間で大きな衝突が起こり、全体的に険悪な雰囲気になった。

メンバー同士の葛藤のために全体的な雰囲気が悪くなった。

急な仕事が立て続けに入っても協力しようとしなかった。

明らかに困っている人がいても誰も助けなかった。

---

## 第 10 章

チームレベルのレジリエンス②

チームレジリエンス尺度，および

チームレジリエンス行動尺度の開発

## 第 10 章の要約

本章では、チームレジリエンス尺度、およびチームレジリエンス行動尺度の開発と、信頼性、妥当性の検証を行った調査の報告を行う。本研究で新たに作成したチームレジリエンス尺度とチームレジリエンス行動尺度について、チーム満足度尺度を用いることでその妥当性を検証した。その結果、十分な尺度の妥当性、信頼性が示された。

## 問題と目的

本章では、まずチームレベルのレジリエンスを測定する尺度、チームレジリエンス尺度の作成を行う。そして、第9章で明らかになったような、チームレベルの危険因子がチーム内で発生し、全体的に落ち込んだムードに陥ったり、緊張状態になったりした際に、いかに効果的に全体的な回復を図るかを明らかにすることを目的とした調査の報告を行う。そこで、チーム全体で、困難な状況から抜け出し、元の状態に回復するために効果的な行動を、チームレジリエンス行動と呼び、それらの構成要素を検討することで、チームレジリエンス行動尺度の作成を行う。

### チームレジリエンス尺度の作成

チームレジリエンスとは、個人レベルの概念である職務レジリエンスを、チームレベルの概念に引き上げたものである。チームレジリエンスは、個人の職務レジリエンスと同様、直接的に測定することは困難である。そこで職務レジリエンスと同様に、チームメンバーの、自身の所属チームの回復力に対する評価、信念を測定することで、間接的にチームに備わる回復力を予測することが手段として適切であると考えた。

そこで本研究ではチームレジリエンスを「チーム全体が困難な状況に直面し、一時的に全体的に落ち込んだムードに陥ったり、士気が下がったり、緊張状態になったりした際にも、再び元の状態に戻ることができるチームの力に対するメンバーの信念」と定義する。そして、職務レジリエンスの項目を、チーム全体のレジリエンスを問う項目に修正することによって、チームレジリエンス尺度を作成した。

**手続き** 職務レジリエンスの項目のうち、「困難に直面して「もうだめだ」と思っても、また仕事に精力的に挑むことができる。」という項目を、「困難に直面してチーム全体が暗くなっても、また精力的な雰囲気を取り戻すことができる。」のように、また、「職務中に自分の情けなさに落胆しても、気持ちを立て直して克服しようとする。」という項目を、

「失敗してチーム全体が落ち込んだ状態になっても、一致団結して乗り越えようとする。」のように修正した。また、主語を「私たちのチームは」と表示し、チーム全体の回復力を尋ねていることを強調した。

**調査対象者** 福岡県内 B 総合病院の役職者を除いた全ての科の看護師 470 名であった。409 名からの回答があり（回収率 87.0%）、回答に不備のあった 4 名を除外し、最終的に 405 名の回答を分析対象とした（有効回答率 86.2%）。性別構成は女性 364 名、男性 41 名、平均年齢は 32.20 歳 ( $SD = 8.91$ , 最小値 20, 最大値 60), 平均職務年数は 9.47 年 ( $SD = 8.13$ , 最小値 .30, 最大値 38.0) であった。

**チームレジリエンス尺度の因子分析結果** 尺度の構造を確認するため、探索的因子分析（重み付けのない最小 2 乗法、プロマックス回転）を行った。分析にあたっては、SPSS ver. 17.0 を使用した。スクリープロットの減衰状況より、1 因子解が妥当であると判断し、1 因子解を仮定して分析を行った。すべての項目について、十分な因子負荷量 (.45 以上) が示されたため、1 因子解の因子パターンで確定した。最終的な因子分析結果を Table 10-1 に示す。なお、全分散を説明する割合は 69.23% であった。

また、内的整合性の検討を行うため、各下位尺度の Cronbach の  $\alpha$  係数を算出したところ、.93 と高い値が得られたため、チームレジリエンス尺度は内部一貫性の点でその信頼性が保たれていると判断した。

さらに、因子的妥当性の検討を行うため、Amos17.0 の Amos Graphics を用いて確認的因子分析による適合度指標を検討した結果、 $GFI = .96$ ,  $AGFI = .90$ ,  $CFI = .98$ ,  $RMSEA = .11$  と、 $RMSEA$  の値が若干高いものの、十分な適合度が示されたため、因子的妥当性が保たれていると判断した。

Table 10-1

## チームレジリエンス尺度の構造

項目内容	( $\alpha=.93$ )
4. ネガティブな事が発生してチーム全体が暗くなっても、また精力的な雰囲気を取り戻す。	.93 <sup>***</sup>
5. 理不尽で嫌な出来事がありチーム全体が苛ついた空気になっても、落ち着きを取り戻すことができる。	.89 <sup>***</sup>
3. ミスが起きてチーム全体がピリピリした悪い雰囲気になっても、またいつもの状態に戻れる。	.88 <sup>***</sup>
2. チーム内で衝突が起きてチーム内が険悪なモードになっても、再び穏やかさを取り戻す	.80 <sup>***</sup>
6. 失敗してチーム全体が落ち込んだ状態になっても、一致団結して乗り越えようとする。	.76 <sup>***</sup>
1. 困難に直面してチーム全体の士気が下がっても、時間が経てば意欲的な状態になる。	.70 <sup>***</sup>

<sup>\*\*\*</sup>  
 $p < .001$

## チームレジリエンス行動尺度の作成

### 1. 予備調査

まず、チームレジリエンス行動の構成要素を明らかにするにあたり、第9章で明らかとなったようなチームレベルの危険因子が発生し、チーム全体が困難な状況に直面して、一時的にチーム全体が緊張状態になったり、全体的な士気が下がったりした際に、チームとしてどのようにそのような状態から抜け出し、元の状態へと回復を図っているかを明らかにすることを目的とし、自由記述形式の質問紙調査を実施した。この結果を踏まえて、職務レジリエンス行動尺度の構成要素を明らかにする。

**調査対象者** 福岡県内 A 総合病院の看護師 36 名を対象とした。調査期間は 2010 年 5 月に行い、調査対象者の構成は女性 33 名、男性 3 名、

平均年齢 26.6 年 ( $SD = 4.5$ ), 平均勤務年数 5.0 年 ( $SD = 2.3$ ) であった。回収率, 有効回答率はともに 100% であった。

**質問紙の構成** 質問紙中では, まず第 9 章において作成したチームネガティブイベント例を表示し, 以下の問いに対して, これらのネガティブイベントを想起しながら回答するよう求めた。(1) 例に示すような深刻な困難な状況に直面して, チーム全体が一時的に落ち込んだ際に, チームとしてどのような対処をしてきたか, (2) さらに, 実際には行えなかったものの, 効果的だと考える対処を尋ねた。

**チームレベルの対処行動の具体例** チーム全体がネガティブ状態に陥った際に, 再度意欲的な雰囲気を取り戻すために必要だと考えられる取り組みについて尋ねたところ, 「協力・声かけ」, 「チーム学習」, 「勤務体制の見直し」, 「チーム目標の設定と共有」, 「コミュニケーション」, 「リーダー・上司の在り方」, 「仕事以外の交流」, 「指摘できる人の存在」, 「ムードメイカーの存在」, 「その他」の 10 のカテゴリーが見出された。

「協力・声かけ」のカテゴリーには, 「みんなが協力しあって, 助け合う事で負担の軽減を図り, 雰囲気改善につながられる」, 「スタッフ同士が周りの状況を把握してフォローできる場所は声かけをする」, 「お互いに声をかけあって, 手伝えることは何か確かめながらコミュニケーションを図る事で可能にできる」などの, 多忙な中でもお互いに協力し合うことで士気を高めたり, 課題をこなしていったりすることに関する回答が含まれた。

「チーム学習」のカテゴリーには, 「どうしてそうなったのか, 原因についてみんなで話し合う機会をつくる」, 「役職や新人などの経験年数を問わず, みんなの意見が発言できる場をつくる」, 「病棟会や, その日の終了カンファレンスなど, スタッフがそろっている時に話し合うようにする」など, ミスやインシデントが起こった時の情報共有や, 反省・勉強会, そして日頃からの意見の言いやすい雰囲気づくりに関する回答が含まれた。

「勤務体制の見直し」のカテゴリーには, 「給料・手当アップ・週休

を増やすなど、時間外をしっかりとる」、「人員を増やして、一人の仕事量を減らさないことには無理」など、病院の雇用体制や人員確保などを求める回答が含まれた。

「チーム目標の設定と共有」の 카테고리には、「病棟全体としての目標がはっきりしていれば、いざという時の行動の指針になる」、「お互いにどう動くべきか共有できていることが大切」などの、病棟全体に目標や志向性が存在し、それらをメンバーが共有しておくことで、いざというときにも同じ方向を向いて、対処行動をとることを求める回答が含まれた。

「コミュニケーション」の 카테고리には、「スタッフ同士のコミュニケーションを欠かさない事」、「病棟全体で人と接すること」、「仕事はじめと終わりの会の際に、笑顔でしっかり声を出して挨拶を交わす」など、情報共有のためだけではなく、関係性を気づくためにも、日頃からコミュニケーションをとることなどの回答が含まれた。

「リーダー・上司の在り方」の 카테고리には、「誰がどのような仕事をしているかリーダーは把握し、適切な指示を出す」、「上司の「あなたが悪いのよ」という考えを捨てて欲しい」、「上司の公平さ（特別扱いをしない）」などの、リーダーや上司の公平さや現場把握を求める回答が含まれた。

「仕事以外の交流」の 카테고리には、「レクリエーションを行い、気分をフレッシュにできる」、「みんなの士気があがるよう、みんなで会話できるようなごはんに行く機会をつくる」など、仕事以外での交流を行い、関係を深めることを必要とする回答が含まれた。

「指摘できる人の存在」の 카테고리には、「一人でもはっきりと意見の言える人がいると、病棟全体に活気が出ると思う」、「上に対しても下に対しても、良いことは良い、悪いことは悪いなどと、上下を気にしない人がいると良い」などの、病棟内での問題点や疑問点などを言うことのできる人や、上司に対しても意見を述べることのできる人の存在を求める回答が含まれた。



「ムードメイカーの存在」の 카테고리には、「場を明るくするようなムードメイカーの存在」、「みんなでがんばろう、声を出し合って助け合おう！と言うスタッフがいること」などの、病棟全体がネガティブな状態だからこそ、積極的にその場を明るくしたり、切り替えようとしたりする人の存在を求める回答が含まれた。

また、「その他」の 카테고리には、「個々の能力を上げる」、「自分の仕事に夢中で取り組む」などの回答が含まれた。

これらの回答のうち、「勤務体制の見直し」に関しては、看護師ら自らが実行できることではなく、病院全体の経営に関することであるため、除外した。また、「その他」に含まれる項目に関しては、チームレベルの行動ではなく、個々のメンバーに求められる行動であるため、除外した。さらに、「リーダー・上司のあり方」に関しても、チーム全体として求められる対処行動ではなく、リーダー自身のリーダーシップの取り方や、パーソナリティ等に関連する事柄であるため、除外した。

その他の9つの 카테고리について、それぞれ代表的な回答を4つずつ抜粋し、36項目の職務レジリエンス行動尺度を作成した。

## 2. 本調査

本調査では、予備調査で作成したチームレジリエンス行動尺度の妥当性を検証するために、チームレジリエンス尺度、およびチーム満足度尺度との関連を検討した。

**チームレジリエンス行動尺度の妥当性の検証** 本調査では、チームレジリエンス行動尺度の妥当性を検証するにあたり、チームレジリエンス尺度、およびチーム満足度尺度との関連を検討することによって確認する。

**チームレジリエンス** チームレジリエンスとは、先述の通り、「チーム全体が困難な状況に直面し、一時的に全体的に落ち込んだムードに陥ったり、士気が下がったり、緊張状態になったりした際にも、再び元の状態に戻ることができるチームの力に対するメンバーの信念」を指す。

困難な事象が発生して、チーム全体が落ち込んだ際にも、チームとして効果的な対処を行うことができれば、自分たちのチームの回復力を強く信じることにつながる、すなわち、チームレジリエンスが高まることが考えられる。そのため、予備調査において作成したチームレジリエンス行動尺度の妥当性が高ければ、チームレジリエンスとの有意な相関が見られるはずである。そこで、チームレジリエンス行動尺度の妥当性を検証するに当たり、チームレジリエンスを妥当性確認のための指標の1つとする。

**チーム満足度** チームがネガティブ状況に直面し、全体的に暗く落ち込んだり、士気が下がったり、ピリピリとしたムードが漂っていたりしていると、メンバーはそのチームに対して不満を感じ、チームから離れたくなることが考えられる。そのような状況でチームレジリエンスを発揮できるチームであれば、再度意欲的で活気のある雰囲気を取り戻すことができ、メンバーもチームに対する不満が下がり、そのチームからの離脱意向も減少する可能性がある。

これまで、チーム満足度の概念は、日本における研究ではあまり扱われていないが、欧米においてはいくつかの研究がある。例えば、Jinnett & Alexander (1999) は、チーム満足度と離職意向との関連を検討し、チームに満足しているメンバーはその組織からの離脱意向が低いことを示した。そのため、チーム満足度の程度は、潜在的にメンバーの離脱意向を予測していることになり、チーム満足度はチームレベルのポジティブな面を検討するうえで、非常に重要なアウトカム変数である (West, 2009)。

本研究の最終的に目指す目的は、看護師の離職率を下げ、看護師不足を解消することである。よって、チーム満足度をアウトカム変数として測定することは、適切であると考えられる。

これまで、チームレジリエンスとチーム満足度との関連を検討した研究は見当たらない。ただし、類似した概念の、ライフ満足度とレジリエンスとの関連を検討した研究はいくつかある。例えば、Abolghasemi &

Varaniyab (2010) は、レジリエンスとストレス反応とライフ満足度との関連を検討した。その結果、よりレジリエンスが高く、ストレス反応が低い群において、より高いライフ満足度が示された。この結果より、レジリエンスを高め、ストレスを減少させることによってライフ満足度を向上させることができることを示唆している

厳密には、ライフ満足度に焦点を当てた研究を、チーム満足度に焦点を当てた研究に参考とするのは概念のずれがあるかもしれない。しかし、個人が自分の生活、自分が置かれている状況にどの程度満足しているかの指標は、組織研究に持ち込むのであれば、個人が所属している組織にどの程度満足しているかについての指標となり、それがチームレベルになると、個人が所属しているチームにどの程度満足しているかを尋ねることになる。よって、先行研究で明らかにされた、レジリエンスとライフ満足度とのポジティブな関連は、チームレジリエンスとチーム満足度とのポジティブな関連を予測するものであると考えられる。

そこで、本研究では、チームレジリエンスの発揮によってもたらされる要素として、チーム満足度に焦点を当て、職務レジリエンス行動尺度の妥当性の検証に用いることとする。

**調査対象者** 福岡県内 B 総合病院の役職者を除いた全ての科の看護師 470 名であった。409 名からの回答があり（回収率 87.0%）、回答に不備のあった 4 名を除外し、最終的に 405 名の回答を分析対象とした（有効回答率 86.2%）。性別構成は女性 364 名、男性 41 名、平均年齢は 32.20 歳 ( $SD = 8.91$ , 最小値 20, 最大値 60), 平均職務年数は 9.47 年 ( $SD = 8.13$ , 最小値 .30, 最大値 38.0) であった。

**手続き** 質問紙調査は 2010 年 12 月に実施した。各看護師への配布は各病棟の看護師長に依頼した。なお、プライバシーの保護の観点から、質問紙票は一部ずつ封筒に入れて渡し、記入後は封を閉じた状態で提出するよう求めた。

### **質問紙の構成**

フェイスシート：デモグラフィック変数（性別、年齢、職務年数）を尋

ねた。

1. 困難な状況の具体例：第 9 章で作成したチームネガティブイベントの具体例の表を表示した。そして、次から続く質問項目について、例に示すような特に困難な状況が発生したことを想起、想定した上で回答するよう強調した。

2. チームレジリエンス尺度：個人レベルの職務レジリエンスを参考に、独自に作成した計 6 項目からなるチームレジリエンス尺度を使用した。

3. チームレジリエンス行動尺度：予備調査において作成した計 27 項目からなるチームレジリエンス行動尺度を使用した。

4. チーム満足度尺度：チーム満足度の指標は日本の研究においては見当たらないため、Costa (2003), Smith & Barclay (1997), Vegt, Emans, & Wert (2001), Gladstein (1984), West ら (2009) などの team satisfaction に関する項目を参考に、7 項目の尺度を構成した。

なお、すべての尺度において、「全く当てはまらない = 1」から「とてもよく当てはまる = 5」の 5 件法で回答を求めた。

## 結果

### 因子分析結果

**チームレジリエンス尺度の因子分析結果** 探索的因子分析（重み付けのない最小 2 乗法，プロマックス回転）を行った。分析にあたっては、SPSS ver. 17.0 を使用した。スクリープロットの減衰状況より、1 因子解が妥当であると判断した。なお、クロンバックの信頼性係数  $\alpha$  は、.93 と高い値が得られた。

**チームレジリエンス行動尺度の因子分析結果** 尺度の構造を確認するため、探索的因子分析（重み付けのない最小 2 乗法，プロマックス回転）を行った。分析にあたっては、SPSS ver. 17.0 を使用した。スクリープロットの減衰状況より、4 因子解が妥当であると判断し、4 因子解を仮

定して分析を行った。さらに十分な因子負荷量（.45 以上）を示さなかった項目と、因子負荷量が複数の因子にかかる項目の計 15 項目を削除し、再度分析を行って因子パターンを確定した。最終的な因子分析結果を Table 10-2. に示す。なお、全分散を説明する割合は 67.91%であった。

各下位尺度に含まれる項目内容から、第 1 因子を“支援・協力体制”因子、第 2 因子を“チーム学習”因子、第 3 因子を“ムードメイカーの存在”因子、第 4 因子を“チーム目標に基づく解決”因子と命名した。

なお、予備調査において見出されていた“仕事以外の交流”の項目は、十分な因子負荷量を示さなかったために削除された。また、“コミュニケーション”に含まれていた項目は、“支援・協力体制”に含まれた。なお、第 1 因子から第 4 因子まで、すべての組み合わせにおいて、中程度の相関が示された。なお、因子間相関係数は Table 10-2 に示す。

また、内的整合性の検討を行うため、各下位尺度の Cronbach の  $\alpha$  係数を算出したところ、.96 から .89 と高い値が得られたため、チームレジリエンス行動尺度は内部一貫性の点でその信頼性が保たれていると判断した。

さらに、因子的妥当性の検討を行うため、Amos17.0 の Amos Graphics を用いて確認的因子分析による適合度指標を検討した結果、 $GFI = .94$ 、 $AGFI = .91$ 、 $CFI = .98$ 、 $RMSEA = .04$  と十分な値であり、因子的妥当性が保たれていると判断した。

Table 10-2

## チームレジリエンス行動尺度の構造

	I	II	III	IV	
第I因子 支援・協力体制 ( $\alpha = .93$ )					
15. 困っているスタッフに積極的に声かけをする。	.90	.00	.01	-.05	
14. 落ち込んでいるスタッフが深く気にしすぎないように励ます。	.89	-.03	.02	-.03	
12. 誰かひとりが困難な状況なとき、進んでそのスタッフを助ける。	.85	.02	-.02	.01	
11. 困っていることなどを積極的に相談する。	.84	-.13	.02	.08	
10. わからないことを気軽にお互いに質問する。	.78	-.06	.03	.00	
13. 問題が起きた時、みんなで乗り越えようと協力し合う。	.69	.21	.02	.01	
8. 互いに信頼し合っている。	.52	.28	.05	.00	
第II因子 チーム学習 ( $\alpha = .89$ )					
4. 積極的にフィードバックし合う。	-.15	.92	.06	.00	
5. 従来のやり方にこだわらず、新しいやり方を提案する。	-.05	.77	-.03	.07	
3. メンバーの知識や技術を高めるために、積極的に勉強会を開く。	-.04	.75	.06	-.04	
6. スタッフ間で意見の相異がある場合、納得するまで話し合う。	.12	.73	-.08	.05	
7. 積極的に問題や間違いの指摘をする。	.17	.62	-.06	.01	
2. 問題が発生した時、メンバーで解決策を話し合う。	.08	.58	.05	.02	
第III因子 ムードメイカーの存在 ( $\alpha = .96$ )					
21. 「みんなでがんばろう！」と場を意欲的にするスタッフがいる。	-.09	.02	1.00	-.02	
22. 困難な状況でも、積極的に声かけをするスタッフがいる。	.04	.00	.93	-.03	
23. 緊迫した状況を、積極的にやわらげようとするスタッフがいる。	.13	-.01	.86	-.01	
20. 落ち込んだ雰囲気でも、場を盛り上げようとするスタッフがいる。	.07	-.01	.75	.11	
第IV因子 チーム目標に基づく解決 ( $\alpha = .93$ )					
18. 問題解決の軸となる目標や目指す点がはっきりとしている。	.02	-.03	-.02	.95	
17. 目標の不足点を確認する。	.00	.06	.01	.84	
19. 目標がメンバーに共有されている。	-.01	.05	.04	.82	
16. チーム全体の目標に従って行動する。	.00	.03	.01	.78	
	因子間相関	I	II	III	IV
	I	-	.66	.66	.56
	II		-	.53	.68
	III			-	.58
	IV				-

**チーム満足度の因子分析結果** 尺度の構造を確認するため、探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法、プロマックス回転）を行った。分析にあたっては、SPSS ver. 17.0を使用した。スクリープロットの減衰状況より、1因子解が妥当であると判断し、1因子解を仮定して分析を行った。十分な因子負荷量（.45以上）を示さなかった項目などはなかったため、全ての項目を含む1因子解の因子パターンを確定した。最終的な因子分析結果をTable 10-3.に示す。なお、全分散を説明する割合は75.00%であった。

また、内的整合性の検討を行うため、各下位尺度のCronbachの $\alpha$ 係数を算出したところ、.95と高い値が得られたため、チーム満足度尺度は内部一貫性の点でその信頼性が保たれていると判断した。

さらに、因子的妥当性の検討を行うため、Amos17.0のAmos Graphicsを用いて確認的因子分析による適合度指標を検討した結果、 $GFI = .98$ ,  $AGFI = .91$ ,  $CFI = .90$ ,  $RMSEA = .08$ と十分な値であり、因子的妥当性が保たれていると判断した。

Table 10-3

チーム満足度尺度の構造

項目内容	( $\alpha = .95$ )
3. このチームで働くことに満足している。	.91 <sup>***</sup>
5. このチームで働きたいと思っている。	.90 <sup>***</sup>
4. チームのやり方に満足している。	.90 <sup>***</sup>
2. チームメンバーに好感を抱いている。	.87 <sup>***</sup>
6. このチームは私が仕事に対して求めるものを満たしてくれる。	.86 <sup>***</sup>
7. チームの全体的なコミュニケーションに満足している。	.84 <sup>***</sup>
1. チームの全体的な能力に満足している。	.78 <sup>***</sup>

<sup>\*\*\*</sup>  
 $p < .001$

**各変数の記述統計量** チームレジリエンス尺度，チームレジリエンス行動尺度，およびチーム満足度尺度の記述統計量を Table 10-4 に示す。平均値を参照すると，どの項目に関しても比較的高い値が示された。

Table 10-4

各変数の記述統計量 (N = 405)

	<i>M</i>	<i>SD</i>
チームレジリエンス	3.16	.69
支援・協力体制	3.25	.75
チーム学習	3.04	.65
ムードメイカーの存在	3.11	.85
チーム目標に基づく解決	2.87	.77
チーム満足度	3.03	.82

**妥当性の検証** チームレジリエンス行動尺度の妥当性を検証するために，チームレジリエンス行動，チームレジリエンス，およびチーム満足度の関連を検討した。なお，分析にあたっては，SPSS ver. 17.0 を用いて分散分析を行った。Table 10-5 に相関分析の結果を示す。



Table 10-5

## 各変数間の相関係数

	1	2	3	4	5
1. チームレジリエンス					
2. 支援・協力体制	.54**				
3. チーム学習	.57**	.63**			
4. ムードメイカーの存在	.51**	.66**	.54**		
5. チーム目標に基づく解決	.43**	.54**	.65**	.57**	
6. チーム満足度	.57**	.66**	.58**	.62**	.49**

\*\*  $p < .01$

相関分析の結果，チームレジリエンス行動の全ての側面と，チームレジリエンス，チーム満足度との間に有意な正の相関が見られた。すなわち，本研究で作成したチームレジリエンス行動尺度の妥当性が確認された。そこで次章では，このチームレジリエンス行動尺度を用いて，チームレジリエンス行動がもたらす影響について検討を行う。

## 第 11 章

チームレベルのレジリエンス③

チームレジリエンス行動のもたらす  
効果の検討

## 第 11 章の要約

本章では、チーム全体が困難な状況に直面して、全体的に落ち込んだり、緊張状態に陥ったりした際に、チームレジリエンス行動がもたらす影響について、看護師を対象として検討した調査の報告を行う。チームレジリエンス行動がチームレジリエンス、およびチーム満足度を高め、その結果、チームレジリエンスが職務レジリエンスを、チーム満足度が職務コミットメントを高めるだろうと仮説を立てた。この仮説を検証するために、看護師を対象とした質問紙調査を実施したところ、仮説が支持された。

## 問題と目的

本章では、チーム全体が困難な状況に直面して、全体的に落ち込んだり、緊張状態に陥ったりした際に、チームレジリエンス行動がもたらす影響について、看護師を対象として検討した調査の報告を行う。

第 10 章において、チームが困難な状況に直面し、全体的に落ち込んだ雰囲気陥ったとしても、皆で協力しあったり（支援・協力体制）、自分たちに足りないところを皆で学習したり（チーム学習）、積極的に雰囲気を盛り上げるメンバーがいたり（ムードメイカーの存在）、同じ方向を目指して解決を測ったりする（チーム目標に基づく解決）ことがチーム全体の効果的な回復に影響を及ぼすことが示唆された。そこで本章では、上記のチームレベルの要素が、メンバー個々にどのような影響を及ぼすのかについて検討する。

チームで働く際、個人は所属チームの特性に強く影響を受け、また、チームの特性は個人の特性によって、強く影響を受けることが示唆されている（West et al., 2009）。よって、チーム全体を揺るがすような困難な状況に直面して、チーム全体が落ち込んだ雰囲気に陥ったり、陰悪なムードになったりした際には、個々のメンバー自身の精神的状態もネガティブな状態に引きずられるだろう。しかし逆に、チーム全体が、困難な状況に立ち向かっていこうとする前向きな雰囲気になると、それに引きずられるように個人の前向きな姿勢も高まるというように、ポジティブな影響も期待できる。すなわち、チームレジリエンスが高まることで、個々の職務レジリエンスが高まることが考えられる。そこで、チームレジリエンス行動を取ることができることによって、チームレジリエンスが高まり、その結果、メンバー個々の職務レジリエンスが促進されるという仮説を立て、その影響力を検証する。

また、第 10 章において、チームレジリエンス行動とチーム満足度の高い相関が見られた。このことは、チームが困難な状況に直面して、全体的に落ち込んだ雰囲気に陥っても、効果的な対処行動をチーム全体で

取ることができることによって、メンバーのチームに対する満足度にポジティブな影響を及ぼすことを示唆している。そして、メンバーは、チームに対して高い満足感を抱くと、そのチームにとどまろうとするだろう。というのも、これまでの看護師を対象とした研究においても、職務満足度が組織コミットメントを高めることが多く示されている (e.g. Ingersoll, Oisan, Drew, DeVinney, & Davies, 2002 ; McNees, 2001 ; 石田, 2000 ; 上野・西川, 2005 ; グレグ, 2005)。すなわち、ある対象に対して満足感を抱いていると、その対象を与えてくれているものにとどまろうとすることが考えられる。このことは、チームに満足感を抱いていると、そのチームでの仕事を長く続けようとするに繋がることを示唆していると考えられる。つまり、チーム満足度が職務コミットメントを高めることが期待できる。そこで、本調査において、チーム満足度の従属変数として職務コミットメントに焦点を当て、チーム満足度がもたらす影響力を検討する。

以上のことから、チームレジリエンス行動がチームレジリエンス、およびチーム満足度を高め、その結果、チームレジリエンスが職務レジリエンスを、チーム満足度が職務コミットメントを高めるだろうと仮説を立てた。この仮説を検証するために、看護師を対象とした質問紙調査を実施した。

## 方法

**調査対象者** 福岡県内B総合病院の役職者を除いた全ての科の看護師470名であった。409名からの回答があり(回収率87.0%)、回答に不備のあった4名を除外し、最終的に405名の回答を分析対象とした(有効回答率86.2%)。性別構成は女性364名、男性41名、平均年齢は32.20歳( $SD=8.91$ , 最小値20, 最大値60), 平均職務年数は9.47年( $SD=8.13$ , 最小値.30, 最大値38.0)であった。

**手続き** 質問紙調査は2010年12月に実施した。各看護師への配布は各病棟の看護師長に依頼した。なお、プライバシーの保護の観点から、

質問紙票は一部ずつ封筒に入れて渡し、記入後は封を閉じた状態で提出するよう求めた。

### 質問紙の構成

フェイスシート：デモグラフィック変数（性別，年齢，職務年数）を尋ねた。

1. チームレジリエンス行動尺度：第 10 章において作成した計 21 項目からなるチームレジリエンス行動尺度を使用した。
2. チームレジリエンス尺度：第 10 章において作成した計 6 項目からなるチームレジリエンス尺度を使用した。
3. チーム満足度尺度：第 10 章において作成した計 7 項目からなるチーム満足度尺度を使用した。
4. 職務レジリエンス尺度：第 4 章において作成した計 5 項目からなる職務レジリエンス尺度を使用した。
5. 職務コミットメント尺度：第 6 章において作成した計 3 項目からなる職務コミットメント尺度を使用した。

なお、すべての尺度において、「全く当てはまらない = 1」から「とてもよく当てはまる = 5」の 5 件法で回答を求めた。

## 結果

### 因子分析結果

**チームレジリエンス行動尺度の構造** 探索的因子分析（重み付けのない最小 2 乗法，プロマックス回転）を行った。分析にあたっては，SPSS ver. 17.0 を使用した。スクリープロットの減衰状況より，4 因子解が妥当であると判断し，4 因子解を仮定して分析を行った。第 10 章で確認した因子構造と同様に，各下位尺度に含まれる項目内容から，第 1 因子を“支援・協力体制”因子，第 2 因子を“チーム学習”因子，第 3 因子を“ムードメイカーの存在”因子，第 4 因子を“チーム目標に基づく解決”因子とした。また，Cronbach の  $\alpha$  係数を算出したところ，.96 から .89 と

十分な値を示した。

**チームレジリエンス尺度の構造** 探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法，プロマックス回転）を行った。スクリープロットの減衰状況より，1因子解が妥当であると判断し，1因子解の因子パターンを確定した。なお，クロンバックの信頼性係数 $\alpha$ は，.93と高い値が得られた。

**チーム満足度尺度の構造** 探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法，プロマックス回転）を行った。スクリープロットの減衰状況より，1因子解が妥当であると判断し，1因子解を仮定して分析を行った。十分な因子負荷量（.45以上）を示さなかった項目などはなかったため，全ての項目を含む1因子解の因子パターンを確定した。なお，Cronbachの $\alpha$ 係数を算出したところ，.95と十分な値を示した。

**職務レジリエンス尺度の構造** 探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法，プロマックス回転）を行った。スクリープロットの減衰状況より，1因子解が妥当であると判断し，1因子解を仮定して分析を行い，因子パターンを確定した。信頼性係数 $\alpha$ は.92と十分な値を示した。

**職務コミットメントの構造** 探索的因子分析（重み付けのない最小2乗法，プロマックス回転）を行った。スクリープロットの減衰状況より，1因子解が妥当であると判断し，1因子解を仮定して分析を行い，因子パターンを確定した。信頼性係数 $\alpha$ は.88と十分な値を示した。

**各変数の記述統計量，および相関係数** チームレジリエンス行動尺度，チームレジリエンス尺度，チーム満足度尺度，職務レジリエンス尺度，職務意義認知尺度，および職務コミットメント尺度の記述統計量を Table 11-1 に，各変数間の相関係数を Table 11-2 に示す。なお，チームレジリエンス行動尺度全体の得点は，下位尺度すべての点数の平均値を示している。

Table 11-1

各変数の記述統計量 ( $N = 405$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>
チームレジリエンス行動	3.07	.63
支援・協力体制	3.25	.75
チーム学習	3.04	.65
ムードメイカーの存在	3.11	.85
チーム目標に基づく解決	2.87	.77
チームレジリエンス	3.16	.69
チーム満足度	3.03	.82
職務レジリエンス	3.40	.74
職務コミットメント	3.38	.93



Table 11-2

## 各変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. チームレジリエンス行動								
2. 支援・協力体制	.84**							
3. チーム学習	.82**	.63**						
4. ムードメイカーの存在	.85**	.66**	.54**					
5. チーム目標に基づく解決	.82**	.54**	.65**	.57**				
6. チームレジリエンス	.61**	.54**	.57**	.51**	.43**			
7. チーム満足度	.71**	.66**	.58**	.62**	.49**	.57**		
8. 職務レジリエンス	.18**	.24**	.12*	.18**	.06	.24**	.23**	
9. 職務コミットメント	.21**	.18**	.09	.22**	.17**	.16**	.24**	.42**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

**各変数間の関連の検討** チームレジリエンス行動、チームレジリエンス、チーム満足度、および職務レジリエンス、職務コミットメントの関連を検討するために、チームレジリエンス行動を独立変数、チームレジリエンス、およびチーム満足度を媒介変数に投入し、さらにチームレジリエンスの従属変数として職務レジリエンス、チーム満足度の従属変数として職務コミットメントを投入し、共分散構造分析を行った。

なお、チームレジリエンス行動に関して、下位尺度間の相関が高い傾向にあったため、多重共線性の発生可能性を考慮し、潜在変数化して投入した。また、分析にあたっては、Amos Graphics 17.0 ver. を使用した。

仮説モデルを描き、共分散構造分析を実行したところ、すべてのパス

において有意性が確認された（チームレジリエンス行動からチームレジリエンス： $\beta = .70, p < .001$ ；チームレジリエンス行動からチーム満足度： $\beta = .82, p < .001$ ；チームレジリエンスから職務レジリエンス： $\beta = .22, p < .001$ ；チーム満足度から職務コミットメント： $\beta = .10, p < .001$ ）。

さらに適合度も  $GFI = .99$ ,  $AGFI = .95$ ,  $CFI = .99$ ,  $RMSEA = .06$  と十分に高い値が示されたため、仮説モデル通りのモデルを採用した。最終的に得られたモデルを Figure 11-1 に示す。なお、Figure 中の数値は標準化係数である。

すなわち、チームレジリエンス行動を取ることによって、チームレジリエンス、およびチーム満足度が高まり、その結果として、チームレジリエンスがメンバー個人の職務レジリエンスを高め、チーム満足度が職務コミットメントを高めることが示された。

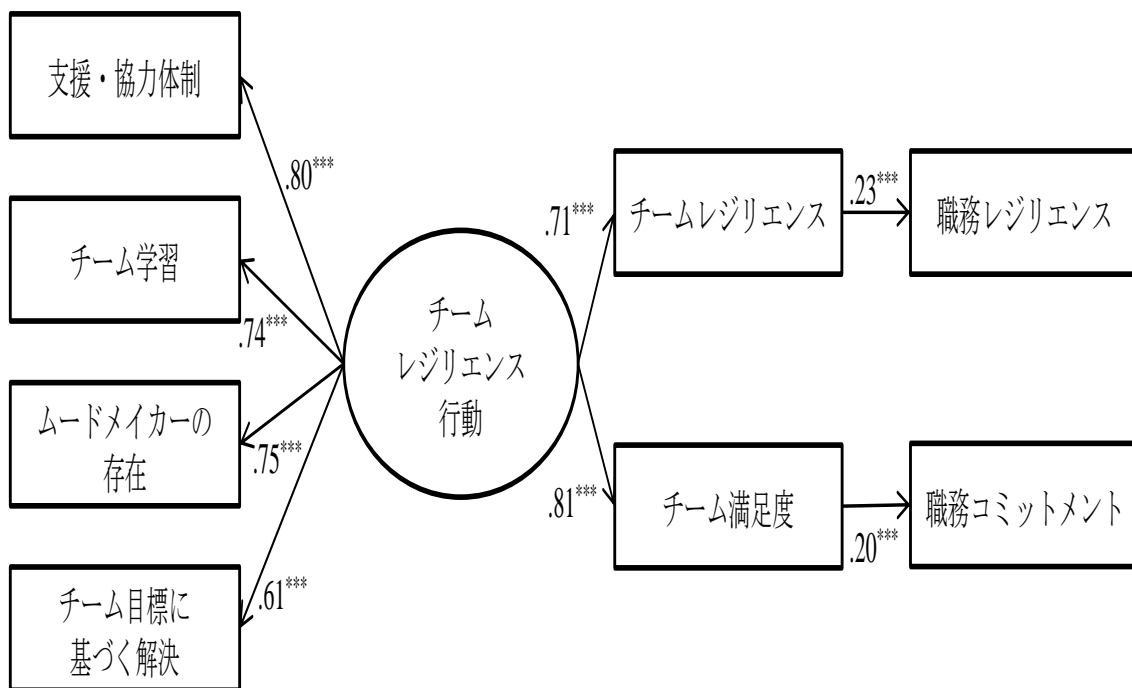


Figure 11-1 各変数間の関連の検討

\*\*\*  $p < .001$

適合度 :  $GFI = .99$ ,  $AGFI = .95$ ,  $CFI = .99$ ,  $RMSEA = .06$

注1) Figure中の数値は標準化係数である。

注2) 誤差変数は省略している。

### 考察

本調査では、チームレジリエンス行動がもたらす効果について検討を行った。困難な状況に直面して、チーム全体がネガティブな雰囲気陥った際にも、メンバー同士で積極的にコミュニケーションを図りながら協力しあったり、自分たちに足りないところを学ぼうとしたり、積極的に雰囲気を盛り上げようとしたり、同じ方向を目指して解決を図ろうと

したりすることによって、メンバーらは「自分たちのチームは困難な状況を乗り越えることができる」と強く信じていることができる。また、効果的な行動をチーム全体でとることができているからこそ、そのチームやメンバーたちに対して満足感を抱くことができることが示唆された。

また、以上のように、チームレジリエンス行動は、メンバーのチームや他のメンバーに対しての評価に影響を及ぼすだけではなく、それらを媒介して、個々人の職務レジリエンスや、職務コミットメントにポジティブな影響を及ぼすことも示唆された。すなわち、チーム全体のレジリエンスが高いと、その状態に引っ張られるように個人の職務レジリエンスも高まり、チームや他のメンバーに満足しているからこそ、そのチームにとどまって、職務を全うしようというように、職務コミットメントが高まることを示唆している。

チームの状態は個人の状態によって大きく左右され、個人の状態はチーム全体の状態によって大きく左右される (West et al., 2009)。そのため、チームで働くような職場では、個人のメンタルヘルスや職務遂行の状態に注目する際にも、チーム全体としてのパフォーマンスや雰囲気にも注目する際にも、どちらか一方のみに焦点を当てるのではなく、同時に考慮することによってはじめて、統合的な理解が可能になるだろう。そこで、今後の職務レジリエンス、およびチームレジリエンスの検討においても、個人レベル、チームレベル、そしてクロスレベルのすべてのレベルに視野を向けることによって、職場におけるレジリエンスの統合的な理解を進めることが求められる。

## 第 12 章

被災組織における職務レジリエンス

職務レジリエンスの促進要因の検討 1

## 第 12 章の要約

本章では、現実のネガティブ事象に直面した時、職務レジリエンスが発揮されるために必要な潜在的要因を当事者の生の声から浮き彫りにし、それらの要因がどの程度影響力を持つのかについて、東日本大震災で被災した企業の従業員を対象とした調査に基づいて実証的に示すことを目的とした調査の報告を行う。職務レジリエンスの促進要因として、組織内自尊感情、および職務意義認知に焦点をあて、それらの影響力を検討した。共分散構造分析の結果、組織内自尊感情、および職務意義認知が職務レジリエンスを促進し、その結果、心理的ストレス反応の各側面を軽減することが示された。

## 問題と目的

職務レジリエンスとは、突発的で深刻なネガティブ事象に直面し、従業員が一時的に精神的に落ち込んでも、再び原状通りに職務を遂行できる状態に回復する力を指す。本章では、現実のネガティブ事象に直面した時、職務レジリエンスが発揮されるために必要な潜在的要因を当事者の生の声から浮き彫りにし、それらの要因がどの程度影響力を持つのかについて、東日本大震災で被災した企業の従業員を対象とした調査に基づいて実証的に示すことを目的とした調査の報告を行う。

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、日本において特にレジリエンス研究が注目を集めるようになったきっかけとなった。というのも、東日本大震災という、未曾有の誰もが予想だにしなかったような甚大な被害をもたらした自然災害を目の当たりにし、改めて、「自分たちが、いつ深刻な困難な状況に立たされてもおかしくない」という認識をはっきりと持つことになったためである。困難な状況に直面して、一時的に精神的に落ち込んだり、能力を発揮できない状態に落ち込んだりしたとしても、そこから何とか這い上がり、状況に向き合い、原状の通りに回復する力、すなわち従業員の職務レジリエンスをいかに高めるか、そして、組織が一時的に機能不全の状態に陥ったとしても、迅速に復旧する力、すなわち組織レジリエンスをいかに高めるか、ということが大きな課題として認識されるようになった。

震災という非常に深刻な状況に直面し、精神的に追い詰められながらも、自らを奮い立たせ、働き続けた従業員らに注目することによって、職務レジリエンス研究に対する貴重な示唆が得られるものと考えられる。そこで、本研究では、東日本大震災で被災した宮城県女川町の食品加工会社A社の従業員を対象とした調査を実施し、従業員の職務レジリエンスの発揮に影響及ぼす要因を検討する。

職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼす要因の検討 困難な状況に直面して、一時的に精神的に落ち込んだり、追い詰められたりした際に、

職務レジリエンスを発揮できるか否かを規定する要因はいかなるものであろうか。この職務レジリエンスの促進要因の検討という点は、これまでのレジリエンス研究では、ほとんど実証的検討がなされていない。そこで、影響を及ぼすだろう要因を探索するために、東日本大震災という非常に困難な状況に直面した現場の生の声から、それらを探ることを試みた。まず、インタビュー調査を実施して、キーワードとなる要素をピックアップし、そのご、それらの要因が職務レジリエンスの発揮に対して持つ影響について、質問紙調査を実施して実証的に検討を行う。以下では、まずインタビュー調査の結果から報告する。

## インタビュー調査

### 手続き

インタビューは2012年12月にA社の本社において実施した。インタビュー対象者は、震災当時、現場の指揮官を務めた、A社の取締役であるT氏であった。インタビュー時間は3時間程度実施した。

インタビュー内容 (1) 震災や津波によって受けた具体的な被害状況、(2) 震災当時や、その後の、組織全体としての具体的な対処行動や取り組み、(3) 震災当時やその後、現場の指揮官を務めるリーダーとして何を重視し、いかに動いたか、(4) 震災当時やその後の従業員の様子や、従業員の精神的な回復を支えたと考えられる要因、(5) 今後予定、検討している組織全体としての取り組みなどについて尋ねた。

なお、インタビュー内容は、T氏の許可を得て、ICレコーダを用いて録音した。インタビューでは、T氏が語りに熟練していたため、要所ごとに質問を投げかける以外はT氏の自由語りに任せるという半構造形式のインタビュー調査を行った。

その後、インタビュー内容を文章化し、心理学研究者2名、一般社会人2名によって、インタビュー内容のカテゴリー分けを行った。そして、T氏の語りの中で頻繁に挙げられたキーワードや、特に重要であるとT



氏が認識していたキーワード等を参考に、特に職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼすことが考えられる要因の選択、検討を行った。

## 結果

従業員の職務レジリエンスを支えたと考えられる要因について、T氏は、「震災が起こった直後はパニック状態になっているため、とにかく具体的な指示を出して気持ちを落ち着かせたり、支援的な言葉をかけることで安心させたりすることが重要である。ただし、精神的な落ち込みや、精神的疲労は徐々に押し寄せてくるものであり、むしろその解決が重要である。そこで鍵をにぎるのが、いかに従業員が会社における自分の存在価値を感じたり、自分の仕事への意義を感じたりすることができるかなのではないか。というのも、人は必要とされている、役に立てていると感じることができることで、頑張ろうと思えるものだ。そのため、普段よりも具体的に働きを褒めたり、地域住民の役に立てていることを実際の貢献活動から認識させたりしたことがよかったのではないか。」と答えた（実際のT氏の回答を簡潔に記載している）。

以上の回答は、当時、現場の指揮官として何を重視したかについての回答によるものである。ここで、強調されていた要因は、特に“会社における自己の価値の認知”と、“自分の職務に対する意義の認知”をいかに従業員が持つことが出来るか、ということであった。

**組織内自尊感情** 一点目の、“会社における自己の価値の認知”について、これまでの産業・組織心理学における研究と照らし合わせると、「組織内自尊感情」のタームが当てはまる。自尊感情（generalized self-esteem, Rosenberg, 1965）とは、自尊、自己受容などを含め、個人が自分自身についてどのように感じているのか、という感じのことであり、自己の価値と能力に関する感覚及び感情である。自尊感情を用いた従来の組織行動論の研究では、自尊感情の高い従業員の方が自尊感情の低い従業員に比べ、仕事に対する高いモチベーションや職務満足などにより、積極的な従業員態度を示すことが報告されている（e.g. Brockner, 1988；

Korman, 1976)。Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham (1989) は、この自尊感情を組織の文脈に適用、発展し、組織内自尊感情 (organization-based self-esteem : OBSE) という概念を提唱した。組織内自尊感情とは、「個人が組織の成員として自己を有能で価値ある重要な存在と捉える度合」と定義されている (Pierce et al., 1989)。この概念では、メンバーが自分をどのように評価し、自分が組織にとって役に立つ存在だと感じているか (すなわち、高い組織内自尊感情) が従業員態度及び成果に有意な影響を与えるものと考えられている。

従来の組織内自尊感情研究では、組織内自尊感情が従業員の職務満足や組織コミットメントなどの職務態度に対して有意な性の影響を及ぼすことが明らかにされている (Chen, Aryee, & Lee, 2005 ; Gardner & Pierce, 1998 ; Pierce & Gardner, 2004)。また本邦の研究においても、組織内自尊感情はワークエンゲージメントを促進し、抑うつ傾向、身体愁訴を抑制することが報告されている (松田・石川, 2012)。

さらに、組織文脈という特定の条件に基づく個人の自尊感情は、全般的自尊感情に比べて、従業員の職務成果に対してより有効な説明力を持っていることが数多くの研究において報告されている (e.g. Hui, Lee, & Niu, 2010)。特に組織内自尊感情は役割内成果だけではなく、組織市民行動のような役割外成果に対しても有意な正の影響力を及ぼすことが明らかになっている (Chen et al., 2005)。

すなわち、職場における自己の存在価値を感じることによって、従業員は仕事に対するポジティブな態度を持ったり、積極的に職務を全うしたり、さらに精神的にも身体的にも良好な状態を維持できたりすることが示唆されている。

そこで、困難な状況に直面した際にも、職場において自分の存在価値を認識できたり、必要とされていることを実感できることで、仕事への積極的な姿勢を取り戻したり、精神的な健康状態を回復することができる、すなわち、組織内自尊感情が職務レジリエンスを促進することが考えられる。そこで、職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼすことが期待

される要因の1つ目として組織内自尊感情に焦点を当てる。

**職務意義認知** 2点目の，“自分の職務に対する意義の認知”については，第6章における看護師を対象とした調査において「職務意義認知」として焦点を当てた概念と同様のことを指していると考えた。職務意義認知の重要性については，例えば Herzberg (2003) は，ワーク・モチベーションの中心的な要素として「仕事自体の内容」を挙げ，仕事内容に対する価値を認識することの重要性を指摘している。さらに，齊藤 (2013) も仕事に対する意義を感じることをワーク・モチベーションの構成要素として挙げている。このように，自身の職務に対して意義を感じることは，積極的に職務に尽力するための非常に重要な要素であることが広く認識されている (水元, 2006 ; 小河, 2007 等)。

そして，看護師を対象とした調査においても，職務意義認知が職務レジリエンスに対してポジティブな影響を及ぼすことが示された。すなわち，困難な状況に直面して一時的に仕事に向かう気力が低下したとしても，自身の職務に対する意義を改めて感じることによって，再び職務に向かう力を回復することができる，すなわち職務意義を認知することが職務レジリエンスを促進することが示唆された。

そこで，本研究においても，職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼすことが期待される2つ目の要因として職務意義認知に注目し，非常に困難な状況に直面した際にも，その効果的な影響が見られるか否か，その影響力の程度を検討する。

また，職務レジリエンスが高まった結果として，現在，良好な精神的状態が維持できているかを検討し，職務レジリエンスの影響力を明確に示すため，従属変数として心理的ストレス反応の程度を測定する。レジリエンス研究では，これまでにレジリエンスの妥当性の検証を行うにあたって，抑うつ尺度 (佐藤・祐宗, 2009) やストレス反応尺度，自己効力感尺度 (Wagnild & Young, 1993)，一般性不安障害尺度 (Kathryn, Connor, Jonathan, & Davidson, 2003) 等との関連が検討されてきている。すなわち，レジリエンスが発揮されていれば，それらのネガティブな精神的状

態の程度が低い値を示すはずである。そこで、本研究においても、職務レジリエンスの従属変数として心理的ストレス反応を測定し、その職務レジリエンスの影響力を検証する。

以上を受けて、本研究では、「組織内自尊感情」と「職務意義認知」が「職務レジリエンス」を促進し、その結果、「心理的ストレス反応」が軽減されるという仮説モデルを生成し、モデルの妥当性を検証する。すなわち、精神的苦痛や疲労を感じるような困難な状況下でも、自身の所属組織における自己の存在価値や、自身が貢献できている程度、周囲から必要とされていることを認知できたり、自身の職務に対する意義を感じたりすることで、自身の精神的な回復力に対する信念が高まる。そして、その結果として、心理的ストレス反応が軽減されるという仮説を立てた。

この仮説モデルは、当時の指揮官の立場にある T 氏の認識を示したものである。これらの要因が従業員にどのように受け止められていたのか、また、要因がどの程度影響したのかは不明である。そこで全従業員を対象とした質問紙調査を実施し、仮説モデルの検証を行った。

## 質問紙調査

**手続き** 2013年2月の中旬に実施した。調査対象者は社長、および取締役を除く全従業員 205 名を対象とした。172 名からの回答のうち、回答に不備のあった 5 名を除外し、最終的に 167 名の回答を分析対象とした。有効回答率は 81.46%であった（女性 85 名、男性 82 名、平均年齢 37.63 歳 ( $SD = 13.64$ )、平均勤続年数 6.03 年 ( $SD = 6.75$ ))。

### 質問紙の構成

フェイスシート：従業員によっては、質問紙への回答中に震災当時のことを想起することによって精神的な苦痛を伴う可能性があったため、回答は任意であり、気分が悪くなった場合には直ちに回答を中止することを教示文において強調した。なお、職務態度に関する質問項目を含み、

従業員が企業関係者の目に触れることを懸念する可能性を考慮し、調査票は企業関係者には見られず、研究者のみが個人を特定しない形で分析処理することを注意書きとして記載した。また、個人情報保護の観点から、質問紙は一通ずつテープ付きの封筒に入れて配布し、回答済みの調査票を封筒に入れ、封をした状態で提出するよう求めた。

1.組織内自尊感情尺度：Pierce et al. (1989), Matsuda (2011)などを参考に、「自分はこの会社に必要とされていると思う」などの3項目を含む尺度を独自に作成した。

2.職務意義認知尺度：「自分の仕事に意義を感じる」などの3項目を含む尺度を第6章において独自に作成した尺度を使用した。

3.職務レジリエンス尺度：「困難な出来事に直面して、精神的に参っても、またすぐに気持ちを立て直すことができる」などの6項目を含む尺度を第4章において独自に作成したものを使用した。

4.心理的ストレス反応尺度：特に職場における心理的ストレス反応を測定するために、小杉、田中、大塚、種市、高田、河西、佐藤、島津、島津、白井、鈴木、山手、米原(2004)に従って、小杉(2000)による職場ストレススケール(Job Stress Scale: JSS)より、ストレス反応6尺度(怒り、循環器系の不調、対人場面での緊張感、疲労、過敏、抑うつ)を使用した。

なお、すべての尺度において、「1=まったく当てはまらない」から「5=とてもよく当てはまる」までの5件法で回答を求めた。

## 結果

**各因子の構造** 各尺度について、重み付けのない最小二乗法(プロマックス回転)による因子分析を行った。なお、因子分析においては、SPSS ver. 17.0を使用した。

**組織内自尊感情尺度** 探索的因子分析(重みづけのない最小2乗法、プロマックス回転)を行った。スクリープロットの減衰状況より、1因

子解が妥当であると判断し、1 因子解を仮定して分析を行った。十分な因子負荷量を示さなかった項目などはなかったため、1 因子解の因子パターンを確定した。なお、信頼性係数は  $\alpha = .83$  であり、十分な値が示された。

**職務意義認知尺度** 探索的因子分析（重みづけのない最小 2 乗法、プロマックス回転）を行った。スクリープロットの減衰状況より、1 因子解が妥当であると判断し、1 因子解を仮定して分析を行った。十分な因子負荷量を示さなかった項目などはなかったため、1 因子解の因子パターンを確定した。この因子パターンは、第 6 章における因子分析結果と同様のパターンである。なお、信頼性係数は  $\alpha = .88$  であり、十分な値が示された。

**職務レジリエンス尺度** 探索的因子分析（重みづけのない最小 2 乗法、プロマックス回転）を行った。スクリープロットの減衰状況より、1 因子解が妥当であると判断し、1 因子解を仮定して分析を行った。十分な因子負荷量を示さなかった項目などはなかったため、1 因子解の因子パターンを確定した。この因子パターンは、第 4 章における因子分析結果と同様のパターンである。なお、信頼性係数は  $\alpha = .91$  であり、十分な値が示された。

**心理的ストレス反応尺度** 探索的因子分析（重みづけのない最小 2 乗法、プロマックス回転）を行った。スクリープロットの減衰状況より、4 因子解が妥当であると判断し、4 因子解を仮定して分析を行った。十分な因子負荷量を示さなかった項目などはなかったため、4 因子解の因子パターンを確定した。この因子パターンは、小杉ら（2004）と同様の 4 因子構造が示された。

第 1 因子は、「ちょっとしたことで腹を立てる」、「すぐカアっとなる」などの、イライラしている状態を反映する項目を含む、「イライラ感」であった。なお、信頼性係数は  $\alpha = .84$  と十分な値を示した。

第 2 因子は「動悸がして苦しい時がある」、「息が苦しいことがよくある」などの、身体的な不調の程度を反映する項目を含む「身体不調感」

であった。なお、信頼性係数は  $\alpha = .91$  と十分な値を示した。

第3因子は「仕事を終えたとき、疲れ切っている」、「疲れてぐったりすることがよくある」などの、疲れ切った状態を反映する項目を含む「疲労感」であった。信頼性係数は  $\alpha = .90$  と十分な値を示した。

第4因子は「見知らぬ人に会うと非常に落ち着かない」、「引っ込み思案なほうである」などの、対人場面や普段の状態としての緊張の程度を反映する項目を含む「緊張感」であった。なお、信頼性係数は  $\alpha = .80$  と十分な値を示した。

第5因子は「人生に希望を持ってない」、「自信が持てなくなってきた」などの、憂うつな程度を反映する項目を含む、「憂うつ感」であった。なお、信頼性係数は  $\alpha = .87$  と、十分な値を示した。

**各因子の記述統計量および相関係数** 組織内自尊感情尺度，職務意義認知尺度，職務レジリエンス尺度，および心理的ストレス反応尺度の記述統計量を Table 12-2 に，相関係数を Table12-3 に示す。

各尺度の平均値について，組織内自尊感情，職務意義認知，および職務レジリエンスについて，すべて3ポイントを上回っており，高い値が示された。また，心理的ストレス反応に関しては，いずれも中程度の値が示された。なお，標準誤差の値が大きいことから，従業員間で心理的ストレス反応のバラつきが大きいために，中程度の平均値が示されたことが考えられる。

Table 12-2

各尺度の記述統計量 ( $N = 167$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>
1.組織内自尊感情	3.19	.79
2.職務意義認知	3.50	.99
3.職務レジリエンス	3.33	.76
4.イライラ感	2.35	.90
5.身体不調感	1.78	.93
6.疲労感	2.74	1.01
7.緊張感	2.29	.95
8.憂うつ感	2.44	.99



Table 12-3

各尺度間の相関係数 (N = 167)

	1	2	3	4	5	6	7
1.組織内自尊感情							
2.職務意義認知	.57**						
3.職務レジリエンス	.45**	.41**					
4.イライラ感	-.17*	-.12	-.29**				
5.身体不調感	-.07	-.06	-.33**	.34**			
6.疲労感	-.22**	-.13	-.38**	.44**	.47**		
7.緊張感	-.08	.07	-.29**	.37**	.36**	.46**	
8.憂うつ感	-.24**	-.15	-.32**	.49**	.40**	.57**	.48**

\*\*  $p < .01$ 

**各因子の関連の検討** 組織内自尊感情，職務意義認知，職務レジリエンス，および心理的ストレス反応の関連を検討するために，組織内自尊感情と職務意義認知を独立変数，職務レジリエンスを媒介変数，心理的ストレス反応を従属変数とする仮説モデルを描き，共分散構造分析を行った。なお，分析にあたっては，Amos Graphics 17.0 を用いた。

共分散構造分析の結果，仮説モデルについて十分な推定値，および適合度 ( $GFI = .99$ ， $AGFI = .95$ ， $CFI = 1.00$ ， $RMSEA = .00$ ) が得られたため，仮説モデルが支持されたと解釈した。最終的に得られたモデルを Figure 12-1 に示す。なお，図中の数値は標準化係数である。

すなわち，組織内自尊感情，および職務意義認知が職務レジリエンスを促進し（組織内自尊感情： $\beta = .18$ ， $p < .01$ ；職務意義認知： $\beta = .30$ ， $p < .001$ ），その結果，心理的ストレス反応の各側面を軽減することが示

された（イライラ感： $\beta = -.34, p < .001$ ；身体不調感： $\beta = -.40, p < .001$ ；疲労感： $\beta = -.51, p < .001$ ；緊張感： $\beta = -.41, p < .001$ ；憂うつ感： $\beta = -.42, p < .001$ ；）。

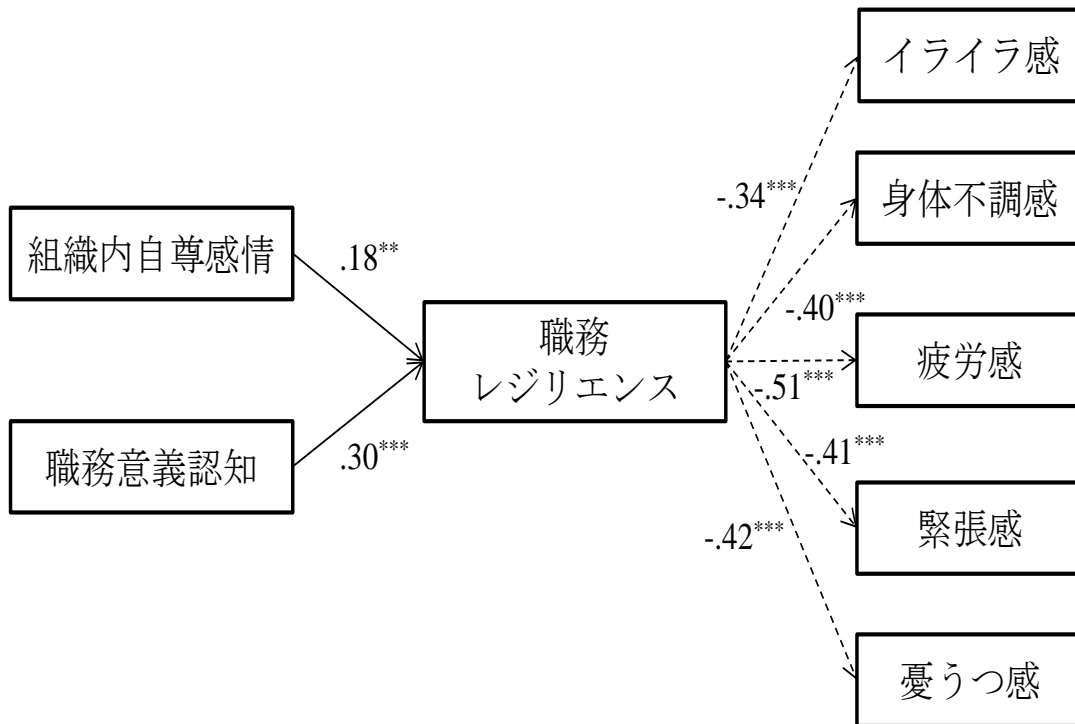


Figure 12-1 変数間の関連 \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

適合度指標：GFI = .99, AGFI = .95, CFI = 1.00, RMSEA = .00

注1) Figure中の数値は標準化係数である。

注2) 実線は正のパス，破線は負のパスを示す。

注3) 誤差変数は省略している。

### 考察

本研究では，震災後，わずか 10 日後に操業を再開するという非常に迅速な復旧を可能にし，さらに地域貢献まで行った被災組織である A 社の従業員らの職務レジリエンスの高さに注目し，その促進要因を検討した。その結果，震災や津波という，未曾有の非常に困難で突発的な状況に直面し，精神的に非常に追い詰められたり，疲労したりするような状

況に置かれていた中でも、自身の職務や実践に対する意義を感じたり、会社の中で必要とされている、自分は役に立てていると感じたりできたことで、精神的な回復力が促進され、その結果、心理的なストレス反応が軽減していることが示された。

震災後、非常な苦痛、悲痛に心を痛めながらも、何とか奮起し、A社の従業員らを仕事に向かわせたのは、やはり“生きるため”、“家族のため”というのが最も大きい要因であろう。しかし、辞職して失業保険や生活保護を受けるという手段もあることを考えると、仕事に向かわせたのはそのような義務感やしょうがなさのみが支えとなったのではないと考えられる。生きていくため、という目的にプラスして、例えば本研究で示されたような、組織内自尊感情や、職務意義を感じることもできたことも大きな支えとなったことが窺える。

T氏がインタビューの中で、「自分は必要とされている、役に立てている」と感じることで元気を取り戻したり、改めて自分の職務に対して意義を感じることで、職務を全うしよう、頑張ろうと思えたりするという点を強調しており、実際に実証的研究でもそのT氏の実感が妥当であり、現実であったことが示された。

困難な状況に直面した際には、目の前の課題が山積みであり、従業員のこころの状態にまで目を配る余裕はほとんどないだろう。しかし、従業員が苦しい中でも頑張り続けることができるからこそ、組織全体の迅速かつ効果的な復旧が可能になる。そのため、資源獲得やシステム復旧、資金繰りなど様々な課題に対処しつつ、同時に従業員の精神的状態にも注目し、ちょっとした声掛けなどで、例えば組織内自尊感情や職務意義認知を改めて感じさせることが、大きな効果をもたらすことが期待できる。

今後の課題は、従業員の組織内自尊感情や、職務意義認知がどのような要因によってもたらされるかを検討することである。というのも、本研究では、インタビュー調査によって、普段よりも具体的に働きを評価することで従業員に自己価値を認知させたり、地域住民の役に立ててい

ると実感させることで、職務意義を感じさせたりすることができたという示唆を基に仮説を生成した。しかし、実際に組織内自尊感情や職務意義認知を促進した要因に関しては実証的検討を行っていない。そこで、それらの促進要因を検討することで、より意義のあるアウトプットが可能になるだろう。

また、本研究は一つの事例のみを扱ったものである。そこで、今後は、より多くの組織や、職種における調査を実施することで、仮説モデルの検証を行い、想定外のネガティブイベントに直面した際の、従業員の職務レジリエンスの発揮を促進する要因を検討していくことが求められる。

## 第 13 章

被災組織における職務レジリエンス

職務レジリエンスの促進要因の検討 2

## 第 13 章の要約

本章では、現実の困難事象に直面した場合、職務レジリエンスの発揮に関わっている潜在的要因を探索的に検討し、それらの要因がどの程度影響力を持つのかについて検討していく。具体的には、東日本大震災という未曾有の深刻な困難事象に直面したにも関わらず、迅速な操業再開を可能にした、宮城県女川町の食品加工会社を取り上げた。そして、震災当時に現場の指揮官を務めた取締役を対象としたインタビュー調査、および全従業員を対象とした質問紙調査を実施した。その結果、地域貢献評価が職務意義認知、および誇りを高め、職務意義認知が職務レジリエンスを高めることが示された。また、誇りが組織レジリエンス評価を促進し、その結果職務レジリエンスが高まることが示された。

## 問題と目的

職務レジリエンスとは、突発的で深刻なネガティブ事象に直面し、従業員が一時的に精神的に落ち込んでも、再び原状通りに職務を遂行できる状態に回復する力を指す。本研究は、現実のネガティブ事象に直面した時、職務レジリエンスが発揮されるために必要な潜在的要因を当事者の生の声から浮き彫りにし、それらの要因がどの程度影響力を持つのかについて、東日本大震災で被災した企業の従業員を対象とした調査に基づいて実証的に示すことを目的とする。

レジリエンスは直訳すると“回復力”を指す。Masten, Best, & Garmezy (1990) による「困難な環境にもかかわらずうまく適応する過程・能力・結果」という広義な定義が用いられることが多い。日本においては、小塩ら (2002) による「困難で脅威的な状況に晒されることで一時的に心理的不健康な状態に陥っても、それを乗り越え、精神病理を示さず、よく適応している者が有する内面的な特性」という定義が多く用いられる。この他にも多くの定義が存在するが、どの定義にも共通して、①困難な状況に直面し、②一時的に精神的に不健康の状態に陥ったり、能力を発揮できない状態に陥ったりしても、③完全な機能不全に至らずに元の状態に回復する、ということがレジリエンス概念に共通した特徴である。この意味で、レジリエンスは、人間進化の中心部分に位置し (Flach, 1988)、逆境に直面したとしてもうまく乗り越えていくことを可能にする重要な役割を担うものだといえよう (Antonovsky, 1979; Flach, 1988; Klarreich, 1998)。

近年、技術革新に伴う産業構造の急速な変化やバブル経済崩壊後の経済状況の悪化のために、勤労者を取り巻くストレス状況は極めて厳しいものとなっており (柏木ら, 2006)、職場のメンタルヘルスが産業保健の中心的課題となりつつある (柏木ら, 2006)。また、“急速な変化”や“想定外”といった言葉が多く聞かれる通り、現代は環境の変化がいつ起こっても不思議ではない「予測不能の時代」であることが特徴的である (川

楠, 2009)。そのため、誰もが困難な未経験課題や突発的事態に直面する可能性は高まっており、それでも現実の要請の中で対処し、乗り越えていくことが求められている。

従来の研究では、レジリエンス以外にもハーディネスやメンタル・タフネス、自己効力感が、職場におけるメンタルヘルスを維持する上で有益であることが指摘されている。ハーディネスとメンタル・タフネスは同義の概念であり、非常にストレスフルな状況下でも心身の健康を保ち続けることができる特性を指す (Kobasa, 1979)。ハーディネスの観点からは、ストレッサーをポジティブなもの、またコントロールが可能なものとして捉える (Kobasa, 1979)。従って高ハーディネス者は、ストレッサーをストレスフルなものとして知覚せず (Banks & Gannon, 1988)、身体的にも情動的にも不健康に陥らないのだという (Kobasa, 1979)。しかし、これはあくまで日常的に生じる困難な場面に基づいてモデル化されてきた。このため、未経験場面や、想定をはるかに超えるストレッサーに直面した時にもハーディネスによって説明できるとは限らない。事実、ストレスフルな状況に直面しても常に頑張り続ける人であるほど、突発的にバーンアウトを引き起こし、深刻な精神病理の状態に陥ってしまう危険性も指摘されている (Freudenberger, 1980)。

一方、自己効力感とは、ある状況において、ある結果を達成するために必要な行動を自分がうまくできるかどうかの予期のことである (Bandura, 1977)。この自己効力感の行動に影響する要因として、Bandura (1977) は「遂行行動の達成」、「代理的経験」、「言語的説得」、「情動的喚起の情報」の4つの情報源を想定している。そしてこれらの中でも、遂行行動の達成を情報源とする自己効力感が最も強く安定したものであることを指摘している。すなわち、自己効力感は情報源から得られた経験によって形成されていくものであり、未経験の困難な課題に直面したときにどのような反応を示すかについては説明しない。

近年の不安定な社会情勢の中で、職場でもいつどのような困難な事象が発生するかは予め予測することは不可能である。この意味では、どん



なにハーディネスや自己効力感が高かったとしても、従業員が想定外の困難な事態に直面して一時的に精神的に落ち込んだり、モチベーションが下がってしまうこと自体を避けられない状況は常に生じうる。従って、いったんは精神的に落ち込んだとしてもいかにその状態を乗り越え、再び原状通りに職務を遂行できるように回復するためにはどのような手立てがあるのかを問題とする必要がある。この社会的要請に起因する課題は、組織にとっても重要な課題であり、従業員の職務レジリエンスに注目し、これを促進しようとする組織が増加している（志水，2012）。

**残された課題** レジリエンスに関して多く研究がなされてきてはいるが、現実の困難事象に直面した時、職務レジリエンスが発揮されるための要因についての知見は限られている。これには、従来の研究が、レジリエンスを個人特性や能力として捉える立場（e.g. Block & Block, 1980 ; Masten, 1994）に立ってきたことによるところが大きい。それは、個人特性あるいは能力としてのレジリエンスの特徴を明らかにするために、レジリエンスを構成する要素を明らかにすることが主たる目的となってきたからである（e.g. Wagnild & Young, 1993; Flach, 1997; 小塩ら, 2002; 石毛・無藤, 2006）。これらの研究の主たる関心は、「どのような特性を備えた個人がよりレジリエンスを発揮しやすいか」というところにある。

しかし、様々な予期しない困難事象に直面する危険性があることを踏まえると、現実の困難事象が生じる中で職務レジリエンスが発揮されるためには、どのような要因が必要で、またそれらがどの程度まで影響力を持つのかについて明らかにすることが求められるだろう。そこで本研究では、現実の困難事象に直面した場合、職務レジリエンスの発揮に関わっている潜在的要因を探索的に検討し、それらの要因がどの程度影響力を持つのかについて検討していく。具体的には、東日本大震災という未曾有の深刻な困難事象に直面したにも関わらず、迅速な操業再開を可能にした、宮城県女川町の食品加工会社（以下、A社）を取り上げる。未曾有の困難で苦しい状況下で、精神的に追い詰められ、極限状態にあ

ったはずの A 社の従業員らを精神的に支え、組織の迅速な復旧活動へ駆り立てたのはどのような要因であろうか。以下では、震災当時に現場の指揮官を務めた取締役（以下、T 氏）を対象としたインタビュー調査、および全従業員を対象とした質問紙調査を報告する。

## インタビュー調査

### 方法

2012 年 12 月に A 社において、T 氏を対象に 3 時間程度実施した。その中で、震災による被害状況、震災当時や、その後の A 社の具体的な対処行動や取り組み、従業員の様子、組織の迅速な復旧や従業員の精神的な回復を支えたと考えられる要因などについて尋ねた。

### 結果

A 社の従業員の職務レジリエンスを支えた要因の検討 T 氏の回答を元に、従業員の職務レジリエンスの促進要因を抽出するため、回答内容についてカテゴリー化を行った。その結果を Table 13-1 に示す。「地域貢献評価」、「職務意義認知」、「誇り」、「組織レジリエンス評価」の 4 つのカテゴリーが見出された。

Table13-1

## 従業員の職務レジリエンスを支えた要因の分類

カテゴリー	サブカテゴリー	発言例
職務レジリエンスの促進要因	地域貢献評価	「うちの会社は、祖父の代から地域貢献を一番に考えてるからね…（中略）…女川町は小さな町だし、みんなが家族みたいなものだから、家族が困ってたら助けるのは当たり前だもんね」、「当然、工場はすべてダメになったわけだし、会社のこれからのことを考えると何もかもが大変な状況だったよ。まずは安全の確保だけど、それからは工場の立て直し、資源の確保、従業員のケア、やらなきゃいけないことは山積みだった。けどね、一步会社の外に出てみると、食べるものがない地域住民がいて、みんな苦しんで。そんな時だからこそ、うちの会社がどうにかせな、立ち上がらなかって当然思ったよ。うちがやらなくてどうするんだって。」「くよくよしていてもどうしようもない状況だったし、とにかくどうにかできると信じて動くしかなかった。うちの会社の復旧が女川町全体の復旧に繋がると思っていたからね、とにかく信じて動き続けるしかなかった。」
	職務意義認知	「苦しい時に、一番自分を支えてくれるものって、やっぱり人のために役に立てていると思えることなのかもしれない。自分のためだけに元気なんて出せないしね。…（中略）…とにかく自分の事はさておき、会社をどう立て直して、女川のために何ができるかを考えていたら落ち込んでいる暇なんてないし、そういう意味ではこの町に支えられたよ。みんなががんばってくれたのも、女川のみんなの役に立てている喜びとか嬉しさとかが支えになったんだろうと思うよ。」
	誇り	「後から従業員と話しても、避難所で美味しそうにうちの商品を食べしてくれてる人たちを見て嬉しかったし、誇らしくて、なんだか逆に元気もらったって。」、「昔っからうちで働いてくれてる従業員が、こうやって動いて、感謝されて、やっぱり誇らしいよ、救われるよって言った時は僕自身嬉しかった。」
	組織レジリエンス評価	「日頃からの信念を貫いている姿を見せることで、従業員も安心したんじゃないかな。この会社なら大丈夫だって思ってもらえないと、みんな離れていくし。いつもと変わらない姿を見せて、この会社の立て直しを信じさせることで、がんばろうって初めて思ってもらえるものだと思うよ。」、「女川のためにがんばるんだっていう団結力があつたし、苦しきとか不安が大きいことも団結力を高めるのに逆に効果的だったのかもしれないね。苦しい時でもみんな協力できていれば、俺らなら大丈夫だって思えるよね。」、「従業員の間にも、この会社なら何とか復旧できるって信じてついてきてくれた。自分たちの会社は大丈夫だと思えることで、なんとか自分たちの気力を保ってくれていたんじゃないかな。」「会社の復旧力を信じることができるのは、本当に大きなことだよ。」

**地域貢献評価** 最も頻出したキーワードとして、「地域貢献」が挙げられた。事実、A社は、企業理念に地域貢献を掲げており、代々、地域住民への貢献を常に念頭に置いてきた会社である。この地域貢献の理念は、教育やトレーニングの場面のみならず、毎朝の朝礼で改めて確認し合うなど、従業員の信念や態度にも深く浸透している。ただし、この地域貢献の達成の程度を客観的に測定することは困難である。また、T氏の発言からも、どの程度地域貢献できていたかという実際の量的な程度というよりも、従業員が地域貢献できていると感じていた程度が重要であることが窺える。そこで、会社が地域に貢献できていると従業員らが認識している程度を指して「地域貢献評価」と呼ぶこととする。

**職務意義認知** 地域の人役に立つことができていると思え、自分たちの行いに対する意義を感じることができるともまた重要であるということが挙げられた。経験したことのない混乱した状況の中で、自分たちが何を行うべきかを明確に把握することは容易では無いただろう。そのような状況の中でも与えられた役割を担ったり、指示に応えたりして懸命に働き、その働きが地域の人役に立つことができている実感することが出来れば、自らの行いに対して明確な意義を感じることができよう。そこで、本稿ではこれを指して「職務意義認知」と呼び、「自身の職務の意義の高さについての評価、信念」と定義する。

**誇り** 地域の人々が喜んでくれている姿を目の当たりにして、自分たちの会社や職務に対して誇りを感じることができたことで逆に支えられたということから、「誇り」が挙げられた。誇りを感じることができると、この会社のためにもっと頑張ろうというモチベーションが高まったり、誇れるような会社で働くことができていることに喜びを感じたりできるだろう。そのようなモチベーションの高まりや喜びを感じることで、苦しい時でも支えられ、職務に向かうエネルギー源となるのであろう。誇りは、「肯定的な自己意識的感情であり、自分の行動、発言、特徴が他者より優れている、または望ましいと評価されたときに経験されるものである」(Fischer & Tangney, 1995)と定義される。ただし、本稿で

は、特に他者との比較の要素を含まない文脈での誇りの経験を指すため、広辞苑に基づき、「誇ること、自慢に思うこと。また、その心である」（新村，2008）と広義に定義する。

**組織レジリエンス評価** “この会社なら大丈夫だ”と、組織の復旧力を信じていることができることが、きついときでも気持ちを奮い立たせて職務に向かわせるために重要であることが挙げられた。組織の復旧や存続を信じていることができなければ、組織の復旧活動に尽力するモチベーションを保ち続けることは難しいだろう。そこで、従業員の、組織の復旧力に対する信念を「組織レジリエンス評価」と呼び、従業員の職務レジリエンスを支える要因として挙げた。なお、組織レジリエンス評価の類似概念として、個人レベルの概念である自己効力感を、集団レベルの概念へと引き上げた集団効力感が挙げられる。集団効力感とは、「課題の達成に必要とされる行動を系統立て実行するための能力に対する集団で共有された信念」と定義される（Bandura, 1997）。Bandura（1997）は、この集団効力感について、集団や組織において、自分たちの集団メンバーは課題を解決し、継続的な努力によって行動を改善できるという、集団に対する効力感が存在していることを示唆しており、集団の成員によって知覚された効力感は、集団や組織の機能を理解するために重要であることが示されている（淵上, 2005）。組織レジリエンス評価と集団効力感は、集団の問題解決能力に対するメンバーの信念である点で共通している。しかし、組織レジリエンス評価は、特に「困難な状況、状態からの回復」の意味を強調する点で区別される概念である。

**仮説モデルの生成** 以下のような構成で仮説を立てた。

1. 地域貢献評価は、直接的に職務レジリエンスを促進するというよりも、職務意義認知や誇り、組織レジリエンス評価を高めることによって、結果的に職務レジリエンスを促進することに繋がると仮説立てた。というのも、例えば Boezeman & Ellemers（2008）は、個人は所属集団の存在意義を高く評価することによって、集団の一員であることに対する意義を高めることを示しており、Nakashima, Isobe, & Ura（2007）も内集団が

優れていると感じることで誇りを感じることを示している。このことから、A社の従業員も、地域貢献できていると認識する、つまり所属組織の存在意義を感じたり、優れていると感じたりすることによって、誇りや職務意義を感じる事ができたと推測されるためである。

また、集団効力感は、成功体験を得たり、達成感をもったりすることで高まることや (e.g. Hodges & Carron, 1992 ; Lichacz & Partington, 1996), 肯定的な気分の時に高まる事が示唆されている (Bandura, 1997)。このことから、地域貢献できている、すなわち困難な状況下でも機能不全に陥らずに行動できているという達成感や、住民から感謝されることによって換気された肯定的な気分が、これから先の組織の回復力を強く信じることに繋がる事が考えられる。以上のことから、地域貢献評価は、職務意義認知、誇り、組織レジリエンス評価を媒介して職務レジリエンスを促進するだろうと考えられた。

2. Herzberg (2003) は、ワーク・モチベーションの中心的な要素として「仕事自体の内容」を挙げ、仕事内容に対する価値を認識することの重要性を指摘している。さらに、齊藤 (2013) も仕事に対する意義を感じることをワーク・モチベーションの構成要素として挙げている。このように、自身の職務に対して意義を感じることは、積極的に職務に尽力するための非常に重要な要素であることが広く認識されている (水元, 2006 ; 小河, 2007 等)。

このことから、困難な状況に直面して一時的に仕事に向かう気力が低下したとしても、自身の職務に対する意義を改めて感じることによって、再び職務に向かう力を回復することができる、すなわち職務意義認知が職務レジリエンスを促進するだろうと考えられた。

3. 人は誇りを経験すると、自尊心や (Hart & Matsuda, 2007), 職務への動機づけ、自己効力感が高まったり (Verbeke, Belschak, & Bagozzi, 2004), 達成への努力が強化され、社会的地位の向上や課題成績が向上したりすることが示されている (Herrald & Tomaka, 2002)。レジリエンスは自己効力感や自尊感情と強い関連が示されている (e.g. 小塩ら, 2002 ; 三宅,

2010 ; 田中・兒玉, 2012)。

さらに、達成への努力が強化されるという示唆からも、誇りを感じることで精神的健康の回復や、職務に対するモチベーションの回復を意味する職務レジリエンスが高まることが期待できる。こうした議論に基づいて、誇りの経験が職務レジリエンスを促進するだろうと考えられた。

4. 個人は集団に組み込まれた際、自分のアイデンティティよりも集団のアイデンティティを優先し、そのため集団の特性や状態が大きく個人の状態に影響を及ぼすことが示唆されている (e.g. Hogg & Abrams, 1988; West, Patera, & Carsten, 2009)。例えば、Godard & Godard (2001) は、教師集団を対象とした調査の結果、個人の自己効力感の高さは、その個人が所属する集団の集団効力感の高さに左右されることを示している。このことから、自分たちの組織は回復できると信じることで、個人の回復力も促進される、すなわち、組織レジリエンス評価は職務レジリエンスを促進するだろうと考えられた。

以上を総合して、「地域貢献評価が、職務意義認知、誇り、組織レジリエンス評価を促進し、その結果、職務レジリエンスが促進される」という仮説モデルを立てた (Figure 13-1)。この仮説モデルの妥当性を検証するために、A社の全従業員を対象とした質問紙調査を実施した。

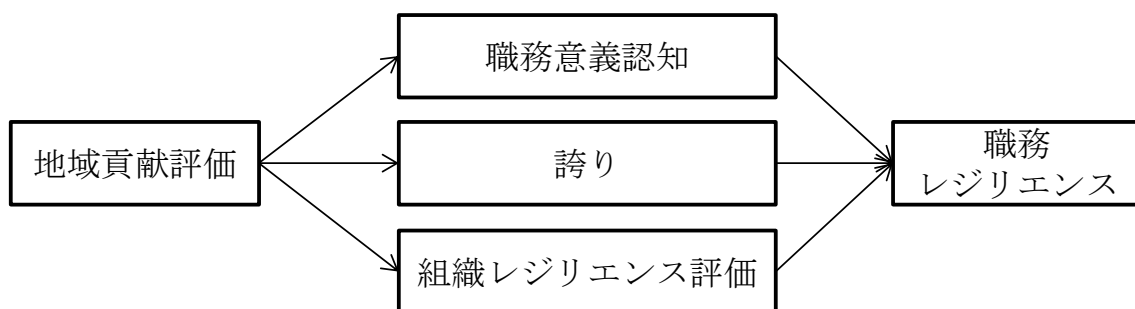


Figure 13-1 仮説モデル

## 質問紙調査

### 方法

**手続き** A社の社長, および取締役を除く全従業員 205名を対象とし, 2013年2月に質問紙調査を実施した。最終的に167名の回答を分析対象とし, 有効回答率は81.46%であった(女性85名, 男性82名, 平均年齢37.63歳 ( $SD = 13.64$ ), 平均勤続年数6.03年 ( $SD = 6.75$ ))。

### 質問紙の構成

フェイスシート: 従業員によっては質問紙への回答中に震災当時のことを想起することによって精神的苦痛を伴う可能性があったため, 回答は任意であり, 気分が悪くなった場合には直ちに回答を中止することを教示した。

1. 地域貢献評価尺度: 従業員が, 自身の所属組織がどの程度地域貢献を果たしているかと評価しているかを尋ねる地域貢献評価尺度を独自に作成した。「この会社は地域に貢献している」などの項目を含み, 計3項目から成る。
2. 職務意義認知尺度: 従業員が, 自身の所属組織の取り組みや, 職務に対して, どの程度意義を感じているかを測定する職務意義認知尺度を第6章において独自に作成したものを使用した。「自分の職務に意義を感じる」などの項目を含み, 計3項目から成る。
3. 誇り尺度: 従業員が, 自身の所属組織に対して, どの程度誇りを感じているかを測定するため, 尾関・吉田(2009)の誇りに関する項目を使用した。
4. 組織レジリエンス評価尺度: 従業員の, 自身の所属組織の復旧力に対する評価を尋ねる尺度を独自に作成した (Table13-2)。
5. 職務レジリエンス尺度: London(1983)を参考に, 精神的な回復力に対する信念を尋ねる尺度を第4章において独自に作成したものを使用した (Table 13-3)。

なお, 全ての尺度において, 「1=まったく当てはまらない」から「5



＝とてもよく当てはまる」の5件法で回答を求めた。

## 結果

### 各因子の構造

1. 地域貢献評価：1因子構造を仮定した確証的因子分析を行ったところ、適合度指標は  $GFI = .97$ ,  $AGFI = .93$ ,  $RMSEA = .00$  と十分な値を示した。内的整合性に関してクロンバックの信頼性係数を算出したところ、 $\alpha = .85$  と十分な値を示した。
2. 職務意義認知：1因子構造を仮定した確証的因子分析を行ったところ、適合度指標は  $GFI = .99$ ,  $AGFI = .96$ ,  $RMSEA = .00$  と十分な値を示した。信頼性係数も  $\alpha = .88$  と十分な値を示した。
3. 誇り：主因子法による因子分析を行ったところ、尾関・吉田（2009）と同様の1因子構造が示された。信頼性係数は  $\alpha = .87$  と十分な値を示した。
4. 組織レジリエンス評価：1因子構造を仮定した確証的因子分析を行ったところ、適合度指標は  $GFI = .99$ ,  $AGFI = .96$ ,  $RMSEA = .00$  と十分な値を示した。信頼性係数も  $\alpha = .94$  と十分な値を示した（Table 13-2）。

Table 13-2

組織レジリエンス評価の項目に対する確証的因子分析結果 ( $\alpha = .94$ )

項目	標準化係数
困難な出来事に直面して、全体的に精神的に参っても、またすぐにみんなで気持ちを立て直すことができる。	.80 <sup>***</sup>
予想外のアクシデントが起こって、メンバーの心が疲れても、お互いに元気づけようすることができる。	.79 <sup>***</sup>
困難な出来事に直面して、自分たちの力不足に落胆しても、みんなでお互いを鼓舞することができる。	.82 <sup>***</sup>
予想外のアクシデントが起こって、もうダメだというムードになっても、私たちならできると信じていることができる。	.85 <sup>***</sup>
困難な出来事に直面して、全体的なやる気が下がっても、再び一丸となって精力的に挑むことができる。	.91 <sup>***</sup>
予想外のアクシデントが起こって、一時的に全体的な意欲が低下しても、みんなであきらめずに対処できる。	.81 <sup>***</sup>

<sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

5. 職務レジリエンス：1 因子構造を仮定した確証的因子分析を行ったところ、適合度指標は  $GFI = .99$ ,  $AGFI = .97$ ,  $RMSEA = .00$  と十分な値を示した。信頼性係数も  $\alpha = .91$  と十分な値を示した (Table 13-3)。

Table 13-3

職務レジリエンスの項目に対する確証的因子分析結果 ( $\alpha = .91$ )

項目	標準化係数
困難な出来事に直面して、精神的に参っても、またすぐに気持ちを立て直すことができる。	.76 <sup>***</sup>
予想外のアクシデントが起こって、心が疲れても、自分なりに元気を取り戻すことができる。	.66 <sup>***</sup>
困難な出来事に直面して、自分の力不足に落胆しても、自分を鼓舞することができる。	.78 <sup>***</sup>
予想外のアクシデントが起こって、もうダメだと思っても、自分ならできると信じていることができる。	.80 <sup>***</sup>
困難な出来事に直面して、やる気が下がっても、再び精力的に挑むことができる。	.85 <sup>***</sup>
予想外のアクシデントが起こって、一時的に嫌になっても、あきらめずに対処できる。	.77 <sup>***</sup>

<sup>\*\*\*</sup>  
 $p < .001$

**各変数の記述統計量** 地域貢献評価, 職務意義認知, 誇り, 組織レジリエンス評価, および職務レジリエンスの平均値, 標準偏差を Table 13-4 に示す。また, 各変数間の相関係数を Table 13-5 に示す。

平均値を参照すると, 全ての尺度において, 平均値が 3.0 以上であり, 全体的に高い値を示した。

Table 13-4

## 各変数の記述統計量

	<i>M</i>	<i>SD</i>
1.地域貢献評価	3.93	.90
2.職務意義認知	3.50	.99
3.誇り	3.54	.96
4.組織レジリエンス評価	3.29	.82
5.職務レジリエンス	3.33	.76

Table 13-5

## 各変数間の相関係数

	1	2	3	4
1.地域貢献評価				
2.職務意義認知	.53**			
3.誇り	.59**	.57**		
4.組織レジリエンス評価	.30**	.37**	.52**	
5.職務レジリエンス	.29**	.41**	.31**	.41**

\*\*  $p < .01$

**変数間の関連の検討** 変数間の関連を検討するために、Amos Graphics17.0を用いて共分散構造分析を実施した。「地域貢献評価が職務意義認知、誇り、および組織レジリエンス評価を促進し、その結果職務レジリエンスが高まる」という仮説を検証するために、地域貢献評価を独立変数、職務意義認知、誇り、および組織レジリエンス評価を媒介変数、職務レジリエンスを従属変数に投入し、分析を実施した。

その結果、地域貢献評価から組織レジリエンス評価に対して、および

誇りから職務レジリエンスに対する有意なパスが見られなかった。そこで、修正指数を参考にモデルの修正を行い、「誇りが組織レジリエンス評価を媒介して職務レジリエンスを促進する」というモデルで再度分析を実行した。

その結果、十分な適合度が示されたため ( $GFI = .99$ ,  $AGFI = .98$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $RMSEA = .00$ ), 最終的に Figure 13-2 に示すモデルを採用した。なお、図中の数値は標準化係数である。

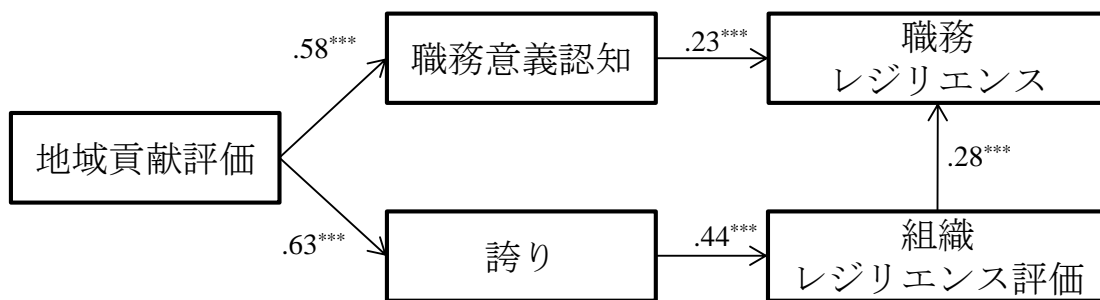


Figure 13-2 変数間の関連

\*\*\* $p < .001$

適合度 :  $GFI = .99$ ,  $AGFI = .98$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $RMSEA = .00$

注1) Figure中の数値は標準化係数である。

注2) 誤差変数は省略している。

**地域貢献評価と職務意義認知の関連** 地域貢献評価は職務意義認知を促進することが示された ( $\beta = .58$ ,  $p < .001$ )。すなわち、従業員が、自身の組織は地域貢献できている、自身の職務は地域住民の役に立っていると評価することで、職務に対する意義を感じるができることが示された。A社の従業員らは、実際に自分たちの足で避難所を周り、ひとつひとつの商品を配って回った。そして、美味しそうに、嬉しそうに自社の商品を食べてくれる地域住民の姿を見たり、多くの感謝の言葉を

もらったりしたことで、改めて自分たちの行い、職務に対する意義を感じることができたのだろう。Mead (1934) は、人は所属している集団、共同体の態度を自分の中に受け入れることで、自己を形成していくことを提唱している。本調査の結果からも、自分たちの組織が、地域に貢献できていると高く評価できることで、従業員自身の職務意義認知も高まることは、組織のポジティブな態度を受け入れ、そのことが自身のポジティブな態度を形成することに繋がること示唆された。

**地域貢献評価と誇りの関連** 地域貢献評価は誇りを高めることが示された ( $\beta = .63, p < .001$ )。すなわち、従業員が組織は地域に貢献できていると高く評価できることで、所属組織に対する誇りを感じることに繋がること示された。

企業が地域に対して貢献すべきであるという考え方は CSR (Corporate Social Responsibility) にも盛り込まれており、その達成に取り組む企業は増加している。しかし、平常時にはそれらのことを意識し、実践していたとしても、いざ組織が困難な状況に直面している際に、地域に目を向けることは容易ではないだろう。それにも関わらず、A社は真っ先に町民らに対して貢献できた。

常に地域貢献を重視し、日頃から実際の行動に移してきたA社であるが、さらにこの度のような未曾有の困難な状況に置かれても、その信念を曲げることなく貫いた組織全体の様子を見て、肌身で感じて、そして自ら動くことで、従業員らは組織に対して改めて高い誇りを感じるようになったのであろう。

**誇りと組織レジリエンス評価の関連** 誇りは組織レジリエンス評価を高めていた ( $\beta = .32, p < .001$ )。すなわち、自身の所属組織に対して誇りを感じることによって、組織の復旧力を信じることに繋がること示唆された。Tyler & Blader (2001) は、集団自体の地位が注目され、自分の所属する集団が高地位である場合、人はその集団に所属していることに誇りを感じ、集団アイデンティティが強まることを示している。また、人々は肯定的な自尊心を維持、高揚しようとするため、所属集団に

についても、その好ましい社会的アイデンティティを維持、高揚するよう動機づけられる (Doosje, Ellemers, & Spears, 1999)。組織レジリエンス評価とは、所属集団の復旧能力を強く信じることであり、組織のアイデンティティへの好ましい評価を基盤としていると考えられる。これらのことから、誇りが組織レジリエンス評価を促進するという結果が得られたと考えられる。

**職務意義認知と職務レジリエンスの関連** 職務意義認知は職務レジリエンスを促進することが示された ( $\beta = .23, p < .001$ )。この結果は、自身の職務に対して意義を感じることは、長期的、持続的に積極的に職務に尽力する上で重要な要素であるという示唆 (水元, 2006; 小河, 2007) を裏付ける結果であると考えられる。というのも、困難な状況に直面し、一時的に落ち込んだ時にでも、職務に対する意義を感じることができていると、その思いが自らの精神的な回復力を高め、再度ワーク・モチベーションを高めることに繋がるからこそ、長期的、持続的な積極的尽力を可能にできるのではないかと考えられるためである。自身の職務に対する意義を認識できていると、職務に対するポジティブな態度、積極的な姿勢を持つことに繋がり、それは困難な状況に置かれた際にも同じように効果的な影響力を持つことが示唆されたものと考えられる。

**組織レジリエンス評価と職務レジリエンスの関連** 組織レジリエンス評価は職務レジリエンスを促進することが示された ( $\beta = .28, p < .001$ )。すなわち、困難な状況に晒されて一時的に落ち込んでいた従業員も、所属組織の迅速な復旧を信じることができることによって、自身の精神的健康や、ワーク・モチベーションを回復できることが示唆された。

所属組織全体の状態は、従業員個人の状態に大きな影響を及ぼす (West et al., 2009)。そのため、自身の所属する組織の復旧力を高く評価できると、従業員個人の回復力もそのことによってポジティブな影響を受け、高まることが期待できることが示唆された。

**誇りと職務レジリエンスの関連** 誇りを感じることで、職務レジリエンスが高まるという仮説を立てたが、分析の結果、誇りが直接職務レジ

リエンスを促進する効果が見られなかった。これは、従来の研究において誇りの経験が自尊心や (Hart & Matsuda, 2007), 職務への動機づけ, 自己効力感の向上や (Verbeke, Belschak, & Bagozzi, 2004), 達成への努力の強化に繋がること示されているが (Herrald & Tomaka, 2002), これらの研究では、あくまでも自分自身に対する誇りを扱っている。一方、本研究で対象とした誇りとは、所属組織に対する誇りである。そのため、組織に対する誇りは、直接的に職務レジリエンスを高めるのではなく、組織に対してポジティブな評価を行うことを媒介して、職務レジリエンスを高めることが示唆されたものと考えられる。

## 考察

本研究の結果より、組織が想定外の困難事象に直面した際にも、自分たちの組織が、内部の復旧活動のみに奔走するのではなく、地域貢献も果たしていると従業員が高く評価することによって、自身の職務に対する意義や、組織に対する誇りを抱き、その結果、組織の復旧力を信じることができることで、自身の精神的な回復に繋がること示された。

組織の存続自体が危ぶまれるような困難な状況下で、いかに迅速に復旧活動に着手し、生産システム、経営を元の状態に戻すことができるかは、実に多くの迅速な意思決定を必要とし、決断力と実行力が求められる。そして、恐らく多くの企業が、まずは自社の存続を賭けて資金繰りや資源確保に奔走するなど、自社の持ち直しのみに目が向くのはごく自然なことである。しかし、A社は、組織としては当然求められる対応のみならず、同時に地域に対する視野を日常以上に広げ、果たせるべき役割を見極め、実行に移した。

A社は、日頃から地域貢献を理念として掲げ、実践してきた。そのため、“女川町という郷土愛溢れる町民が集まった結びつきの強い町のシンボリック、中心的な存在”として認識してもらっているのではないかとT氏は話す。本当にそのような存在であるかは、いざという時の姿勢で評価

される。そして、実際に A 社は想定外の非常に深刻な状況に直面したにも関わらず、その日頃の理念を実践する姿勢を貫いた。このことは、町民の A 社に対する感謝の念や信頼を一層高めることになったに違いない。そして、本研究の結果が示す通り、従業員らが、嬉しそうに自社商品を食べさせている町民の姿を見たり、感謝の言葉をもらったりすることで、自分たちの組織の存在意義を強く感じることができ、組織に対する誇りや、職務に対する意義を改めて感じることに繋がったのであろう。

従業員が元気でなければ組織は存続し得ない。そのため、困難な状況に直面した際には、迅速かつ適切に対処すべき課題は数え切れないほど出てくるが、その中でも同時に従業員の精神的な状態にも十分に目を向けていなければならない。従業員が一時的に落ち込んでしまった際に、精神的健康やワーク・モチベーションを取り戻し、組織の復旧活動に尽力するよう動機づけるためには、例えば賃金のアップや昇進、休暇など様々な方法があるだろう。しかし、ただでさえ困難な状況下では、そのような手段を取ることは難しいだろう。そのようなコストの掛かる手段を講じなくとも、従業員が“自分たちは地域に貢献できている”と評価できることで、誇りや職務意義を感じ、結果的に精神的健康やモチベーションを回復させることに繋がることを示唆されたことは、興味深いことであると考えられる。

また、所属組織の復旧力を信じる事が出来ることによって、従業員個人の職務レジリエンスが促進されるという結果は、個人の精神的な回復力を捉え直す観点となる。というのも、たとえ個人では弱くても、周囲の前向きな姿勢に引っ張られたり、全体で立ち上がろうとしたり、互いに支え合える環境があったりすることで、自分の限界を越えた力が引き出される余地が生じるからである。この観点からは、従業員の職務レジリエンスの向上を目指す際、その個人が組み込まれている組織、環境全体にアプローチするという新たな教育やトレーニングが可能であると示唆される。



## 第 14 章

被災組織におけるレジリエンス

組織レベルのレジリエンスの検討

## 第 14 章の要約

本章では、組織が想定外の深刻なネガティブ事象に直面し、一時的に困難な状態に陥っても、より迅速に復旧活動に向かわせ、できるだけ原状に近い状態にすることを促進する心理的要因について、東日本大震災で被災した企業を対象とした調査によって検討した結果を報告する。インタビュー調査、および質問紙調査の結果、チームワークが組織レジリエンス評価を促進し、その結果、組織コミットメントが高まるという仮説モデルが支持された。

## 問題と目的

本研究の目的は、組織が想定外の深刻なネガティブ事象に直面し、一時的に困難な状態に陥っても、より迅速に復旧活動に向かわせ、できるだけ原状に近い状態にすることを促進する心理的要因について、東日本大震災で被災した企業を対象とした調査によって検討することである。

近年、世界情勢や社会経済の混乱、自然災害などの様々なネガティブ事象によって、苦境に立たされる組織が増加しており、どの組織にとってもいかに生き残っていくかが大きな課題となっている。従来、どのような困難に直面してもビクリともしない堅固な組織を目指した経営が求められてきた。だが、予想外のネガティブ事象に直面したとき、その強固さはかえって組織が意思決定・行動する際の制限となり、企業の生き残りを妨げてしまうという反省が聞かれることも多くなった（北村，2011）。このため、北村（2011）は、企業が組織としていかに柔軟に、いかにしなやかに対応できるかということが重視されるようになってきたと指摘している。このような、困難に直面し、一時的に混乱したとしても柔軟に対応し、復旧していく力を指す概念として「レジリエンス」が注目されている。

このレジリエンスの考え方は、わが国では特に 2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災を機に急速に注目を浴びるようになった。多くの組織が直接的、間接的な被害や損害を受けている状況を目の当たりにしたことで、いつ自分たちの組織が予想外の困難な状況に立たされてもおかしくないという危機感を持ち、自らの組織の在り方を見直した組織は多いだろう。実際に、東日本大震災で被災した企業の中には、直接的、間接的な被害や損害を受け、その後も復旧に必要な資源が入手できず、稼働再開を諦めざるを得ない組織も多く存在する。だが、その一方で、決して資源に余裕があるわけでもないにも関わらず、迅速な復旧を遂げた組織も存在する。その一つとして注目を浴びているのが食品会社の A 社である。宮城県女川町に位置する A 社は、震災によって大きな被害を受け

ながらも、わずか 10 日後には稼働再開を果たし、さらに地域町民のために貴重な貢献を果たした。

組織が困難な状況下から復旧するために必要な資源やシステムは数えきれないほど多く、経営者は金銭的、物理的資源の獲得やシステムの復旧に奔走しなければならない。しかし、組織が復旧を遂げるためには、現場で従業員がいかに尽力してくれるかが鍵を握るだろう。そのため、組織のレジリエンスを考える際には、金銭的、物理的資源といった環境要因に注目するだけで不十分である。現場で働く従業員らの心理的状态や、組織全体の雰囲気やコミュニケーションといった心理的要因が果たす役割に注目する必要性は非常に高い。だがそれにもかかわらず、企業が現実に復旧を遂げていく過程においてこれらの心理的要因がどのように影響し合うのかについては、あくまで想定範囲に止まり実証的にはほとんど明らかになってはいなかった。

そこで本研究では、組織レジリエンスが発揮された代表的な事例として、迅速な操業再開を果たした A 社の復旧までの過程を取り上げ、これを可能にした A 社の特に社会心理学的要因を検討する。これにより、想定外の困難に直面した組織の迅速な復旧を支える要因を明らかにしていくことを目指す。そこでまず、震災当時に現場の指揮官を務めた A 社の代表取締役（以下、T 氏）へのインタビューを行い、その結果を踏まえて、A 社の全従業員を対象とした質問紙調査を実施した。

### **組織レジリエンスとは**

近年、レジリエンスの考え方への注目が高まりつつある人間工学の分野では、レジリエンスの考え方に対して、よりマクロな視点が取り入れられている。いかなる組織であっても、自然災害や、関連企業の突然の倒産などの外部環境に起因するネガティブ事象、突然のシステムダウンなどの内部環境、特に技術的要素に起因するネガティブ事象、従業員のミスなどのために起こった損害などの人的要素に起因するネガティブ事象などに直面する可能性はゼロではない。組織がこのような突発的で深刻なネガティブ事象に直面した際に、いかに柔軟に対応し、損害を低く

抑え、逸早いシステム復旧を可能にするかということを考える上で、組織全体の回復力や復旧力を指して、レジリエンスの重要性を唱えている。このような人間工学分野においては、「いかに組織やシステムの反応力、モニタリング力、予測力、学習能力を高めるか」、すなわち、「いかにレジリエンスを高めるか」ということに関心があり、レジリエンス・エンジニアリングの考え方が特に注目されている（Hollnagel, Woods, & Leveson, 2006）。さらに特徴としては、レジリエンス・エンジニアリングでは、心理学におけるレジリエンス研究とは対照的に、比較的短期間での復元に焦点を当てる。それは組織がネガティブイベントに直面したとしても、被害や損害を最小限に抑えるために、できるだけ早い復元が求められるためである（菊地・山口，2012）。

特に多くの研究知見が積み重ねられてきている心理学分野でのレジリエンス研究においては、個人の精神的な回復力に焦点を当ててきたのに対して、人間工学の視点では、組織全体の状態、状況に焦点を当ててきた。そこで、これら両者の視点の長所を取り入れることで、組織全体のレジリエンスについて心理学的側面からアプローチすることが可能になると考えられる。というのも、組織の状態は従業員個人の状態によって創発され、個人の状態は組織の状態によって大きく影響を受ける（Mead, 1934）。そのため、組織の文脈においてレジリエンスに注目し、統合的に理解するためには、組織レベルの視点と、個人レベルの視点の両方を重視する必要があると考えられるためである。

そこで、本研究では、心理学で注目されてきた個人としてのレジリエンスとは別に、組織が備えるレジリエンスを「組織レジリエンス」と呼び、「組織が想定外のネガティブ事象に直面し、一時的に機能困難な状況に陥っても、その状況を乗り越えて逸早く復旧する力」と定義し、組織全体として発揮されるレジリエンスに注目する。

**本研究の特徴** 本研究では、実際に津波に寄って甚大な被害を受け、未曾有の困難な状況に直面しながらも、迅速な復旧を可能にした組織を対象とした調査の報告を行う。このような生のデータに基づく調査は貴

重であり、本研究の最大の特徴である。

調査対象である A 社は、既述のように、震災による大きな被害を受けながらも、迅速な操業再開を可能にしたという点で、組織レジリエンスの高い組織として適切な事例であるといえる。そのため、A 社や、従業員らの震災当時やその後の状況、状態について調査することによって、組織が高い組織レジリエンスを備えるための示唆を得られるのではないかと考えられる。

そこで本研究では、取締役 T 氏へのインタビューによる質的アプローチと、従業員を対象とした質問紙調査による量的アプローチの両アプローチによって、組織レジリエンスを支える心理メカニズムに関する仮説モデルを生成する。第 1 段階として、震災当時に現場の指揮官を務めた取締役 T 氏へのインタビューを行い、組織の迅速な復旧を可能にした要因を検討する。そして、第 2 段階として、それらの要因が実際にどの程度影響力を持っていたかについて、全従業員を対象とした質問紙調査を行い、実証的に検討を行う。

## インタビュー調査

まず、想定外の困難な状況における組織レジリエンスを支える要因のうち、特に重要な要因を探ることを目的として、震災当時に現場の指揮官を務めた T 氏へのインタビュー調査を行った。

**手続き** インタビューは 2012 年 12 月に A 社の本社において、T 氏を対象に 3 時間程度実施した。

**インタビュー内容** (1) 震災による具体的な被害状況、(2) 具体的な対処行動や取り組み、(3) リーダーとして何を重視し、いかに動いたか、(4) 震災当時やその後の従業員の様子、(5) 組織の迅速な復旧を可能にしたと考えられる要因、(6) 今後の取り組みなどについて尋ねた。

なお、インタビュー内容は、T 氏の許可を得て、IC レコーダを用いて録音した。その後、インタビュー内容を文章化し、心理学研究者 2 名、

一般社会人2名で内容の分類を実施した。

## インタビュー調査によって得られた示唆

**迅速な復旧を支える要因の検討** T氏は、従業員の当時の積極的、主体的な動きについて高く評価しており、「従業員らが積極的に動いてくれたし、指示を出せばしっかりと対応してくれた。不安が大きいことも逆に効果的になったのか、まとまりもあった。互いに気遣いながらチームワークを発揮して、みんなの力を併せて何とか乗り切ったという感じだった。」などと述べ、従業員らが想定外の困難な状況に直面しているにも関わらずチームワークを発揮しながら積極的に組織に尽力していたことを高く評価していた。

チームワークとは、チーム内での情報共有や活動の相互調整のために行われる対人的行動の総称とされる (Dickinson & McIntyre, 1997)。しかし、実証研究では、行動と密接に関連する態度、思考、感情といった心理的変数までも含めて検討されているのが実情である (Salas, Sims, & Burke, 2005)。これを受け、三沢ら (2009) はチームワークを「チーム全体の目標達成に必要な協同作業を支えるために、メンバー間で交わされる対人的相互作用であり、その行動の基盤となる心理的変数を含む」と包括的に定義している。本研究でもこの定義に基づいて、チームワークを捉える。

良好で高質のチームワークがなければ創造性や成果は生まれないことは広く認識されている。すなわち、組織の大きな成果はチームワークによって規定される (古川, 2004)。チームワークは平常時においても、チームパフォーマンスに対して大きく影響を及ぼすが、困難時にはより重要となることが考えられる。というのも、平常時であれば求められないような、より綿密なコミュニケーションや連携、より確実な情報伝達や情報共有などが、困難時にはより重要となることが考えられるためである。そこで、チームワークを組織の迅速な復旧を支える要因の1つとして注目し、その影響力を検討する。

また、迅速な復旧を可能にした要因に関しては、「くよくよしていて

もどうしようもない状況だったし、とにかくどうにかできると信じて動くしかなかった。うちの会社の復旧が女川町全体の復旧に繋がると思っていたから、とにかく信じて動き続けるしかなかった。従業員のみんなも、この会社なら何とか復旧できると信じてついてきてくれた。自分たちの会社は大丈夫だと思えることは本当に大きいことだ。」と述べ、自らの組織の復旧力を信じて作業に取り組むことの重要性を説いた。

すなわち、従業員が自らの組織のレジリエンスを高く評価していることが重要な要因となることが見出された。そこで、従業員による自らの組織のレジリエンスの高さに対する評価を「組織レジリエンス評価」と呼び、組織の迅速な復旧を支える要因の1つとして、その影響力の程度を検討する。

さらに、「組織の復旧のためには、金銭的資源、物理的資源の確保、環境やシステムの整備など数えきれないほど多くの重要考慮課題があるが、それらを揃えたところについてきてくれる従業員がいなければどうにもならない。組織が再び動き出すには、何よりも従業員が組織にとどまり、組織のために働いてくれることが重要だ。短期的な目線からは人員を削減したいとは思っても、長期的な復旧には必ず人員が必要だ。」と繰り返し述べた。実際に、被災した企業の中には、従業員が新天地での生活のために会社を離れていったり、従業員の募集をしても人が集まらなかったりして、従業員不足に悩まされた企業も多かった。この点 A 社は、従業員の離職者は一人もいなかった。この点から3つ目のキーワードとして「組織コミットメント」が見出された。

組織コミットメントとは、「組織と従業員の間関係を特徴づけ、組織におけるメンバーシップを継続、もしくは中止する決定に関するインプリケーションを持つ心理状態」(Meyer & Allen, 1991) のことである。組織コミットメントの高い従業員は低い従業員よりも高いパフォーマンスを示し、組織コミットメントの高い従業員は役割以上の働きをすることが多く、組織の生産性に結びつくと考えられている (Aranya, Kushnir, & Valency, 1986)。また、Lee, Carswell, & Allen (2000) は、コミットメン



トが高い従業員ほど、職務関与（job involvement）の程度や職場の人間関係に対する満足感など職務満足度が高く、バーンアウト傾向が低いことを、メタ分析を通じて明らかにしている。

これらのことから、従業員の組織コミットメントが高いと、従業員が精神的健康を保ちながら積極的に職務を遂行することにつながり、そのことで組織全体の迅速な復旧が可能になることが考えられる。そこで、組織コミットメントを組織の迅速な復旧を支える要因の1つとして焦点を当てる。

上記をまとめると、A社の迅速な復旧に関わる要因として、(1) 困難な状況下で、不安も非常に高い中であつたにも関わらず従業員らが主体的にまとまりを保ちながら尽力していたこと、すなわち困難な状況下でのチームワークと、(2) 組織の復旧力を強く信じていたこと、すなわち組織レジリエンスを高く評価していたこと、(3) そしてそのことによつて、自分たちの組織に対するコミットメントが高まっていたことが見出された。この結果は、当時の指揮官の立場にあるT氏の認識を示したものである。これらの要因が従業員にどのように受け止められていたのか、また、要因がどの程度影響したのかは不明である。そこで本調査において全従業員を対象とした質問紙調査を実施し、組織のチームワークが組織レジリエンス認知を介して組織コミットメントを高めるというプロセスモデルを検証する。

## 質問紙調査

### 方法

**手続き** 2013年2月上旬に実施した。調査対象者は社長、および取締役を除く全従業員205名を対象とした。172名からの回答のうち、回答に不備のあつた5名を除外し、最終的に167名の回答を分析対象とした。有効回答率は81.46%であつた（女性85名、男性82名、平均年齢37.63歳（ $SD = 13.64$ ）、平均勤続年数6.03年（ $SD = 6.75$ ））。

## 質問紙の構成

フェイスシート：従業員によっては、質問紙への回答中に震災当時のことを想起することによって、精神的な苦痛を伴う可能性があったため、回答は任意であり、気分が悪くなった場合には直ちに回答を中止することを教示文において強調した。また、調査依頼者の連絡先を明記し、回答中や回答後に気分が悪くなり、ケアが必要な場合には対応することも強調した。

なお、個人情報の保護の観点に加え、回答者が安心して率直な回答ができるよう、1部ずつテープ付きの封筒に入れて質問紙票を配布し、回答後は必ず封を閉じて提出するよう求めた。さらに、回答後の質問紙票は会社関連の人の目には触れず、研究者のみが研究分析を目的としてのみ閲覧することを明記した。

1. チームワーク尺度：三沢ら（2009）のチームワーク尺度のうち、それぞれ因子負荷量の高い4項目ずつを抜粋した尺度を使用した。なお、平常時や現在のチームワークの程度ではなく、震災直後や、その当時に、どの程度チームワークが発揮されていたかを測定するため、各項目の語尾を過去形に変換した。具体的には、「仕事を一人でたくさん抱えているメンバーがいたら援助している。」を「仕事を一人でたくさん抱えているメンバーがいたら援助していた。」のように変換した。さらに、「震災当時やその直後に」と強調することで、当時の状況を想起して回答するよう求めた。

2. 組織レジリエンス評価尺度：「予想外の困難な出来事が起こって、一時的に全体的な意欲が低下しても、みんなであきらめずに対処できる。」などの項目を含む、計6項目からなる組織レジリエンス評価尺度を第13章において独自に作成したものを使用した。

3. 組織コミットメント尺度：高木・石田・益田（1997）の組織コミットメント尺度のうち、因子負荷量の高い3項目ずつを抜粋した尺度を使用した。

なお、全ての尺度において、「1=まったくあてはまらない」から「5

＝とてもよくあてはまる」までの5件法で回答を求めた。

## 結果

**各因子の構造** 各尺度について重みづけのない最小二乗法（プロマックス回転）による因子分析を行った。なお、分析にあたっては、SPSS ver. 17.0を使用した。

1. チームワーク尺度の構造：チーム志向性、チーム・リーダーシップ、チーム・プロセスそれぞれについて因子分析を行った。

(1) チーム志向性：因子分析を行った結果、2因子構造が示され、因子負荷量の低い1項目（「和やかな雰囲気がある」）を除外して再度因子分析を実施したところ、三沢ら（2009）と同様の2因子構造が得られた。第1因子は「会社の目標を達成しようという意気込みがあった。」などの項目を含む「職務志向性」であり、信頼性係数 $\alpha$ は.85と十分な値を示した。

第2因子は「和やかな雰囲気があった。」などの項目を含む「対人志向性」であり、信頼性係数 $\alpha$ は.81と十分な値を示した。

(2) チーム・リーダーシップ：三沢ら（2009）と同様に、2因子構造が得られた。第1因子は「簡潔で要点をついた指示・コメントをした。」などの項目を含む「職務遂行上の指示」であり、信頼性係数 $\alpha$ は.86と十分な値を示した。

第2因子は「職場全体のやる気を盛り上げていた。」などの項目を含む「対人関係上の配慮」であり、信頼性係数 $\alpha$ は.86と、十分な値を示した。

(3) チーム・プロセス：因子負荷量の低い項目、および複数の因子間にわたって因子負荷量の高い項目、計4項目を除外し、再度因子分析を行った結果、三沢ら（2009）と同様の4因子構造が示された。

第1因子は「個人の知識や技術の向上のためにアドバイスしあっていた。」などの項目を含む、「知識と情報の共有」であり、信頼性係数 $\alpha$ は.85

と十分な値を示した。

第 2 因子は「皆が納得するまで話し合った。」などの項目を含む「職務の分析と明確化」であり、信頼性係数  $\alpha$  は.93 と十分な値を示した。

第 3 因子は「仕事を一人でたくさん抱えているメンバーがいたら援助していた。」などの項目を含む、「モニタリングと相互調整」であり、信頼性係数  $\alpha$  は.81 と十分な値を示した。

第 4 因子は「仕事のやり方を間違っているメンバーがいたら、それを本人に教えた。」などの項目を含む「フィードバック」であり、信頼性係数  $\alpha$  は.88 であり、十分な値を示した。

2. 組織レジリエンス評価尺度：第 13 章における因子構造と同様に、1 因子構造が得られた。なお、信頼性係数  $\alpha$  も.94 と十分な値を示した。

3. 組織コミットメント尺度：高木ら（1997）の構造とは異なり、規範的要素と存続的要素が一つの因子に含まれるなどして、3 因子構造が得られた。

そこで項目内容より、それぞれ、第 1 因子を「他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う。」などの項目を含む「情緒的コミットメント」（ $\alpha = .87$ ）、第 2 因子を「この会社の人々に恩義を感じているので、今すぐにこの会社を辞めることはない。」などの項目を含む「規範的コミットメント」（ $\alpha = .89$ ）、第 3 因子を「この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる。」などの項目を含む「内在的コミットメント」（ $\alpha = .85$ ）とした。

### 各変数の記述統計量

各変数の記述統計量を Table 14-1 に、各変数間の相関係数を Table 14-2 に示す。職務の分析と明確化を除く、すべての変数において、平均値が 3 以上となり、高い値が示された。

Table 14-1  
各変数の記述統計量

	<i>M</i>	<i>SD</i>
1. 職務志向性	3.22	.79
2. 対人志向性	3.50	.82
3. 職務遂行上の指示	3.19	.78
4. 対人関係上の配慮	3.23	.85
5. モニタリングと相互調整	3.46	.83
6. 職務の分析と明確化	2.87	.95
7. 知識と情報の共有	3.33	.93
8. フィードバック	3.37	.99
9. 組織レジリエンス評価	3.29	.82
10.情緒的コミットメント	3.23	1.00
11.規範的コミットメント	3.46	1.12
12.内在的コミットメント	3.21	.93

Table 14-2

各変数間の相関係数 (N=167)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 職務志向性											
2. 対人志向性	.67**										
3. 職務遂行上の指示	.63**	.69**									
4. 対人関係上の配慮	.73**	.77**	.79**								
5. モニタリングと相互調整	.57**	.60**	.62**	.72**							
6. 職務の分析と明確化	.53**	.53**	.61**	.69**	.68**						
7. 知識と情報の共有	.64**	.61**	.66**	.76**	.68**	.68**					
8. フィードバック	.54**	.57**	.66**	.65**	.61**	.62**	.70**				
9. 組織レジリエンス評価	.52**	.57**	.62**	.68**	.52**	.50**	.58**	.45**			
10. 情緒的コミットメント	.59**	.58**	.57**	.57**	.38**	.45**	.36**	.37**	.45**		
11. 規範的コミットメント	.48**	.43**	.44**	.46**	.32**	.42**	.30**	.35**	.35**	.77**	
12. 内面的コミットメント	.52**	.45**	.47**	.46**	.28**	.46**	.36**	.41**	.44**	.73**	.70**

\*\*  $p < .01$ 

### 各変数間の関連の検討

チームワーク、組織レジリエンス評価、組織コミットメントの関連を検討するために、Amos Graphics17.0を用いて共分散構造分析を行った。

仮説モデルは、「震災当時やその直後にもチームワークを取れていたからこそ、従業員の組織レジリエンス評価が高まり、その結果、組織コミットメントが促進されただろう」という時系列を考慮した理論的背景に基づいて生成した。そこで、独立変数にチームワーク、媒介変数に組織レジリエンス評価、従属変数に組織コミットメントを投入し、フルモデルでの分析を行った。その後、推定値、および修正指数を参考にモデ

ルの修正を行い、最終的に Figure 14-1 に示す通り、チームワークが組織レジリエンス評価を促進し、その結果、組織コミットメントが高まるといふ仮説モデルが支持された。なお、モデルの適合度指標は  $GFI = .95$ ,  $AGFI = .85$ ,  $CFI = .97$ ,  $RMSEA = .04$  と、 $AGFI$  の値が若干低いものの、全体としては十分な値が示された。

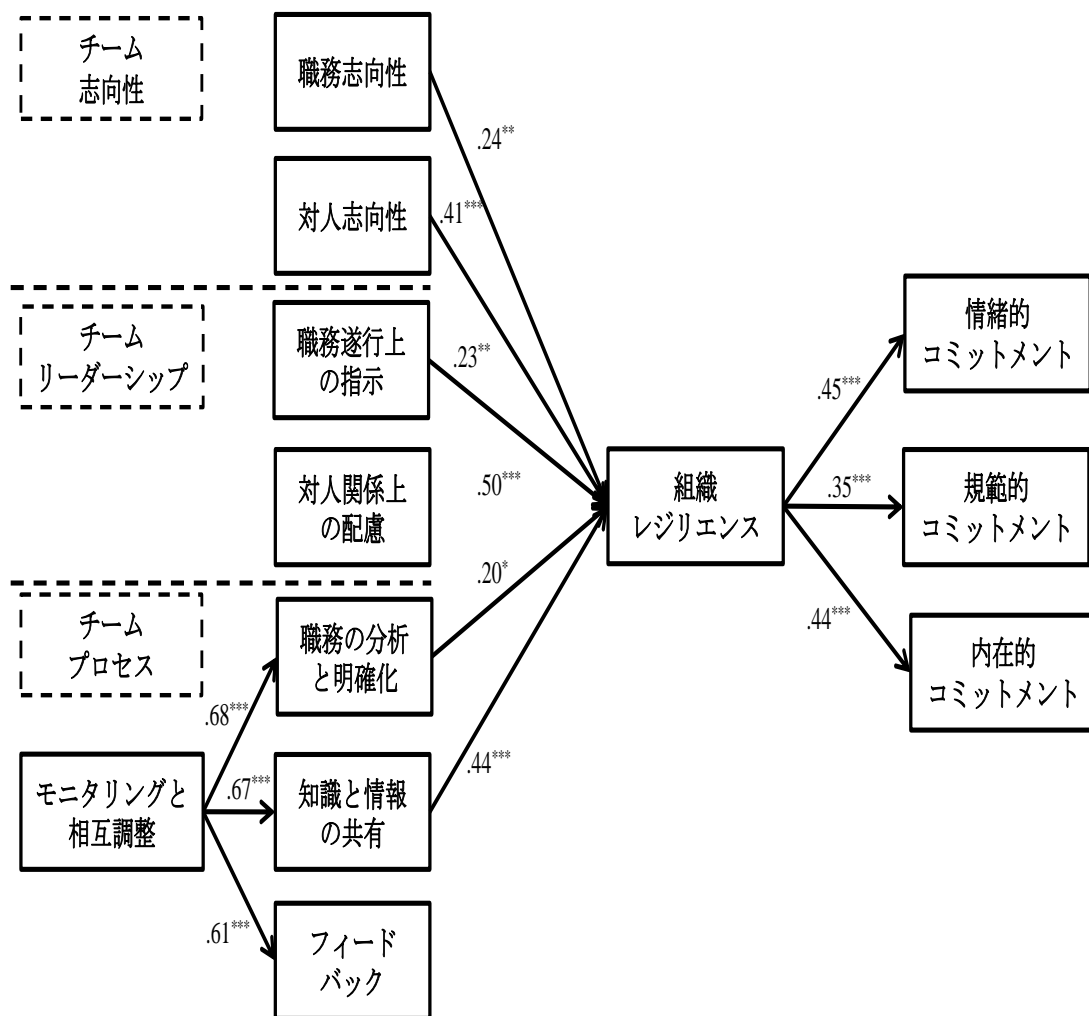


Figure 14-1 各変数の関連

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

適合度指標 :  $GFI = .95$ ,  $AGFI = .85$ ,  $CFI = .97$

注1) Figure中の数値は標準化係数である。

注2) 誤差変数は省略している。

1. チーム志向性と組織レジリエンス評価の関連：職務志向性 ( $\beta = .24, p < .01$ ), 対人志向性 ( $\beta = .41, p < .001$ ) とともに組織レジリエンス評価を促進することが示された。すなわち、従業員が、震災当時やその後、自分たちの組織は、会社の目標を達成しようとする意気込みがあると評価していたことや、皆が互いの長所を認め合う雰囲気があると認識していたことによって、組織のレジリエンスを高く評価することに繋がったことが示唆された。

2. チーム・リーダーシップと組織レジリエンス評価の関連：職務遂行上の指示 ( $\beta = .23, p < .01$ ), 対人的配慮 ( $\beta = .50, p < .001$ ) とともに組織レジリエンス評価を促進することが示された。すなわち、従業員らが、メンバーが互いに積極的に各メンバーの役割を明確にして、冷静に判断、指示を出そうとしたり、お互いの話をよく聞き、やる気を高めようとしていたりしていると評価していたことによって、組織レジリエンス評価が高まっていたことが示唆された。

3. チーム・プロセスと組織レジリエンス評価の関連：モニタリングと相互調整が職務の分析と明確化 ( $\beta = .68, p < .001$ ), 知識と情報の共有 ( $\beta = .67, p < .001$ ), フィードバック ( $\beta = .61, p < .001$ ) を促進していた。モニタリングと相互調整を行う、つまり、お互いの状況に目を向けることで、自分たちの職務を確認し合ったり、知識や情報を共有し合ったり、率直に注意し合ったりすることに繋がることが示された。

そして、職務の分析と明確化 ( $\beta = .20, p < .05$ ) と知識と情報の共有 ( $\beta = .44, p < .001$ ) が組織レジリエンス評価を促進することが示された。困難な状況を乗り越えて逸早く復旧するためには、単に役割を分担すれば良いのではなく、組織内で積極的に知識や情報を共有することが有益であることが示された。

4. 組織レジリエンス評価と組織コミットメントの関連：組織レジリエンス評価が組織コミットメントのすべての下位因子を促進することが示された (情緒的コミットメント： $\beta = .45, p < .001$ ; 規範的コミットメント： $\beta = .35, p < .001$ ; 内在的コミットメント： $\beta = .44, p < .001$ )。すなわち、



従業員らが、自分たちの組織は迅速に復旧することができるものと信じていることで、多様な面で組織コミットメントが高まることが示唆された。

## 考察

A社では、震災当時や、その後もチームワークを発揮することができていたからこそ、「自分たちの会社はすぐに復旧することが出来る」と信じていることが出来、そのために組織にとどまり、積極的に組織の復旧のために尽力することに繋がったことが示された。このようなコミットメントへと繋がる組織レジリエンス評価には、知識や情報の共有だけではなく、対人志向性や対人的配慮が強く影響していた。非常に困難な状況下でも、他者との関わりを強く認識し、協力関係を築いて目の前の課題に取り組むことで、十分に組織コミットメントが高まることが示された。

いつか組織が復旧できると強く信じながら経営者や他の従業員と協力して現実の課題に向き合うことが、実際的にも情緒的にも組織に関与している実感を生じさせたのだと考えられる。従来、組織コミットメントを高める手段として、給料や雇用体制の見直しなどが知られているが、仕事さえないような状況下で、そのような手段は取りえない。この意味で、本研究の結果は非常に示唆に富む。

このような過程が見られたのは、T氏は経営者として、物理的資源の確保や、環境、システムの整備などにばかり注意を向けるのではなく、従業員の状態にしっかりと目を向け、手厚い働きかけを意識的に行ったためであろう。そして、その想いに応えるように、組織の復旧のために、精神的な苦痛を抱えながらも働き続けた従業員らがいたからこそ、A社は驚くほどの速さで稼働再開を果たすことができたのだと思われる。

## 第 15 章

### 総合考察と今後の課題

## 第 15 章の要約

本章では、第 3 章から第 14 章までの実証的研究に基づいて得られた示唆を統合的に理解するために、第 1 章において提示した職場におけるレジリエンスの統合的理解のための枠組みを用いて考察する。その後、今後の研究の課題と展望を示す。

## 総合考察

本研究では、第3章から第11章においては看護師を対象とした研究成果をまとめ、第12章から第14章において、東日本大震災で被災した組織を対象とした研究成果をまとめた。本章では、第1章において提示した、職場におけるレジリエンスの包括的理解のための枠組み（Table 1）を参照しながら、以上の研究成果を対象レベルごとに理解することを目的とする。そこで、ここまでの研究で得られた知見を、Figure 1-3 で示した枠組みに当てはめたものを Table 15-1 に示す。

なお、提示している職場におけるレジリエンスの統合的理解の枠組みでは、時系列と対象レベルを明確に区別しているが、実際の現場では、どこまでは緊急時でどこからが事後であるかは明確ではない。また、対象レベルに関しても、レベル個別的にレジリエンスが立ち現れるのではなく、それぞれのレベル間のクロスレベルの相互影響が大きいだろう。しかし本研究では、クロスレベルの影響過程についてはカバーできていない。そのため、Table 15-1 に示している枠組み、およびそれぞれのセルに含まれる要素は、本研究の知見を基に考えられる仮説段階の枠組みであることを強調する。

また、例えば本研究で見出された職務レジリエンス行動やチームレジリエンス行動の下位行動に関して、それぞれが平常時、緊急時、事後のどの段階で重要となるか、すなわり時系列をより明確にした上での調査は実施できていない。そこで、以下では、それぞれの下位行動や、その他の要因が、平常時、緊急時、事後のどの段階でより求められるかについて、仮説を交えつつ考察を行うこととする。

Table 15-1 職場におけるレジリエンスの統合的理解のための枠組み

	平常時	緊急時	事後
組織レベル	<p>CSRに関する取り組み (特に地域貢献) 組織の理念や方針の周知と共有</p>	<p>復旧活動のための様々な資源の獲得 CSRに関する取り組み (特に地域貢献)</p>	<p>復旧活動や緊急時におけるCSR活動の見直し</p>
チームレベル	<p>職務志向性の共有と向上 対人志向性の共有と向上 チーム目標の明確化と共有</p>	<p>支援・協力体制 ムードメイカーの存在 チーム目標に基づく解決 職務遂行上の指示 対人関係上の配慮 モニタリングと相互調整 知識・情報の共有 職務の分析と明確化</p>	<p>チーム学習 フィードバック チーム満足度の向上</p>
個人レベル	<p>職務意義の認知 職務コミットメントの向上 組織コミットメントの向上 組織内自尊感情の向上</p>	<p>同僚や上司への相談 チームレジリエンス行動, チームワーク行動への積極的 尽力</p>	<p>楽観的行動 熟慮的行動 ポジティブイベントの想起 気ばらし行動 誇りの向上 組織レジリエンスの高い評価</p>



## 個人レベル

**平常時** 第6章における看護師を対象とした調査において、職務レジリエンスの発揮に影響を及ぼす要因として、職務意義認知と、職務コミットメントが見出された。また、第12章においては、被災組織においても、同様に職務意義認知が職務レジリエンスに対してポジティブな影響を及ぼすことが示された。そしてさらに、組織内自尊感情のポジティブな影響力も見いだされた。これらは、職場におけるレジリエンスの統合的理解のための枠組みに当てはめると、個人レベルで平常時に高めておくことが求められる要因であろう。平常時に、いかに自身の職務に対する意義を認識させ、コミットメントを高め、さらに組織内自尊感情を高めておくかによって、困難な状況下においても、それらが失われない、もしくは損なわれたとしても、少しの働きかけによって取り戻すことができる。そしてそれらの要因が職務レジリエンスの発揮に大きく影響を及ぼし、深刻な精神病理の状態にまで陥ってしまうことを防いでくれることが期待できる。

自身の職務に対して意義を感じたり、コミットメントを高めたり、組織内自尊感情を高めることは、何らかのきっかけがもたらされない限り、改めて認識したり、感じたりすることは稀なことであろう。そのため、従業員らがいかにそれらの感情や態度を改めて抱くことが出来るようなきっかけづくりをするかが、組織にとっての日頃の課題となるだろう。

**緊急時** 困難な状況が発生し、まさに何とか目の前の状況に対処しなければならぬ際には、とにかく実践的に動くことが求められる。そこで個人に求められることは、第10章で見出されたような、チームレジリエンス行動や、第14章で見出されたようなチームワークの行動に積極的に尽力することであろう。積極的に情報を取り入れ、状況をモニタリングし、全体の様子を把握しながら、自身の担うべき役割や、行うべき行動を確実に実践していくことが個々人に求められる。

また、個人の役割内行動のみならず、バックアップや支援などの、他のメンバーとの連携や協力を行うことも重要となる。困難で混乱している状況の中で、個人の役割内行動を実行することだけでも精一杯であろうが、役割外の行動であっても、積極的に尽力していくことが求められるだろう。これらのことによって、組織、チームの迅速な復旧につながり、そのことが個々人の精神的な回復にも大きくポジティブな影響をもたらすだろう。というのも、組織レジリエンス評価が職務レジリエンスを高めるという結果からも、所属組織、所属チームの明るい未来、すなわち迅速な復旧の可能性が見えなければ、職務に対するモチベーションは高まらないであろうし、いつまでたっても同じような状況に置かれるのだと想像すると、精神的にも非常にストレスフルであろう。そのため、個人の精神的健康の回復のためにも、組織やチームの迅速な復旧は不可欠であり、そのためには個人がチームワークを発揮しながら、チームレジリエンス行動に積極的に尽力することが求められるだろう。

**事後** 困難な状況に対して緊急に対応した後には、精神的に追い詰められ、落ち込んだり、緊張状態にあったり、苦痛を感じたりしている心のケア、回復が求められる。この段階では、第7章で見出されたような職務レジリエンス行動のうち、楽観的行動や熟慮的行動、ポジティブイベントの想起や気ばらし行動が重要となるだろう。

困難な状況に直面し、精神的に疲労した状態において、あまり深く考え込みすぎずに楽観的に考えたり、割り切ったりすることで、心の安寧を図るのも1つであろう。また、なぜ自分がそのような状況に直面したのか、そのような経験が自分にとってどのような意味や意義を持つのか、そしてまた繰り返さないように、もしくはそれらを糧にして成長するためにどうすれば良いのかを熟慮することで、ネガティブな経験をポジティブに捉えようとするのも1つであろう。もしくは、以前に経験した嬉しい事や喜ばしい事を思い出して、元気を取り戻したり、自信を取り戻したりすることや、好きなことや夢中になれることを行って、困難な

状況を少しでも忘れることで心を休ませることも1つであろう。

これらの職務レジリエンス行動を行うことで、精神的な苦痛や疲労を和らげ、良好な精神的健康の状態に回復していく。そして、また改めて職務意義を認識したり、組織コミットメントや組織内自尊感情を高めたりするというように、事後から平常時にループすることで、職務レジリエンスがさらに高まっていくことが期待できるだろう。

職務レジリエンス行動のうち、どれがより効果的かは、状況によっても、個人の状態や職務経験、パーソナリティなどによって異なるだろう。そのため、どの行動がより効果的な状況であるかを見極めたり、自分にとってより効果的な行動を見極めたりすることで、困難時にもその行動を確実に取れるよう訓練しておくことが大切であろう。もしくは、状況によっていつでも行動を使い分けることができるように、自分に足りないところを見出して、その行動が取れるよう訓練することも1つであろう。

本研究の知見からは、2つのフィールドにおける調査において、共通して職務意義認知の重要性が示された。自身の職務に対する意義を感じることができることは、その職務を長く続けたいという思いに繋がり、そのことが精神的な疲労や苦痛を経験している際にも大きな支えとなることが期待できる。また、自身の職務遂行状況に対して、自分自身で評価しているだけでは、自分の実践が実際に組織に貢献できているのか不安であろう。従業員が、自分は組織の中で必要とされている、役に立っていると感じるができるよう、すなわち組織内自尊感情が向上するよう、周囲から働きかけることも大きな支えとなることが期待できる。今後、このほかの重要な要素についても、幅広く検討を行うことで、個人の職務レジリエンスの発揮を促進し、向上させるために有効な要因を明らかにすることが求められるだろう。



## チームレベル

**平常時** チームが困難な状況に直面した際にも、チーム全体としてより効果的に、より迅速に、心理的な面においても、システムや技術的な面においても、元の状態に回復するためには、チームメンバーがまとまりをもってチームワーク行動やチームレジリエンス行動をとることが求められる。そのためには、平常時からチームの目標や志向性を明確化、共有しておくことが求められるだろう。

というのも、困難時には、状況が混乱しており、互いにどのように行動すべきか、どのような方向性で解決をはかるべきか、時間をかけて確認しあう余裕はないだろう。そのため、平常時に、このチームがどのような目標や志向性を重視し、万が一困難な状況が発生した際には、いかなる方向性を持って解決を図るべきかについて明確にし、それらをメンバー間で共有することで、困難時においてもスムーズ、かつ効果的にチームワーク行動やチームレジリエンス行動をとることが可能になるだろう。

本研究で得られた知見からは、目標や志向性の共有の重要性が示されたが、この他にも第1章で取り上げたように、トランザクティブメモリーシステム（TMS）の構築や、チームメンタルモデルの確立、心理的安心感や信頼関係の構築なども効果的な影響力を持つ可能性がある。本研究で焦点を当てた要素は、実際の現場の声を基に重要性が確認された要素であり、現実の場面に即した結果であるといえるが、今後より多くの要素について影響力を確認することで、平常時にチームで重要視すべき要素、取り組みを明らかにしていくことが求められる。

**緊急時** この段階においては、第10章で明らかとなったチームレジリエンス行動や、第14章において効果が認められたチームワーク行動のうち、支援・協力体制の維持やムードメイカーの存在、チーム目標に基づく解決、職務遂行上の指示、対人関係上の配慮、モニタリングと相互

調整、知識・情報の共有、職務の分析と明確化などがより重要となるだろう。

緊急時には、とにかく目の前の課題を解決することが求められる。そこで、実際の課題解決に繋がる行動として、上記のような要因が重要となるだろう。互いの状態や、全体的な状況に対して絶えず視野を広げて把握することで、手が足りない個所に対して積極的にバックアップや支援を行うなどの協力体制を維持することが重要であろう。そして、まとまりをもって解決を図るためには、平常時から共有しているチームの目標や志向性を参考に、同じ方向を向いて解決を図ることが求められ、その中で情報を伝達、共有し合いながら、積極的にとるべき行動の指示を行ったり、同時に円滑なコミュニケーションを可能にするためにもお互いの心理的な状態にも目を配ったりすることによって、より効果的かつ迅速なチーム全体としての回復が可能になるだろう。

**事後** 困難な状況に対して、緊急に対処した後には、チームレジリエンス行動のうち、チーム学習やフィードバック、チーム満足度の向上などが重要な要素となるだろう。チームとして、困難な状況をネガティブな経験として片付けるのではなく、学習の機会として受け止め、チームとして足りなかった点や、課題となった点を全員で共有し、高めていくような振り返りや学習の機会を意図的に設けることで、困難な状況がチームの力を高める糧となるだろう。

また、積極的にフィードバックし合うことで、お互いの不足点や、逆に認め合うべき点を提供し合うことで、各個人の課題も明確になるであろうし、さらにお互いにどのようなことを求め合っているのかについて明確にできるために、よりチームとしてのまとまりも醸成されるだろう。また、互いに意見を交わし合うことで、メンバーが何を考えているのかが明確になることで、信頼関係や心理的安心感向上にも繋がるであろうし、それらが向上することによって、またチームとしてまとまりをもって困難状況にも効果的に対処できるようになるというように、ポジティ

ブなループに繋がるのが期待できる。

また、チーム満足度の向上も重要な要素であろう。チームや、チームメンバーに対する満足度は、そのチームに留まろうとする意志を規定する重要な要素となる。チームメンバーがチームにコミットし続けることは、チームがチームとして成り立つための前提となる重要な要因である。そのため、従業員らがチームやチームメンバーに満足をしているかなどの、チームやメンバーに対する評価を明確にし、

本研究で得られた知見では、チーム学習やフィードバックなどの課題的側面での取り組みに焦点を当てている。これらは、現場の生の声から浮き彫りとなった重要な要素である。ただし、例えば情緒的なピア・サポートのように、よりメンタルヘルスに着目した相互的働きかけも重要な要素となることが考えられる。そのため、この段階における重要な要素についても、本研究で挙げられた要素のみならず、幅広く探索していくことが求められるだろう。

## 組織レベル

本研究の成果として得られた知見からは、組織レベルで重要となるのは、いかに組織が地域貢献を果たすかということである。日頃から、地域に対してどの程度貢献できているかということは、組織の存在価値や周囲からの評価を決定づける要因の1つであり、組織が果たすべき役割でもある。それは企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)の大きな柱の1つである。

CSRとは、「今日、経済、社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念であるが、同時に、単なる理念にとどまらず、これを実現するための組織づくりを含めた活動の

実践，ステークホルダーとのコミュニケーション等の企業行動を意味するもの」（経済産業省，2004）を指す。1990年台以降，CSRは再び注目を集めている。その背景としては，一つには各国における名門企業による重大な違法行為ないし不正行為の頻発や，経営破綻をめぐる事件がある。日本においては，雪印や三菱自動車が特にその代表的な例として挙げられる。これらのために，法令順守の徹底や行動規範，倫理規定の策定，社会的責任の実践に関する方針，原則，基準，各種具体的手法の確立とその定着に向けての努力が様々な方面において展開されつつある。

もう一つには，環境破壊，人権，貧困，紛争，差別など，グローバリゼーションの進行する過程で生じる様々な問題に関する国際的な議論が進展する中で，これら諸問題に関する企業の責任と，その解決のために企業の積極的な対応を強く求める動きが国際社会の様々な機関，組織からみられるようになってきたことが挙げられる。すなわち，組織はもちろん，それを取り巻く社会全体の持続可能性を高めていくことが課題となってきた。この考えに基づき，世界規模の社会問題を解決するというマクロレベルの視点だけではなく，組織が存在するより身近な社会，地域に目を向け，組織と地域が共に持続し，発展していくために，いかに組織を取り巻く地域社会に貢献していくかということを経営者や関係者が必要が高まってきた（加賀田，2006）。

従来は特にコンプライアンスに焦点が当てられ，いかに組織が法令を順守していくかということに重きが置かれてきたが，それらの考え方が根付き始めた現在では，後者に対して，すなわちいかに地域に貢献していくかということに目を向ける組織が増加してきた。ただし，困難な状況においても，そのような取り組みを貫くことは容易なことではない。組織存続のために，より迅速な対応が求められ，資金繰りや資源確保，システム復旧など，様々な課題に対処していくことが求められる。そして，柔軟かつ効果的にそれらの対処行動をこなしていくことで，従業員に対して，所属組織の復旧の兆しを明確に示すことができ，その結果として従業員の精神的健康やモチベーションを高めることにも繋がるだろ

う。

ただし、それらのような組織の存続をかけた対処行動のみならず、困難な状況だからこそ、地域、周囲の環境に目を向け、当該組織として何ができるか、どのような貢献が可能かを探り、実行していくことで、よりポジティブな影響が得られることが示唆された。様々な側面での資源に余裕がない中で、地域貢献に尽力することは、非常にコストのかかることである。しかし、組織全体が日頃の姿勢を貫いていることを認識したり、自分たちが地域住民の役に立てていると実感できたりすることで、従業員らの職務レジリエンスの発揮に大きな効果をもたらすことが示された。従業員が精神的健康を保ちながら、組織の復旧に積極的に尽力してくれなければ、いくら資金をかき集めても、資源を確保しても、そしてシステムを復旧しても、原状復旧は叶わない。そのため、短期的な視点からはいくらコストのかかることであっても、より積極的に周囲の環境にも目を向け、貢献可能な取り組みを実行することによって、長期的にはその取り組みが大きなポジティブな効果をもたらすことが期待できる。

本研究では、組織レベルのレジリエンスに関しては、より限られた知見しか得られていない。今後、人間工学や経営学などの知見を幅広く取り入れ、学際的に検討することによって、組織全体としていかなる取り組み、実践が各段階において重要となるかを検討していくことが求められるだろう。

## まとめ

## インプリケーション

本研究では、病院看護師と被災組織の2つの調査フィールドにおける研究成果を報告した。これら2つのフィールドは共に、レジリエンス研究を行う上で非常に注目されているフィールドである。それらを調査対

象として得られた生のデータに基づく研究知見、および示唆は、説得力のあるものであると考えられ、この点は本研究の一つの特徴である。

バーンアウト傾向の高さ、離職率の高さが問題となっており、それらのさらなる拡大が懸念されている看護現場において、厳しい労働環境条件下でさらに困難に直面した特に苦しい状況の際にも、日頃から職務意義を感じていたり、職務コミットメントを高めたりしておくことで、職務レジリエンスが発揮されやすくなることが示された。バーンアウトの解決には、給料や休暇、雇用体制、職務環境条件（人員の増加など）の改善などが必要であるとされてきた。確かに、それらを見直し、改善していくことは重要であろうが、非常にコストがかかるため、経営的な限界から、なかなか実現できない状況、職場が多く存在するだろう。それらの経営的改善にのみ視点を持つのではなく、いかに従業員の職務意義や職務コミットメントを高めるか、という心理的側面からのアプローチをはかることによって、職務レジリエンスの発揮を促し、そのことが曳いては離職意向を低下させることが期待できることを示唆した本研究の知見は、意義のあるものであろう。

また、被災組織における調査によって、組織にとっても、そこで働く従業員にとっても、日頃から地域に目を向け、いかに貢献するか、そして緊急時にも自社のことだけではなく、いかに地域住民のことを配慮し、行動できるかによって、レジリエンスの発揮に大きく影響を及ぼすことが示された。この地域貢献は、今回の調査対象となった組織が、より地域密着型の組織であり、比較的規模の小さい地域であったことも影響している可能性はあり、特有の結果であったとも捉えられる。ただし、外社会への貢献、グローバル社会への発信という視点では、どの企業にも一般化できる枠組みである可能性もある。組織が追い詰められた際にも、内部のみに視点が向き、自社の復旧活動のみに奔走するのではなく、いかに周囲の状況を把握し、外の世界にも活動のベクトルを向けるかが、組織や従業員のレジリエンスを支えることに繋がるという、“情けは人のためならず”の示唆を与える本研究の知見は意義のあるものであろう。

さらに、組織、チーム、個人のすべての対象レベルに注目するマルチレベルアプローチをとっていることも本研究の一つの特徴である。これまで、心理学分野では個人のレジリエンス、人間工学では組織全体のレジリエンスにそれぞれ焦点を当てており、学際的、統合的に理解しようとするアプローチはとられてこなかった。本研究では、個人、チーム、組織それぞれのレベルにおけるレジリエンスに焦点を当て、実証的検討を行った。このマルチレベルのアプローチは、将来的に、組織におけるレジリエンスについて包括的に理解するための第一歩となるだろう。

さらに、特に人間工学分野においては、組織レベルのレジリエンスに焦点を与える重要性が広く示唆されているにも関わらず、実証的検討はほとんど行われていない。そのため、本研究において実証的検討を試みたことは新たな挑戦である。今後、より多くの組織や職種を対象とした調査を積み重ねることによって、例えば集団サイズや、組織風土などの集団レベル、組織レベルの要因が与える影響について明らかにしていくことで、より意義深い示唆が得られるだろう。

## **本研究の制限、限界点**

本研究の調査は、1つの病院、また1つの被災組織のみを対象とした調査であり、結果の一般化可能性については一定の制限が存在する。本研究は、非常に過酷な現場であっても効果が認められる要因であれば、一般的な現場でもある程度効果が認められるだろうという期待を前提に、特に職務レジリエンスの発揮が求められる現場を対象とした調査を行った。そして現場の声を集め、ボトムアップ的アプローチによって、職務レジリエンスやチームレジリエンスの発揮に影響を及ぼす要因の探索を行った。そのため、看護現場、被災現場特有の要素の影響が色濃く反映されている。

一般的な職務環境において、困難な状況に直面した際に効果を発揮する要因には、本研究では明らかにされていないものも存在する可能性が

ある。また、職種、職場環境、職務遂行状況等の違いによっても、従業員の職務レジリエンスやチーム、組織レジリエンスの発揮に影響を及ぼす要因が異なる可能性も高い。例えば、相互依存性が高い職場と、相互依存性が低い職場では、連携や協働の量や質が大きく異なることが考えられ、そのためチームレジリエンスの発揮課程や、それらを高めるような要因は異なるはずである。

今後、より多様な職場や職種において研究知見を積み重ねることによって、一般的に共通して効果が認められる要因と、個別事例ごとに特有の要因との両方について探索し、実証的に効果を示すアプローチが求められるだろう。

また、本研究では、職務レジリエンス、チームレジリエンス、組織レジリエンスの高さについて、直接測定できていない。というのも、回復力、復旧力を直接測定するためには、困難な状況に直面する以前の、平常時の状態を把握し、困難な状況が発生した際の落ち込みの深さの程度、そして原状への回復状態に至るまでの時間などを測定する必要がある。すなわち、レジリエンスの概念には、平常時、緊急時、そこからの回復という時系列の要素が組み込まれているため、明確に測定するためには、縦断的調査等の時系列を考慮した調査方法をとる必要がある。

時系列を考慮してレジリエンスを直接的に測定するためには、困難な状況が発生することがより高く予期されるような仕事現場での調査や、人工的に困難な状況が発生させるような実験による調査が必要となる。いずれの調査方法も、手続きの困難さや倫理的な問題から、これまでのレジリエンス研究においてもほとんど取られてこなかった。この調査方法を実現することによって、より明確にレジリエンスを捉えていくことが求められ、そしてレジリエンス研究の発展に大きく貢献することとなるだろう。



## 今後の展望

組織におけるレジリエンスについて、包括的に理解するためには、本研究のように、組織、チーム、個人レベルのレジリエンスについて個別に理解するだけではなく、それぞれのレベル間のクロスレベルの影響過程について捉える必要がある。というのも、各レベルで立ち現れるレジリエンスは、各レベル内における要素間の相互影響のみで規定されるのではなく、レベルを超えて相互影響し合うことでその影響力や影響過程、結果が決まるだろう。そこで、今後、各レベルごとに重要となる要素のさらなる解明のみならず、クロスレベルの影響過程について実証的検討を行うことによって、組織におけるレジリエンスについて包括的に理解することが求められるだろう。

また、「予測不能の時代」と呼ばれる現代では、誰でもが困難な未経験課題や突発的事態に直面する可能性は高まっており、それでも何とか乗り越えていくことが求められている。不安定な社会情勢の中で、職場でもいつどのようなネガティブ事象が発生するかは予測不能である。そのような情勢の中で、従業員が想定外のネガティブ事態に直面して一時的にストレスを抱え、精神的に落ち込んだり、モチベーションが下がったりしても、いかにその状態を乗り越え、再び原状通りに職務を遂行できるように回復できるように促すか、すなわち、いかに従業員の職務レジリエンスを高めることができるか、そしてチームや組織全体として困難な状況に直面した際に、いかにチームや組織全体として効果的かつ迅速に復旧を可能にするか、という課題に向きあうことがより重要視されている。

これらの現場の要請、課題に応えるためにも、個人レベル、チームレベル、組織レベルそれぞれのレベルにおいてレジリエンスの発揮を促す効果的な要因をより詳細かつ明確に実証的に検討することで、組織が取るべき対策や従業員に対する効果的な訓練、教育のあり方などへの提言、研究知見の応用を目指すことが求められるだろう。

## 引用文献

- Abolghasemi, A., & Varaniyab, S. T. (2010). Resilience and perceived stress: predictors of life satisfaction in the students of success and failure. *Procedia, social and behavioral sciences*, **5**, 748-752.
- Affleck, G., & Tennen, H. (1996). Construing benefits from adversity: Adaptational significance and dispositional underpinnings, *Journal of Personality*, **64**, 899-922.
- Akgun, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H., & Lynn, G. S. (2006). Transactive memory system in new product development teams Engineering Management, *IEEE Transactions*, **53**, 95-111.
- 相場一二三 (2001). 中堅看護婦の潜在能力を引き出す研修－研修のプロセスを重視した病棟間留学の導入 看護管理, **11**, 980-984.
- 浅井千秋 (2004). 派遣技術者の専門コミットメント, 組織コミットメントおよび職務モチベーションの関係とその形成要因 実験社会心理学研究, **43**, 174-184.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male dominated profession. *Human Relations*, **39**, 433-448.
- Baldwin, A.L., Baldwin, C.P., Kasser, T., Zax, M., Sameroff, A., & Seifer, R. (1993). Contextual risk and resiliency during late adolescence, *Development and Psychopathology*, **5**, 741-761.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, **84**, 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman, New York.
- Banks, J. K., & Gannon, L. R. (1988). The influence of hardiness on the relationship between stressors and psychosomatic symptomatology. *American Journal of Community Psychology*, **16**, 25-37.
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders

- influence Hardiness?, *Military psychology*, **8**, 131-148.
- Basso, M. R., Schefft, B. K., Risa, D., & Dember, W. N. (1996). Mood and global-local visual processing, *Journal of the International Neuropsychological Society*, **2**, 249-255.
- Beck, D. & Cowan, C. (1996). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Berquist, W.H. (1993). *The postmodern organization: Mastering the art of irreversible change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, **29**, 1-14.
- Block, H., & Block, J. (1980). The role of ego- control and ego-resilience in the organization of behavior. In W. A. Collins (Ed.), Development of cognition, affect, and social relations. *The Minnesota Symposia on Child Psychology*, **13**, 39-101. Hillsdale, N J : Erlbaum.
- Bobo, J. K. , Gilchrist, L. D., Elmer, J. F., Snow, W. H., & Schinke, S. P. (1986). Hassles, Role Strain, and Peer Relations in Young Adolescents. **6** , 339-352.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, **38**, 159–172
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. New York: Addison- Wesley.
- Brockber, J. (1988). *Self-esteem at work: Theory, research, and practice*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, **22**, 533-546.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediated model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, **66**,

457-470.

- Cohen, A. (1998). An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses. *Journal of Management*, **14**, 1-17.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suit. *Journal of Management*, **23**, 239-290.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*, New York, NY: Harper Business.
- Compas, B. E., Connor-Smith, J. K., Saltzman, H., Thomsen, A. H., & Wadsworth, M. E. (2001). Coping with stress during childhood and adolescence: Problem, progress, and potential in theory and research. *Psychological Bulletin*, **127**, 87-127.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, **32**, 605-622.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works; *Harvard Business Review*, **80**, 46-55.
- Davis CG, Nolen-Hoeksema S, Larson J. (1998). Making sense of loss and benefiting from the experience: Two construals of meaning, *Journal of Social Psychology*, **75**, 561-574.
- 田亮介・八木剛平・田辺英・渡邊衡一郎 (2008). 精神疾患におけるレジリエンス研究—PTSDからの発展 臨床精神医学, **37**, 349-355.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. In M .T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. pp. 19-43.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball, *Journal of Applied Psychology*, **85**, 1004-1012.

- Doosje, J., Ellemers, N., & Spears, R. (1999). Commitment and intergroup behavior. In N. Ellemers, R., Spears, & B. Doosje (Eds.), *Social identity*, London: Blackwell.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative science quarterly*, **44**, 350-383.
- 榎並純子・磯部智加衣・浦光博 (2011). レジリエンスがストレスに与える影響：レジリエンスのストレス緩衝効果について 経営行動科学学会年次大会：発表論文集, **14**, 490-493.
- Flach, F. F. (1997). *Resilience: The power to bounce back when the going gets tough!* New York: Hatherleigh Press.
- Flach, F. F. (1988). *Resilience: Discovering a new strength at times of stress.* New York: Fawcett Columbine.
- Fletcher, J. (2001). *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work.* Cambridge: MIT Press.
- Fischer, K. W., & Tangney, J. P. (1995). Self-conscious emotions and the affect revolution: Framework and overview. In J. P. Tangney & K. W. Fischer (Eds.), *Self-conscious emotions: The psychology of shame, guilt, embarrassment, and pride.* New York: Guilford Press. 3-22.
- Freudenberger, H. J. (1980). *Burnout : The high costs of high achievement.* Anchor Press. 川勝久訳 (1981). バーンアウトシンドローム 三笠書房.
- 淵上克義 (2005). 実践的影響手段研究の構築 心理学評論, **48**, 134-139.
- 福田久治 (2009). 鉄道安全マネジメントのためのインシデント情報活用システムの提案; 日本信頼性学会第22回秋季シンポジウム, 信頼性シンポジウム発表報文集 pp. 21-24.
- 古川久敬 (2004). チームマネジメント 日本経済新聞社
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organizational Management*, **23**, 48-70.

- Garnezy, N. (1971). Vulnerability research and the issue of primary prevention. *American Journal of Orthopsychiatry*, **41**, 101-16.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, **29**, 499-517.
- Gittell J. H., Cameron K., Lim S., & Rivas V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience; *The journal of applied behavioral science*, **42**, 300-329.
- Goddard, R. D., & Goddard, Y. L. (2001). A multi-level analysis of the relationship between teacher and collective efficacy in urban schools. *Teaching and Teacher Education*, **17**, 807-818.
- グレッグ美鈴 (2005). 臨床看護師の組織コミットメントを促す経験 岐阜県立看護大学紀要, **6**, 11-18.
- Grotberg, E. H. (2003). What is resilience? How do you promote it? How do you use it? In Grotberg, E. H. (Ed.), *Resilience for today: gaining strength from adversity*, 2nd ed. Westport, CT: Praeger Publishers, pp. 1-30.
- Guzzo, r. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, **47**, 307-338.
- 芳賀繁 (2011). 想定外への対応は裁けるか—「公正な文化」が「柔軟な文化」と「学習する文化」を支える; 日本人間工学会関東支部第41回大会講演集, 18-19.
- Hall, D. T. (1968). Professionalism and bureaucratization. *American Sociological Review*, **33**, 92-104.
- Hart, D., & Matsuba, M. K. (2007). The development of pride and moral life. In J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Eds.), *The self-conscious emotions: Theory and research*. New York: Guilford, 114-133.
- Herrald, M. M., & Tomaka, J. (2002). Patterns of emotion-specific appraisal, coping, and cardiovascular reactivity during an ongoing emotional

- episode. *Journal of Personality and Social Psychology*, **83**, 434-450.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How do you motivate your employee?, *Diamond Harvard Business Review*
- 日高潤子・尾崎啓子 (2007). 適応指導教室における不登校中学生の回復に関する研究(1): 卒業生2名の面接調査によるレジリエンスの観点からの検討 目白大学心理学研究, **3**, 51-61.
- 平井さよ子 (2003). 看護師のキャリア開発と求められる支援—組織と個人の相互作用の中で—, *看護展望*, **28**, 17-21.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press. (石川准・室伏亜希 (訳) (2000). 管理される心—感情が商品になるとき, 世界思想社).
- Hodges, L., & Carron, A. (1992). Collective efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology*, **23**, 48-59.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988) *Social identifications*. New York: Routledge.
- Hollnagel, E. (1998). *Cognitive reliability and error analysis method*. London, UK: Elsevier.
- Hollnagel, E. (2008). Investigation as an impediment to learning. In: E. Hollnagel, C. P. Nemeth & S. Dekker, S. (Eds.), *Remaining sensitive to the possibility of failure*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Percepts*. Ashgate Publishing Co.
- Huber, S., van Wijgerden, I., de Witt, A., & Dekker, S. W. (2008). Learning from organizational incidents: Resilience engineering for high-risk process environments process, *Safety Progress*, **28**, 90-95.
- 福間隆康 (2013). 職務コミットメントと組織コミットメントの類型による職務満足およびサービスの質: 介護職と看護職を対象とした定量的分析 *社会福祉学*, **53**, 55-68.
- Hui, C., Lee, C., & Niu, X. (2010). The moderating effects of polychronicity



and achievement striving on the relationship between task variety and organization-based self-esteem of mid-level managers in China. *Human Relations*, **63**, 1395-1416.

井原裕・尾形広行・犬塚彩・多田則子・永井敏郎・水野基樹 (2009). 看護師レジリエンス尺度の信頼性と妥当性 産業保健人間工学研究, **11**, 82-85.

井原裕・尾形広行・犬塚彩・多田則子・永井敏郎・水野基樹 (2010). 看護師レジリエンス尺度の開発と心理計測学的検討 総合病院精神医学, **22**, 210-220.

井隼経子・中村知靖 (2008). 資源の認知と活用を考慮した Resilience の 4 側面を測定する 4 つの尺度 パーソナリティ研究 **17**, 39-49.

Ingersoll, G. L., Oisan, T., Drew, C. J., DeVinney, B.C., & Davies, J. (2002). Nurse's job satisfaction, organizational commitment, and career intent. *Journal of Nursing Administration*, **32**, 250-263.

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**, 266-280.

石井京子 (2009). レジリエンスの定義と研究動向 看護研究, **42**, 3-14.

石井京子・藤原千恵子・河上智香・西村明子・新家一輝・町浦美智子・大平光子・上田恵子・仁尾かおり (2007). 患者のレジリエンスを引き出す看護師の支援とその支援に関する要因分析 日本看護研究学会雑誌, **30**, 21-29.

石田真知子 (2000). 看護婦の職業および組織コミットメントと職務満足 東北大学医療短期学部紀要, **9**, 145-152.

石田真知子・吉田信彌 (1983). 看護婦のコミットメント尺度の因子的独立性 日本心理学会大会発表論文集, 47 回, 352.

石田真知子・柏倉栄子 (2004). 看護師の組織コミットメントとキャリアコミットメントの要因 -2 病院の比較から- 東北大学保健学科紀要, **13**, 3-10.

石原由紀子・中丸澄子 (2007). レジリエンスについて—その概念, 研究

- の歴史と展望 広島文教女子大学紀要 **42**, 53-81.
- Jackson, P. & Lobas, J. (2008). Transactive memory systems in organizations: Implications for knowledge directories, *Decision Support Systems*, **44**, 409-424.
- Janoff-Bulman, R., & Frantz, M.C. (1997). The impact of trauma on meaning: From meaningless world to meaningful life. In M.J. Power & C.R. Brewin (Eds.), *The transformation of meaning in psychological therapies: Integrating theory and practice*. (pp. 91-106). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Jinnett, K., & Alexander, J. A. (1999). The Influence of Organizational Context on Quitting Intention: An Examination of Treatment Staff in Long-Term Mental Health Care Settings. *Research on Aging*, **21**, 176-204.
- 加賀田和弘 (2006). 企業の社会的責任 (CSR) —その歴史的展開と今日的課題—, *Kwansei Gakuin policy studies review* **7**, 43-65.
- 梶谷麻由子・内田宏美・津本優子 (2012). 中堅看護師のセルフマネジメントとその関連要因 日本看護研究学会雑誌, **35**, 67-74.
- Kanner, A. D., Coyne, J. C., Schaefer, C., & Lazarus, R. S. (1981). Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events, *Journal of Behavioral Medicine*, **4**, 1-39.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 341-349.
- 柏木雄次郎・田口文人・桃生寛和・江花昭一・芦原睦 (2006). メンタルヘルス不全者の職場復帰支援に関する調査研究：事業場内・外関係者双方への質問紙調査結果 日本職業・災害医学会会誌, **54**, 113-118.
- Kathryn M., Connor, M.D., Jonathan, R. T., & Davidson, M. D. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson

- Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, **18**, 76-82.
- 加藤司 (2002). 共感的コーピング尺度の作成と精神的健康との関連性について 社会心理学研究 **17**, 73-82.
- 川楠誠司 (2009). 環境激変下を生き抜く企業経営--進化した小企業の軌跡をたどる 日本政策金融公庫論集, **5**, 67-81.
- 川口貞親・豊増功次・吉田典子 (1998). 看護婦のストレス状況とその関連要因 *Quality Nursing*, **4**, 507-514.
- 経済産業省 (2004). 企業の社会的責任 (CSR) に関する懇談会中間報告書
- Kerr, S., Von Glinow, M. A., & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of 'professionals' in organizations: The case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, **18**, 329-345.
- 菊地梓・山口裕幸 (2012). 組織におけるレジリエンスの統合的理解への道標 : 時系列と対象レベルの 2 軸によるレジリエンス研究の整理 (特集 レジリエンス・エンジニアリング : 安全管理の研究と実践の過去・現在・未来) ヒューマンインタフェース学会誌 **14**, 103-108.
- 北村正晴 (2011). 東日本大震災における「想定外」と組織のレジリエンス; 日本人間工学会関東支部第 41 回大会講演集, 16-17.
- Klarreich, S. (1998). Resiliency: The skills needed to move forward in a changing environment. In S. Klarreich (ed.) *Handbook of organizational health psychology: Programs to make the workplace healthier*. (pp. 219-238). Madison, CT: Psychosocial Press.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, **37**, 1-11.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited an an extension. *Academy of Management Review*, **1**, 50-63.
- 小松原明哲 (2007). 人的多重防護を巡って : Resilience engineer の観点から 電子情報通信学会技術研究報書 SSS, 安全性, **106**, 9-12.

- 小松原明哲 (2012). レジリエンス・エンジニアリングの概念とその展開、  
ヒューマンインタフェース学会誌, **14**, 83-88.
- 小杉正太郎 (2000). ストレススケールの一斉実施による職場メンタルヘルス活動の実際—心理学的アプローチによる職場メンタルヘルス活動—, 産業ストレス研究, **4**, 141-150.
- 小杉正太郎・田中健吾・大塚泰正・種市康太郎・高田未里・河西真知子・佐藤澄子・島津明人・島津美由紀・白井志之夫・鈴木綾子・山手裕子・米原奈緒 (2004). 職場ストレススケール改訂版作成の試み (I): ストレッサー尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改訂 産業ストレス研究 **11**, 175-185.
- 公益社団法人 日本看護協会 (2012). 「2011年 病院看護実態調査」結果速報, [http://www.nurse.or.jp/up\\_pdf/20120806122153\\_f.pdf](http://www.nurse.or.jp/up_pdf/20120806122153_f.pdf) (2012年12月19日)
- 久保真人・田尾雅夫 (1994). 看護婦におけるバーンアウト—ストレスとバーンアウトとの関係— 実験社会心理学研究, **34**, 33-43.
- Kumpfer, K. L. (1999). Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. In M. D. Glantz & J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and development: Positive life adaptations* (pp. 179–224). New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, Publishing Company.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 799-811.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, **21**, 243–255.
- Lewis, K., Lange, D., & Gillis, L. (2005). Transactive Memory Systems,

- Learning, and Learning Transfer, *Organization Science*, 16, 581-598.
- Lichacz, F. M., & Partington, J. T. (1996). Collective efficacy and true group performance. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 146-158.
- Liden, R.C. & Tewksbury, T.W. (1995). Empowerment and work teams. In G.R. Ferris, S.D. Rosen, & D.T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp.386-403). Cambridge, MA: Blackwell.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- London, M. (1983). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-69.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- Luthans, F., & Youssff, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investigating in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 124-160.
- Luthar, S. S. (1991). Vulnerability and resiliency: A study of high risk adolescents. *Child Development*, 62, 600-616.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71, 543-562.
- Lyons, R. F., Mickelson, K. D., Sullivan, M. J. L., & Coyne, J. C. (1998). Coping as a communal process, *Journal of Social and Personal Relationships*, 15, 579-605.
- Maddi, S., & Khoshaba, D. M. (2005). *Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You*, AMACOM.
- 真船浩介・田中健吾・佐藤澄子・鈴木綾子・高田美里・山手裕子・大塚泰正・種市康太郎・島津明人・島津美由紀・小杉正太郎 (2004). ス

- トレッサーの変化に伴うコーピング方略の変容に関する研究 産業ストレス研究, **12**, 11-25.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial management*, **40**, 8-13.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory Manual* (with a special supplement 'Burnout in Education' by Richard L. Schwab). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory* (3rd ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In M. C. Wang & E. W. Gordon (Eds), *Educational Resilience in Inner-city America: Challenges and Prospects*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 3-25.
- Masten, A. D., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychology*, **2**, 425-444.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- 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**, 40-48.
- Matsuda, Y., Pierce, J. L., & Ishikawa, R. (2011). Development and validation of the Japanese version of organization-based self-esteem scale. *Journal of Occupational Health*, **53**, 188-196.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle, *Organization Science*, **14**, 91-103.
- McNees, S. D. K. (2001). A nursing shortage: Building organizational commitment among nurses. *Journal of Health Management*, **46**, 173-186.

- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, & Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, **1**, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- 水元豊文 (2006). サイバー社会における参加・創発志向型の実践倫理訓練に向けて TAF 電気通信普及財団 [http://www.taf.or.jp/publication/kjosei\\_20/pdf/p169.pdf](http://www.taf.or.jp/publication/kjosei_20/pdf/p169.pdf) (閲覧日: 2013年7月22日)
- 三沢良・佐相邦英・山口裕幸 (2009). 看護師チームのチームワーク測定尺度の作成社会心理学研究 **24**, 219-232.
- 三宅広美 (2010). レジリエンスに着目した大学生のパーソナリティ理解—文章完成法と半構造化面接による検討— 創価大学大学院紀要, **32**, 355-384.
- 水野暢子・三上れつ (2000). 臨床看護婦のキャリア発達過程に関する研究 日看管会誌, **4**, 13-22.
- Morrow, P. C., & Goetz, J. F., Jr. (1988). Professionalism as a form of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **32**, 92-111.
- Morrow, P. C., & Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, **34**, 40-56.
- 宗像恒次 (2007). SAT 法を学ぶ 金子書房 pp. 24-228.
- Murphy, L. B., & Moriarty, A. E. (1976). *Vulnerability, coping, and growth: From infancy to adolescence*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Nakashima, K., Isobe, C., & Ura, M. (2007). Does intergroup context always lead to ingroup identification? : The selective use of intergroup context as a strategy for maintenance and enhancement of self-evaluation.

*Seventh Conference of Asian Association of Social Psychology.*  
(Abstract).

内閣府自殺対策推進室警察庁生活安全局生活安全企画課 (2013). 平成  
24 年 中 に お け る 自 殺 の 状 況  
<http://www8.cao.go.jp/jisatsutaisaku/toukei/pdf/h24joukyou/1.pdf> (閲  
覧日 : 2013 年 12 月 19 日)

新村出 (2008). 広辞苑第 6 版 岩村書店

日本労働研究機構 (1999). 『雇用管理業務支援のための尺度・チェック  
リストの開発 —HRM ( Human Resource Management) チェック  
リスト』日本労働研究機構研究所.

西大輔・松岡豊 (2010). レジリエンス研究の理解のために—Richardson  
のメタ理論とアロスタシス 精神医学, **52**, 289-295.

西田豊昭・渡辺直登 (2011). 従業員のストレス耐性に影響を及ぼす要因  
の検討 : パーソナリティおよび気質とレジリエンス、ハーディネ  
スとの関係 経営行動科学学会年次大会 : 発表論文集, **14**,  
483-489.

野原留美・畠中宗一 (2009). 対人援助職 (看護職) のメンタルヘルスと  
関係性のなかで自立と関係性に関する研究 メンタルヘルスの社  
会学 日本精神保健社会学会年編, **15**, 28-39.

Nolen-Hoeksema, S., Morrow, J., & Fredrickson, B. L. (1993). Response  
styles and the duration of episodes of depressed mood. *Journal of*  
*Abnormal Psychology*, **102**, 20-28.

岡本英嗣 (2012). 中堅企業・正社員の職務満足からみた人材マネジメン  
トの課題 : 都内を中心にした正社員の実態調査から 日本経営学  
会誌, **29**, 68-80.

小河光生 (2007). 企業の社会的責任と組織風土 日本労働研究雑誌 8 月  
号.

O'Brien, T. B., DeLongis, A., Pomaki, G., Puterman, E., & Zwicker, A. (2009).  
Couples coping with stress: The role of empathic responding.



*European Psychologist*, **14**, 18-28.

Osborn, A. F. (1990). Resilient Children: A longitudinal study of high achieving socially disadvantaged children. *Early Child Development and Care*, **62**, 23-47.

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**, 57-65.

尾崎フサ子・忠政敏子 (1988). 看護婦の職務満足質問紙の研究—Stampsらの質問紙の日本での応用— 大阪府立看護短大紀要, **10**, 17-24.

尾関美喜・吉田俊和 (2007). 集団アイデンティティが集団内における迷惑の認知に及ぼす効果 - 成員性と誇りの機能的差異に着目して - 実験社会心理学研究, **49**, 32-44.

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**, 591-622.

Piece, 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**, 622-648.

Pollock, S., Paton, D., Smith, L. M. & Violanti, J. M. (2003). Team resilience; Paton, D., Violanti, J. M. & Smith, L. M., eds., *Promoting capabilities to manage posttraumatic stress: Perspectives on resilience* pp. 74-88.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.

Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate Publishing, 塩見宏 (監訳) (1999). 組織事故; 日本科学技術連盟

Reason, J. (2008) . *The human contribution: Unsafe acts, accidents and heroic recoveries*. Farnham, England , Burlington, Vt. : Ashgate : リーズン, J. 佐相邦英・電力中央研究所ヒューマンファクター研究センター



- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance*, pp. 3-29. Norwood, NJ: Ablex.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, **38**, 555-599.
- 齋藤耕二 (2007) 「心の「強さ」(レジリエンス)とは何か」『児童心理』**61**, 12-17.
- 齊藤義明 (2013). 続・職業人生のモチベーション：破壊，再生，自律化に関する考察 国際広報メディア・観光学ジャーナル, **16**, 23-45.
- 澤田和美・上田礼子 (1997). 病気の乳幼児と母親の養育性：強靱性 (Resilience)の育成の視点から 小児保健研究, **56**, 562-568.
- Shaffer, H. R. (1998). Making decisions about children. 2nded. London: Blackwell Scientific Publications. (シャファーH. R. 無藤 隆・佐藤 恵理子 (訳) (2001). 子どもの養育に心理学がいえること 新曜社
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 143-150.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure, *Academy of Management Review*, **25**, 389-408.
- 嶋田聡子 (1999). 中堅看護婦の概念の明確化：神奈川県立看護教育大学校看護教育研究集録, **24**, 56-63.
- Smith, J. B., & Barclay, W. B. (1997), The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, **61**, 3-21.
- Smith, P. (1992). The emotional labor of nursing. London: Macmillan Press. (武井麻子・前田泰樹 (監訳) (2000). 感情労働としての看護, ゆ

みる出版 )。

- 下川朋子・室田洋子 (2009). 児童期における精神的回復力と家族コミュニケーションおよびソーシャルサポートとの関連 児童学研究 : 聖徳大学児童学研究紀要, **11**, 59-66.
- Stamps, P. L., Piedmont, E. B., & Slavitt, D. B., Haase, A. M. (1978). Measurement of work satisfaction among health professionals; *MEDICAL CARE*, **16**, 337-352
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, **22**, 46-56.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Application and effectiveness. *American Psychologist*, **45**, 120-133.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience; Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Cameron, K., (Eds). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers.
- 高木浩人・石田正浩・益田圭 (1997). 会社人間をめぐる要因構造 田尾雅夫 (編著) 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
- 武井麻子 (2001). 感情と看護—人とのかかわりを職業とすることの意味, 医学書院.
- 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**, 67-79.
- 谷口清弥 (2010). 精神科看護師のワークストレスと精神健康度の検討—一般看護師との比較から— 甲南女子大学研究紀要看護学・リハビリテーション学編, **4**, 189-197.
- 谷口清弥・宗像恒次 (2010). 看護師のレジリエンスにおける心理行動特性の影響 —共分散構造分析による因果モデルの構築— メンタルヘルスの社会学, **16**, 62-70.

- 田尾雅夫 (1980). 看護婦におけるプロフェッショナルリズムの態度構造  
病院管理, **17**, 289-296.
- 田尾雅夫 (1991). 組織の心理学 有斐閣
- 田尾雅夫 (1995). ヒューマン・サービスの組織 —医療・保険・福祉に  
おける経営管理 法律文化社.
- 田尾雅夫・久保真人 (1996). バーンアウトの理論と実際—心理学的アプ  
ローチ—誠信書房
- 高木浩人 (2003). 多次元概念としての組織コミットメント —先行要因,  
結果の検討 社会心理学研究, **18**, 156- 171.
- 高木 浩人・石田 正浩・益田 圭 (1997). 会社人間をめぐる要因構造 田  
尾雅夫 (編著) 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, pp.265-296.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and  
organizational performance: Linkages among scanning, interpretation,  
action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, **36**, 239–271.
- 土佐千栄子・出口昌子・上野貴子・内藤理英・佐藤久子・佐藤紀子 (2000).  
経験 3 年以上の看護婦・看護師の臨床実践能力の特徴 第 1 報—3  
病院 574 名の看護婦・看護師を対象に— 日本看護管理学会誌, **5**,  
55-63.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in  
groups. *Group Process & Interfroup Relations*, **4**, 207-226.
- 上野恭子・西川浩昭 (2005). 精神科看護師の専門的ケア行動に影響を及  
ぼす組織コミットメントに関する研究 日本看護科学学会誌, **25**,  
30-38.
- 牛田貴子 (2007). 「キャリア中堅看護師の臨床実践測定尺度 ver.3」を教  
育プログラムとして活用するための手引き 看護管理, **17**,  
496-499.
- Vegt, G. S., Emans, B. J. M., & Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence  
in work teams: A two - level investigation of the relations with job and

- team satisfaction. *Personal Psychology*, **54**, 51-69.
- Verbeke, W., Beschak, F., & Bagozzi, R. (2004). The adaptive consequences of pride in personal selling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **32**, 386-402.
- Violanti, J. M., & Paton, D. (1999). *Police trauma: Psychological aftermath of civilian combat*, Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher, Ltd.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The safety organizing scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units, *Medical care*, **45**, 1-9.
- Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, **1**, 165-178.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind, Mullen, B., (Eds.), *Theories of group behavior*, Springer-Verlag.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001) *Managing the Unexpected - Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass, 西村行功 (2002) 訳 不確実性のマネジメントー危機を事前に防ぐマインドとシステムを構築するーダイヤモンド社.
- West, B. J., Patema, J. L., & Caesten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, **30**, 249-267
- Wheatley, M. J. (2002). *Turning to one another: Simple conversations to restore hope to the future*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 山口裕幸 (2008). チームワークの心理学ーよりより集団づくりをめざして (セレクション社会心理学) サイエンス社.
- 吉田祐子・良村貞子・青柳道子・岩本幹子 (2011). 中堅看護師が経験した病院内異動の実態ーキャリア試行期と確立期の2事例の検討ー, 看護総合科学研究会誌, **13**, 27-37.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, **12**, 237-268.

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、福岡県内 A 病院、B 病院の看護師長、ならびに看護師のみなさま、そして宮城県女川町の A 社の取締役、ならびに従業員のみなさまには、大変お忙しい中で調査に協力していただきました。情報保護の観点から病院名、会社名はふせさせていただきますが、調査へのご協力を賜りましたことを、心より感謝申し上げます。特に女川町の A 社に関しましては、お客様問い合わせフォームから調査協力へのお願いをさせていただくという不躰な依頼を致しましたにも関わらず、快く引き受けて頂きました。そして、震災以来、1 日も休むことなく働き続けていらっしゃる中で、インタビュー調査のために貴重な時間を割いて頂き、さらに質問紙調査の実施に関しても、配布から回収、送付まで大変ご丁寧にご対応頂きました。「お礼は要らないから、研究報告という形で、自分たちの声を世に届けてほしい」という取締役のお言葉は、研究者としての自分の立場から何ができるかを模索していた私にとって、大変感銘を受けるものでした。誠にありがとうございました。

山口裕幸先生には、学部 3 年生の頃から、常に温かく見守り、ご丁寧にご指導頂きました。何かうまくいかないとすぐに落ち込んでしまう私に対して、いつも温かい励ましのお言葉をくださり、支えてくださいました。精神的に不安定で、すぐに落ち込んだり、諦めたり、逃げたりする私が、このように博士論文を提出することができるのは、一重に山口先生のお陰です。山口先生でなければ、大学院への進学すら考えていなかったと思います。いくら感謝の言葉を重ねても足りないほどに感謝いたしております。今後、さらなる努力を重ね、精進し、研究者として社会に貢献していくことで、この御恩をお返しいたします。そして、いつか美味しいお酒を堂々にごちそうさせていただきたいと思っております。



レジリエンス研究を柱とするきっかけをくださり、いつもの確なご意見やアドバイスをくださった三沢良さんにも格別の感謝を申し上げます。研究テーマが定まらず、悶々としていた際に、三沢さんにレジリエンスというキーワードをご紹介いただきました。「社会心理学の分野ではまだ研究の数は少ないけれども、きっとこれから注目されるだろう」とおっしゃっていましたが、まさにそのお言葉通りにレジリエンス研究は一気に注目を集め、そのお陰で私の研究も認めて頂けることができました。そして三沢さんの研究者としてのお考え方には大変感銘を受け、目指すべき研究者像となっています。深く感謝いたしております。

博士課程まで進学させてくれ、生活面でも、精神的にも、常に支え続けてくれた父、母、想像を絶する忙しさの中でも英訳の手伝いをしてくれた弟、感謝しています。特に博士後期課程においては心身共に不安定な状態が続き、生死をさまようほどの体調不良を起こしたり、精神的に非常に不安定になったりと、きつい毎日が続きました。そのような私を、心配しながらも、決して甘やかすことなく、深い愛情を持って支え続けてくれた父、母、本当にありがとうございます。また、弟、直哉が過酷な状況の中で踏ん張り続けている姿は、尊敬してやまず、そしてそれが大きな支えとなりました。ありがとう。

他にも、ここには書ききれないほど多くの方のおかげで、本論文を完成させることができました。いくら感謝してもしきれません。これからが本当のスタートだと思っています。研究者として私に何ができるのかを常に模索しながら、少しでも役に立てるよう精進します。そして、ペイ・フォワードのかたちで、この御恩をお返ししていきます。

2014年1月14日 菊地 梓