

平成 24 年度

順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科 修士論文

フィットネスクラブ従業員の
レジリエンス向上のための組織的戦略

所属系 スポーツ社会科学領域

氏名 庄司 直人

論文指導教員 水野 基樹

合格年月日 平成 25 年 2 月 25 日

論文審査員 主査 小笠原悦子

副査 工藤康彦

副査 水野基樹

目次

第1章 緒言.....	3
第2章 先行研究.....	6
第1節 レジリエンス研究の起源から初期まで.....	6
第2節 近年のレジリエンス研究.....	6
第3節 レジリエンスの向上をテーマにした研究.....	8
第4節 レジリエンスの概念整理.....	11
第3章 研究方法.....	13
第1節 調査方法.....	13
第1項 研究の目的.....	13
第2項 調査対象者.....	13
第3項 インタビュー方法.....	13
第2節 分析方法.....	16
第1項 KJ法による分析.....	16
第2項 ナラティブをもとにした検討.....	18
第4章 結果.....	19
第1節 KJ法 グループ編成の結果.....	19
第2節 KJ法 A型図解化の結果.....	24
第3節 KJ法 B型叙述化の結果.....	25
第5章 考察.....	27
第1節 日々の業務を通じた多種多様なサポート.....	27
第2節 成功・失敗と認知される経験.....	32
第3節 困難な経験と考え方や認知の変化.....	38
第6章 結論.....	42
第7章 今後の課題.....	43
要約.....	45
引用・参考文献.....	46
謝辞.....	52

Abstract.....	53
---------------	----

図表目次

図 1 本研究の分析のモデル図.....	5
図 2 A grounded theory of psychological resilience and optimal sport performance.....	7
図 3 狭義の KJ 法一ラウンド	18
図 4 A 型図解 レジリエンス向上のプロセスと組織的サポートの視点	24
図 5 組織から提供されるサポートの視点.....	28
図 6 問題解決力の蓄積がレジリエンス向上に寄与するプロセス.....	32
図 7 成功体験から得た自信がレジリエンスに寄与するプロセス.....	35
図 8 失敗の経験に対する意味づけがレジリエンスに寄与するプロセス	36
表 1 フィットネスクラブの従業者数 (人)	4
表 2 MRT におけるレジリエンスの 6 つのコア・コンピテンシー	9
表 3 鍵となる 7 つのスキルと RQ-Test の下位因子.....	9
表 4 インタビュー調査対象者の概要	15
表 5 構造化された質問内容	16
表 6 KJ 法によるグループ編成の結果 1	19
表 7 KJ 法によるグループ編成の結果 2	20
表 8 KJ 法によるグループ編成の結果 3	20
表 9 KJ 法によるグループ編成の結果 4	20
表 10 KJ 法によるグループ編成の結果 5	21
表 11 KJ 法によるグループ編成の結果 6	21
表 12 KJ 法によるグループ編成の結果 7	21
表 13 KJ 法によるグループ編成の結果 8	21

第1章 緒言

近年、フィットネス産業では、本格的な高齢社会の到来、生活習慣病の疾病率の悪化、高齢者の医療費負担、個人の健康意識の高まりを背景に、従来のビジネスモデルだけでなく、医療ニーズや女性の参加者増加など新たなニーズに応えるべく、業態の多様化が進んでいる¹⁸⁾⁴⁶⁾⁴⁷⁾。また、多様化が進むばかりでなく、同時に高度な専門化が進むと予測されている⁴⁶⁾⁴⁷⁾。

そのフィットネス産業には、2つの大きな特徴がある。1つ目は、ヒューマン・サービス職であるということ。2つ目は、構造的な特徴として従業員の約8割を非正規社員が占めることである²⁹⁾。

ヒューマン・サービス職の特徴としては、日々の業務のなかでサービスをやり取りする関係のなかで、サービスの受け手である顧客の気持ちを思いやり、その振舞いを受け入れ私的な問題にまで分け入って問題を解決していくことが求められる³³⁾。それに伴い、従業員の高度な専門性が求められるようになり、過大な情緒的資源が要求される³³⁾。その結果、ストレスの一般的な自覚症状である情緒的消耗感を引き起こすなど一時的な不適応状態に陥ることも充分考えられる³³⁾。病院、教育現場、介護などヒューマン・サービス職の代表的な現場で、他人の立場を思いやり誰かと信頼関係を築くには多大な情緒的エネルギーを必要とする職務特性が、バーンアウトへのリスクを高めているものと考えられている³³⁾。

従業員構成の特徴は、全従業員のうち非正社員が8割超を占めることにある。フィットネスクラブの従業員数は、全体で36,536人であり、そのうち正社員は6,960人、その他従業員（パート・アルバイトなど）29,576人である。パート・アルバイトなどの比率が80.9%に上り²⁹⁾、各事業所内で多様な雇用形態の従業員が混在していることが特徴として挙げられる。表1は、フィットネスクラブの従業者数を示している。パート・アルバイトの従業員が総従業員数の約8割を占める状況はここ数年を見てもほとんど変わらない²⁹⁾。

従業員のキャリア・パースペクティブ（キャリアへの見通し）を見ると、現在また今後の両方について、非正規社員の方がキャリア・パースペクティブの不足を感じているという結果が出ている⁴⁰⁾。これは、不安定な雇用形態やキャリア形成支援の不足などが影響していると考えられる⁶⁾⁹⁾²⁷⁾。また、自身のキャリア・ディベロップメントに高い関心を持っている人ほど、キャリア・ディベロップメントを阻害された際にストレス

表 1 フィットネスクラブの従業者数 (人)

	2009 年	2010 年	2011 年
正社員	7,129	7,133	6,960
その他従業者	30,007	29,557	29,576
指導員数	31,641	32,022	31,335
従業者数合計 (人)	37,136	36,690	36,536

(出典) 経済産業省：特定サービス産業実態調査(2012)をもとに筆者が作成

を感じる²⁷⁾。そのため、従業員がキャリア・パースペクティブを感じることをできない場合、キャリア・ディベロップメントに対する意欲の高い人材ほどストレスによりメンタルヘルスを悪化させ、持てる力を発揮しづらい状態に陥りやすい²⁷⁾。

店舗勤務の正社員は、現在管理職に就く社員と近い将来管理職に就く若い社員で構成されている。キャリア・ストレスの視点で見ると、管理職はキャリア・ディベロップメントへの過剰な圧力からキャリア・ストレスにさらされるとされており、店舗勤務のフィットネスクラブ従業員は、雇用形態に関わらずヒューマン・サービスに起因するストレスに加え、キャリア・ストレスにさらされるリスクが高い²⁷⁾³²⁾⁷²⁾。

こうした現状を鑑みると、フィットネスクラブ従業員は、雇用形態に関わらず、キャリア・ストレス、ヒューマン・サービスに起因するストレスを受けやすい環境下にある。こうしたなか、企業側は、従業員がストレスから受ける悪影響を小さくし、人的資源を最大限に活用するため、以下のことに取り組む必要がある。①雇用形態に縛られることなく多様な価値観やキャリア観をもった従業員に対し、適切に人事評価を行い、非正規社員もキャリア・パースペクティブを持つことができる人事制度を整備しキャリア支援を行う⁶⁾³⁷⁾⁴⁰⁾、②従業員個々人の強いストレスに直面した際に発揮される個人の抗ストレス特性の向上を促す³⁹⁾⁴⁰⁾。

本研究では、従業員個人のストレスサーやストレスサーとなる逆境を克服する力であるレジリエンスに着目し、企業側が組織内の人的資源を最大限に活用するための組織的・計画的な人材マネジメントの一環として、従業員のキャリアをマネジメントすると

いう組織レベルの過程をテーマ⁴¹⁾にフィットネスクラブにおいてどのような視点で組織的に従業員のレジリエンスを向上させるための支援が必要であるか、質的データをもとに研究を進める。図1は、本研究の分析範囲を示したモデル図である。

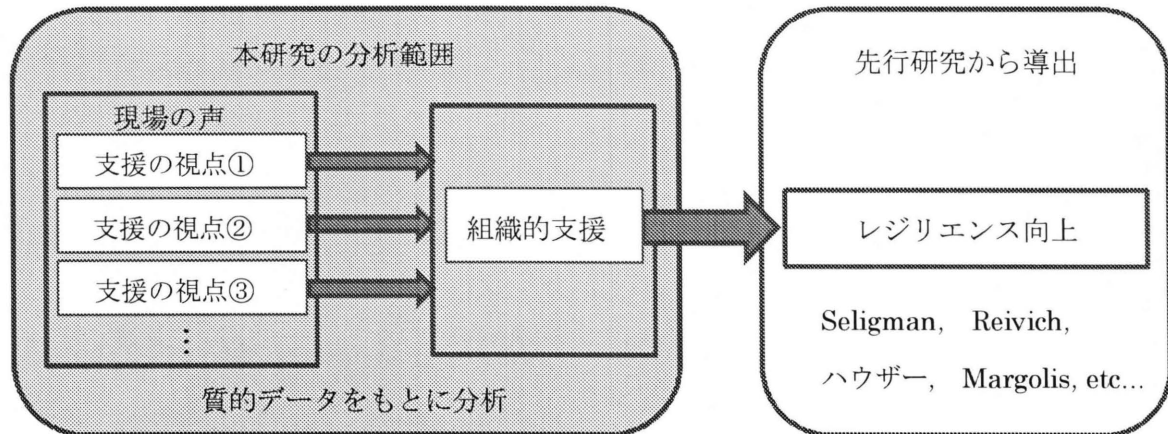


図1 本研究の分析のモデル図
(出典) 筆者が作成

第2章 先行研究

第1節 レジリエンス研究の起源から初期まで

レジリエンスの研究は、精神疾患、貧困、虐待、トラウマなど発達上のリスクや問題を抱えながらも社会的な適応を遂げる若者の研究から始まった。起源は約60年前までさかのぼる。Garmezy(1970)は、統合失調症を発症した患者には、長い年月にわたる入院をする者がいるかと思うと、短い入院期間で回復してしまう患者たちがいることに気づき、これに疑問を抱いたことから、彼らの観察を始めた^{13) 14) 15)}。この観察が多くの示唆をもたらし、レジリエンス研究の出発点となった。

その後、Rutter(1987)は、発達や精神的健康を阻害するリスク因子を持ちながらも発達や精神保健上の問題をあらわさない人たちに認められる要因、条件を保護因子(protective factors)や補償因子(compensatory factors)とし、自尊心や自己効力感への影響を明らかにした⁶⁰⁾。当初、レジリエンスの研究は精神疾患や虐待によるトラウマを持つ人を対象とした研究が主であった。

Seligman(1978)は、学習性無力感の研究により、同じ状況にあっても無力感に陥る人と、決して無力感に陥らない人がおり、楽観主義が無力感に影響していることを突き止めた⁶⁵⁾。この研究は後のレジリエンス研究の礎となり、大きな影響を与えた。この研究を契機に精神疾患を患う人を対象とした研究から、現在のようなビジネスやスポーツの文脈まで幅の広い研究へと変遷した。

第2節 近年のレジリエンス研究

初期のレジリエンス研究では、虐待や精神疾患といった深刻な状況での心的影響について議論されていたが、現在では、ネガティブライフイベントによる急性的なストレスや生活に関わる慢性的なストレスなどから精神症状の発現に至ることもあるため、日常生活場面におけるレジリエンスも注目されている^{21) 53)}。

Wagnild(2009)の12の文献を対象としたレビューの結果によれば、82歳から95歳の高齢者、若い母親、兵士の妻、若年のホームレスなど、様々な属性を対象とした研究がなされている。⁷⁴⁾また、レジリエンスは、自尊心、幸福感、メンタルヘルスなど多くの概念と関係し、全ての研究者がレジリエンスをポジティブに捉えていた。

近年は、ニューヨークの同時多発テロやそれに伴うイラク戦争、大型ハリケーンなどによる自然災害によりPTSDやうつ病を発症した人を対象とした研究もなされている

³⁸⁾⁵⁷⁾。 Pietrzak(2009)は、イラク戦争で派兵された兵士を対象とした研究で、レジリエンスとソーシャルサポートが PTSD とうつ病の保護要因になることを明らかにし、その時に感情調整と自己の感情の認知が鍵になることを明らかにした ⁵⁷⁾。 Reivich(2002)、小塩(2002)は、それぞれ Resilience Quotient(RQ Test)、精神的回復力尺度を開発し、感情調整をレジリエンスの下位尺度とした ⁵⁶⁾⁵⁸⁾。また、Reivich(2011)は、自己の感情の認知をレジリエンスに寄与する逆境下における保護要因だとしている ⁵⁹⁾。いずれも感情調整、自己の感情の認知が重要であることを示している。

また、ビジネスやスポーツの文脈において現場で発生する様々な逆境に打ち克つプロセスを明らかにする研究もなされている ^{8)11) 58)59) 67)}。

Margolis(2010)は、企業の経営層、従業員のレジリエンスの重要性に言及し、大きな圧力の下で、心身の健康を維持するため、また、逆境に対する非生産的な反応を打破し、困難を伴う現実や障害があっても物事を推し進めるために重要な能力だとしている ³⁵⁾。

スポーツの文脈では、Fletcher(2012)が、「ストレス—レジリエンス—パフォーマンス」には重要なかわりがあることを示した ¹¹⁾。また、レジリエンスは、モチベーションや自信などの心理的特性と相互に影響し合い、ストレスのネガティブな影響から

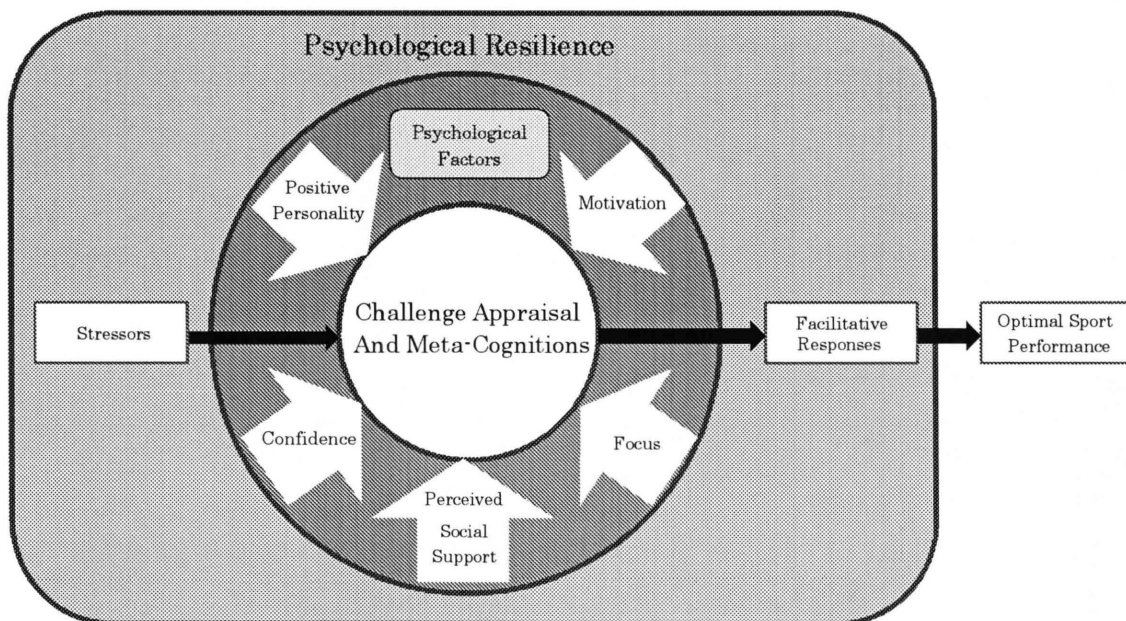


図 2 A grounded theory of psychological resilience and optimal sport performance.

(出典) Fletcher, D. & Sarkar, M.:(2012).A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions.Psychology of sport and Exercise 13, 669-678.Elsevier.(2012)

保護する心理的、または行動のプロセスとしている¹¹⁾。図2は、Fletcher(2012)が、Grounded theory の分析から導き出したモデルである¹¹⁾。

我が国のレジリエンス研究は、発達心理学、教育学、看護学、精神医学など広い分野で行われている²³⁾²⁵⁾⁵⁴⁾⁷⁶⁾。しかし、その多くがレジリエンスの尺度構成に関する研究や尺度を使った研究であり、レジリエンスの概念を「日常的なストレス」に拡大されているところに我が国におけるレジリエンス研究の特徴がある。例を挙げると、Ihara(2010)は、ストレスフルな看護の現場でワークストレスに打ち勝つ、レジリエンスの必要性を唱え、現場に即したレジリエンス尺度を開発した²³⁾。

今後は、レジリエンスの概念を明確にし、逆境を乗り越えてきた人を対象とした研究が求められている⁷⁰⁾。また、研究方法については、これまでは量的研究が積み重ねられている。とりわけ日本においては量的研究に偏重しており、事例研究やナラティブなど質的な研究が必要とされている⁷⁰⁾。

第3節 レジリエンスの向上をテーマにした研究

近年の研究の動向をみると、PTSD やうつ病、ワークストレスなどとレジリエンスとの関係を見る研究に加えて、レジリエンスをどう高めるか、または促進するかに焦点を当てた研究の必要性もうたわれ、実際に研究がなされている³⁵⁾⁵⁸⁾⁵⁹⁾⁶⁷⁾。

Seligman(2000)は、個人の弱さだけに限定する研究は、科学に効果的な介入をさせてこなかったとし、人間の強さと長所について実質的な研究を呼びかけたいとしている⁶⁶⁾。また、「実践家にカウンセリングルームで行っている最良の仕事はクライアントの弱さを直すよりも強さを補強することだと認識するよう求めたい⁶⁶⁾」としている。ハウザー(2011)もまた、レジリエンスをもたらす「内的要因」や「環境的要因」は確認され始めており、今度は、それらがどのように守られ、そして促進されるかの問題に突き進まなければならないとし、レジリエンスの向上をテーマとした研究の必要性をさらに訴えている²⁰⁾。

先のように唱えたうえで、Reivich & Seligman(2011)は、米陸軍兵士を対象とした Master Resilience Program(MRT)を実施し、レジリエンス向上の介入効果に関する研究を行っている⁵⁹⁾。

この MRT は、Pen Resiliency Program(PRP)をもとに開発された⁵⁹⁾。その、PRP の介入効果に関する研究も行われており、うつ病患者に介入する他の認知行動療法プロ

グラムを比べ、うつの症状を軽減する効果が大きいことが示された¹⁶⁾。PRP は、認知スタイルの構築と認知の再構築スキルに重点を置いたプログラムであり、とりわけストレス・コーピングと問題解決に焦点を当てた介入を行う¹⁶⁾。

セリグマン(2011)は、MRT においてレジリエンスを強化するために、①強靱な精神の構築、②際立った強みの構築、③豊かな人間関係の構築をねらいとしたトレーニングを行うとした⁶⁷⁾。MRT では、6つのコアコンピテンシーを学ぶ必要があるとしている⁵⁹⁾。表2は、MRT におけるレジリエンスの6つのコア・コンピテンシーを表にまとめたものである。トレーニングの普及によって心的外傷と闘う人を減らし、心的外傷を経て成長する人々を増やすことを目標とし、ビジネス・パーソンも特に失敗と低迷の時期には、この手法から教訓を引き出すことができるとし、レジリエンスはビジネス・パーソンにとっても重要な能力だとしている⁶⁷⁾。

Reivich(2002)は、あらゆる職業の人を対象とした調査に基づき、Resilience Quotient(RQ Test)を開発した。そのうえで、どうレジリエンスを向上させるかという問いに対し、逆境に対する考え方を変えることとしている。表3は、その鍵となるスキルと RQ-Test の下位因子をまとめたのである。ここで挙げられた ABC、Avoiding Thinking Traps、Detecting Icebergs など、MRT にも大きな影響を与え、プログラムにも組み込まれている⁵⁹⁾。

ナラティブからレジリエンスにアプローチする研究もなされている。ハウザー(2011)は、リスク要因を抱える少年少女を対象に5年間の追跡調査で得た、ナラティブをもと

表 2 MRT におけるレジリエンスの6つのコア・コンピテンシー

6つのコア・コンピテンシー

1	self-awareness
2	self-regulation
3	Optimism
4	mental agility
5	Character strengths
6	Connection

(出典) Reivich.K.J.&Seligman.M. : Master Resilience Training in the U.S.Army.

American Psychologist.(2011)をもとに筆者が作成

表 3 鍵となる7つのスキルと RQ-Test の下位因子

	鍵となる7つのスキル	RQ-Test の下位因子
1	ABC(Adbersity-Belief-Consequence)	Emotion Regulation
2	Avoiding Thinking Traps	Impulse Control
3	Detecting Icebergs	Optimism
4	Challenging Beliefs	Causal Analysis
5	Putting It in Perspective	Empathy
6	Calming and Focusing	Self-efficasy
7	Real-time Resilience	Reaching Out

(出典) Reivich.K.J. : .The Resilience Factor: 7Keys to Finding your Inner Strength and Overcoming Life’ s Hurdles. Three rivers press.(2002)をもとに筆者が作成

にレジリエンスの向上には、「内省」、「主体性」、「関係性」が重要だとした²⁰⁾。また、これまでの先行研究で繰り返し予測される、環境に影響を与えうるという信念、自分の考えや感情を扱う能力、親密な人間関係を築く能力は、対象となった少年少女のナラティブにはっきりと見て取れるとし、インタビューを通して、自らの人生を振り返ること自体が、内省につながり、レジリエンスを促進する可能性があるとしている²⁰⁾。

企業で働く人々にとって、レジリエンスは重要な能力だとする Margolis(2010)は、逆境下において素早く立ち上がることができるか否かは、逆境に直面した際の思考スタイルに左右されるとしている³⁵⁾。そして、逆境に直面した際に適した思考スタイルを身に付けるために、大きなトラウマとなるような経験をする必要はない³⁵⁾。困難なシチュエーションに対峙した際の、良い思考パターンを習慣づけることが必要だとしている³⁵⁾。

いずれの研究にも共通することは、レジリエンスを向上させるために、自己の認知、感情、思考の良いパターンやスタイルを構築したり、再構築することが重要であり、鍵となることである¹⁶⁾²⁰⁾³⁵⁾⁵⁸⁾⁵⁹⁾⁶⁷⁾。

米国ではレジリエンス向上のための介入プログラムが開発され⁵⁸⁾⁵⁹⁾⁶⁷⁾、その効果の実証が行われている¹⁶⁾。しかし我が国では、まだまだレジリエンス向上を視野に入れた研究はほとんど進んでいない。山岸(2011)が、明確な失敗経験について、上手くいかななくてもそこに何らかの意味を見出すことがレジリエンスと関係することを見出した研究や⁸⁰⁾、山岸(2010)の、看護学生を対象にした看護実習を通したレジリエンスの向上の

プロセスに関する研究⁷⁷⁾⁷⁹⁾、平野(2010)のレジリエンスを構成する要因を「資質的要因」と「獲得的要因」に分類することで、レジリエンスを後天的に高める方法の視座を得ようとする研究²¹⁾²²⁾など、散見される程度である。山岸(2010)は、どのような経験をする⁷⁷⁾ことでレジリエンスが育っていくのかを明らかにしようとするアプローチの必要性を唱え⁷⁷⁾、平野(2010)は後天的に獲得可能な要因を明らかにし、資質的な要因の個人差を踏まえた有用な介入方法の探求が必要としている²¹⁾。両者ともアプローチには違いがあるが、日本国内では数少ないレジリエンスの向上を視野に入れた研究である。

山岸(2011)は、スポーツ系大学生と文学部学生との比較研究で、明確な失敗経験を乗り越えることがレジリエンスに寄与することを明らかにした⁸⁰⁾。ただし、明確な失敗経験とレジリエンスの間に介在する媒介変数は明らかにされていない。

そして、小塩(2002)は、レジリエンスに寄与する心理的特性を反映する尺度である精神的回復力尺度を作成し、精神的回復力尺度は、ネガティブライフイベント経験数や苦痛ライフイベント経験数と無相関であること、苦痛に満ちたライフイベントを経験したにもかかわらず自尊心が高いものは、そのような経験をして自尊心が低いものよりも精神的回復力尺度得点が高いことを明らかにしている⁵⁶⁾。しかし、レジリエンスに寄与する心理的特性を持つ者が、どのようなプロセスを経て心理的な回復を示すのかについては明らかになっていない⁵⁶⁾。

第4節 レジリエンスの概念整理

日本国内、海外のレジリエンス研究を概観すると、双方ともレジリエンスの定義が統一されておらず、レジリエンス研究における特徴であり、課題ともいえる²¹⁾²²⁾²⁵⁾⁵⁵⁾⁷⁰⁾。例を挙げると、「弾力性」、「回復力」「しなやかさ」「重大なリスクや逆境におけるポジティブな適応パターン」³³⁾など様々である。

Masten(1990)は、「困難で脅威的な状況にもかかわらず、うまく適応する過程、能力、および結果」と定義している³⁶⁾。また、Masten(2012)は、「発達、生存、安定を脅かす重大な問題に耐える、または回復する能力」としている³⁸⁾。これらは、いずれも子供の発達の過程で重要な役割を果たすレジリエンスについて言及している。

企業人を対象とした研究の定義をみると、Margolis(2010)は、レジリエンスを「危機に対して素早く建設的に反応する能力」と定義している³⁵⁾。ただし、Margolis(2010)の定義は、企業の経営層や管理職に重きを置いた研究で示された定義であるため³⁵⁾、

本研究の対象者とは逆境や危機そのものが大きく異なる可能性がある。また、Reivich(2002)は、「物事につまづいても、適応しやり抜く能力」としている⁵⁸⁾。

レジリエンスの定義について、日本国内の研究を概観すると、小塩(2002)は、「困難で脅威的な状況にもかかわらず、うまく適応する過程、能力、および結果(Masten,1990)」とし⁵⁶⁾、その他の研究では、「困難な状況にさらされることで一時的に不適応状態に陥っても、それを乗り越える精神的回復力(山岸,2011)⁸⁰⁾」、「過酷なストレスにもかかわらず、高いモラルを保ち、逆境を克服していく能力(尾形,2010)⁵⁴⁾」、「心のしなやかさ(井隼,2008)²⁴⁾」など様々であるが、Masten(1990)、小塩(2002)を参考に定義した研究が多く見受けられる。これらの研究の多くは、発達上のリスク要因を抱えた子供や大学生を対象とした研究である点を考慮する必要がある。

Reivich(2002)は、ヒューマンサービス職など、職務上多大なストレスを抱える様々な職業人々を含む、数千人を対象とし、尺度開発を行い⁵⁸⁾、その理論をもとにMRTにも取り組んでいる⁵⁹⁾。Reivich(2011)は、MRTに関する報告において、「深刻な脅威にもかかわらず、上手く適応する一連のプロセス(Masten,2001)」を参考に、「逆境から立ち直り、チャレンジし続ける能力」をレジリエンスの定義としている⁵⁹⁾。セリグマン(2011)は、MRTのプログラムについて、ビジネス・パーソンにとっても、特に失敗や低迷の時期に教訓を引き出すことができるとしている⁶⁷⁾。セリグマン(2011)は、逆境についてPTSDやうつ病などの精神疾患に陥った状態だけでなく、キャリア上のストレスを抱える出来事まで含ませ、MRTのプログラムは企業人にも応用可能であり、幅の広い対象に有益であるとしている⁶⁷⁾。また、セリグマン(2011)は、MRTに関する記述において、逆境について一般的な企業人の日常で直面するストレスまで広く想定している。そのため、MRTに関する研究において、レジリエンスの定義として用いられている、「逆境から立ち直り、チャレンジし続ける能力(Reivich,2011)」⁵⁹⁾が、本研究におけるレジリエンスの定義に適している。

また、逆境については、発達上のリスクを抱えた状態や一時的な不適応状態など³⁶⁾⁶⁰⁾、様々であるが、Reivich(2002)が指摘するように、人生において職業場面で最も逆境に直面することが多く⁵⁸⁾、そこには、日常に潜むストレスが含まれている。そのため、日常の職業場面における逆境を中心に上げる本研究においては、「正常な機能を妨げる恐れのある心身のストレス(Fletcher,2012)」¹¹⁾が、逆境の定義として適当である。

第3章 研究方法

第1節 調査方法

第1項 研究の目的

本研究の目的は、フィットネスクラブ従業員のレジリエンス向上のプロセスに着目し、レジリエンスの向上を支援する店舗レベルの組織的サポートを行う視点を明らかにすることである。

本研究は、フィットネスクラブにおいて、企業側が組織内の人的資源を最大限に活用するための組織的・計画的な人材マネジメントの一環として、キャリア・マネジメントという組織レベルの過程をテーマに、従業員のレジリエンスの向上が必要であるという立場をとる。そのうえで、従業員個人のストレスやストレスとなる逆境を克服するプロセスに着目し、従業員のレジリエンスの向上を効果的に支援するために、どのような視点で組織的にサポートする必要があるかについて、インタビュー調査で得た質的データをもとに分析、考察を行う。

第2項 調査対象者

インタビュー対象者は（表2）で示した32名である。対象者は男性17名、女性15名、平均年齢27.68歳（SD=4.96、Range=19-40歳）、平均勤続年数4.56年（SD=2.96、Range=1-12年）であった。また、対象者の雇用形態別内訳は、正社員17名、契約社員1名、アルバイト14名であった。正社員17名のうち6名は管理職であった。そして、職種別内訳は、事務職3名、総合職9名、インストラクター20名であった。

対象者は、各社各店舗の責任者等から快諾を得て、人事研修の実施者、店舗責任者、部門責任者などを起点に、スノーボールサンプリングを行った。

図2は、インタビュー対象者の概要である。

第3項 インタビュー方法

2012年10月上旬から11月下旬にかけて、1対1形式の半構造化インタビューによる調査を行った。

倫理的配慮として、本学の倫理委員会の承諾を得た手続きに則り、本調査の趣旨を説明し、匿名で公表すること、ICレコーダーで録音すること、インタビューはいつでも中止できることなどを確認し、書面を持って承諾を得たうえで実施した。なお未成年者

については、保護者にも同様の承諾を書面で得たうえで実施した。

まず、対象者の所属する各店舗の責任者、部門責任者などに、郵送された依頼状に加え、電話、e-mail で本研究の趣旨を伝えた。そこで研究の目的に同意を得て、同意のとれた店舗責任者や部門責任者などから対象者の紹介を受けた。その後、対象者と都合の良い日時、場所を打ち合わせ、店舗の会議室や大学の教室でインタビューを行った。また、全ての対象者に対してインタビューの前に、書面をもって調査協力の同意を得た。

インタビュー時間は、一人当たり 30 分～50 分、インタビュー調査の実施場所は、会議室や大学の教室であった。

本研究では、レジリエンスを全人格的な能力として扱い、インタビューは、対象者たちの職務上、および人生における逆境を乗り越えるプロセスに関する話題を中心に行った。ただし、人生において、最も逆境に直面するのは職場であるとする先行研究の結果を考慮したことに加え、フィットネスクラブの店舗レベルでレジリエンスの向上を支援するための視点を明らかにする目的を果たすため、とりわけ職務上の経験に着目した。しかし、対象者が現在までに培ったレジリエンスは、職務とは無関係な経験が大きく影響することも予測される。そのため、職務から離れたナラティブがあった際は、その経験に関する話題についても、職務上の経験と同じように質問を行った。

構造化された質問は、「これまで仕事をするなかで、例えば挫折であったり、大きなストレスを抱えたり、といった逆境といえるような経験があれば聞かせてください」、「それをどう乗り越えていったのでしょうか」など限られたものであった。質問の多くは、「その時を振り返るといかがですか」、「どうしてそれだけ苦しい状況で頑張れたのでしょうか」など、対象者の逆境を乗り越えるプロセスにまつわる構造化されていない質問で構成された。インタビューは、厳格に構造化された質問を行うよりも、対象者のナラティブを遮らないよう、その場に適した会話のような調子で行われた。また、インタビュアーの認知的バイアスの影響を考慮し、事実確認以外は「はい」や「いいえ」で回答できる質問は避けた。

そして、なるべく対象者の語る出来事の前後関係や、一連の流れ、対象者がその出来事対して見出した意味を汲み取れるよう、話の流れを切らず、自由に話ることができるよう細心の注意を払いインタビューを進めた。川喜田(1996)は、KJ 法により分析を行う前の取材に関して、一見横道にそれたように見える話でも、話を強引に戻すのではなく、そのままの流れで話を進めることが重要だとしている²⁸⁾。

構造化された質問は、Tamminen(2013)⁷³⁾, Fletcher(2012)¹¹⁾の研究、レジリエンスの研究を行う教員の意見を参考に構成された。表4は構造化された質問の内容である。

表4 インタビュー調査対象者の概要

	年齢	性別	雇用形態	職種	役職有無	勤続
A1	21	男	アルバイト	インストラクター	—	1年目
A2	19	男	アルバイト	インストラクター	—	1年目
A3	19	女	アルバイト	インストラクター	—	1年目
A4	27	男	正社員	インストラクター	—	4年目
A5	27	男	アルバイト	インストラクター	—	1年目
A6	25	男	アルバイト	インストラクター	—	7年目
A7	20	男	アルバイト	事務職	—	1年目
B1	27	女	契約社員	事務職	—	2年目
B2	25	女	正社員	インストラクター	—	3年目
B3	25	女	正社員	総合職	—	4年目
C1	29	女	正社員	総合職	有	7年目
C2	27	女	正社員	総合職	—	6年目
C3	36	男	正社員	総合職	有	8年目
D1	25	女	正社員	総合職	—	4年目
D2	24	男	アルバイト	インストラクター	—	5年目
D3	28	男	正社員	インストラクター	—	6年目
D4	34	男	正社員	総合職	有	12年目
D5	31	女	正社員	インストラクター	有	8年目
D6	24	男	正社員	総合職	—	2年目
D7	26	女	正社員	事務職	—	5年目
D8	25	男	正社員	インストラクター	—	2年目
D9	25	男	アルバイト	インストラクター	—	1年目
D10	25	女	正社員	インストラクター	—	2年目
D11	32	男	正社員	インストラクター	有	10年目
D12	40	女	正社員	総合職	有	8年目
D13	35	男	アルバイト	インストラクター	—	4年目
D14	29	女	アルバイト	インストラクター	—	8年目
E1	38	女	アルバイト	インストラクター	—	5年目
E2	27	女	正社員	総合職	—	5年目
E3	21	男	アルバイト	インストラクター	—	3年目
E4	37	女	アルバイト	インストラクター	—	3年目
E5	26	男	アルバイト	インストラクター	—	8年目

表 5 構造化された質問内容

構造化された質問内容

1	これまでにどのような逆境があったのか
2	その逆境をどのように乗り越えてきたのか
3	その前後でどのような変化があったのか
4	その変化のきっかけとなった出来事は何か
5	どのような経験を通して逆境を乗り越える力を獲得・向上したと考えているのか

第2節 分析方法

第1項 KJ法による分析

インタビュー対象者32人のうち、E社の5名の従業員については、他の4社と従業員数、事業規模などが異なるということを考慮し、KJ法による分析からは除外した。残りの27名のデータ資源をKJ法による分析の対象とした。ただし、対象者E4はA社にもアルバイトのインストラクターとして籍を置くため、E4のインタビュー調査で得たデータは考察等で参考程度に用いる。

まず、インタビュー調査で得たデータを逐語に書き起こした。逐語化した質的データのうち、対象者の語った言葉のみを分析を行うデータとした。ただし、事実確認の質問に対する「はい」や「いいえ」のような回答は分析の対象から除外し、対象者から自発的に語られた言葉のみを分析対象のデータとして扱った。

KJ法による分析を行うデータは、逐語化されたデータの一文をひとつのデータとして扱った。ただし、その一文だけではどうしても意味が見いだせず、前後の文との組み合わせることでのみ意味を持つ場合は、前後の文と連結させてひとつのデータとして扱った。ひとつの文で何かしらの意味を持つ場合はひとつのデータとして扱った。また、逐語化したデータでは一文だが、明らかに異質で脈略のない複数の意味を持つ場合は、意味ごとにデータを区切ってひとつのデータとして扱った。

ひとつのデータをラベルとして扱い、約1500のラベルのとなった。川喜田の手法²⁸⁾に則り、一段目のラベル拡げ、ラベル集めを行い表札づくりを行った。ラベルの数が多いため、一段目のラベル集めの段階でキーワードごとに予備的なラベルの分類を行った。そして、予備的な分類をしたのち、各ラベルが何を訴えようとしているのかを読み取り、共通する訴えをするラベルが集められた。その際には、予備的な分類はあくまでもラベルの整理が目的であったため、その時点で分類された枠にとどまらず、共通する訴えを

持つラベル同士を集めラベル束がつけられた。さらに、ここまでにつけられた各ラベル束が何を言わんとしているか議論し、表札がつけられた。

さらにそこで得た表札を用い、一段目と同様に、二段目のラベル拡げ、ラベル集め、表札づくりを行い、グループ編成を進めた。川喜田はグループ編成の作業について、ラベル束の数が数束以内になるまで、少なくとも最大限 10 束以内になるまで続けるものとしている²⁸⁾。二段目のグループ編成は、幾度となく繰り返し、最終的なラベル束の数が 10 束未満になり、かつ、最良となるグループ編成ができるまで続けた。その後、ラベル集めが完了し、ラベル束が何を訴えかけているのか議論し、表札づくりを行い、グループ編成を終了した。

インタビュー調査には、職務以外の場面における逆境、逆境を乗り越えるプロセスも混在していた。本研究では、場面ごとに限定した分析を行うのではなく、職務場面、それ以外の場面についての語りから得た全てのラベルについてまとめて分析を行った。分析において、職業場面での逆境に関するラベルと、職務以外の対象者の人生における逆境に関するラベルは、別個のグループが予測された。しかし、逆境を乗り越えるプロセスや、逆境を乗り越える支えや資源は、職業場面での逆境と酷似するものや、同一であると判断されたり、そのラベルが訴える重要な点はその場面限定のことではなく、様々な場面において通ずることであるものは、分析者 4 名で検討した結果、場面を限定せず、職業場面などの逆境に関わるラベルと同じグループに編成することとした。ただし、ある特定の場面特有の事象を訴えるラベルは、その場面特有のグループとして編成し、それがわかるよう表札づくりを行った。また、レジリエンス向上のプロセスに着目し、レジリエンスの向上を支援するための視点を明らかにするという目的があるため、職業場面に限定せずに、多様な視点からレジリエンス向上を果たすための示唆を得ようとするねらいがあったことも理由のひとつである。

グループ編成完了後、グループ編成で出来上がった表札の空間配置と図解化の手順を踏む A 型図解化を行った。まず、表札の配置の検討を行い、その後、それぞれの関係を検討し、矢印などで示した。これにより、各表札がどのような関係にあり、フィットネスクラブ従業員が、どのように逆境を乗り越え、レジリエンスを獲得・向上させるプロセスを A 型図解として示した。

その後、A 型図解から分かったことをストーリーにまとめる B 型叙述化を行った²⁸⁾。A 型図解が訴えかけることを、ストーリーとして叙述した²⁸⁾。それにより、フィットネ

スクラブ従業員が逆境を乗り越え、レジリエンスを獲得・向上するプロセスをストーリー化した。さらに、特に重要、または特徴的と考えられる点を3つにまとめた。

分析に際しては、KJ法のトレーニングを受け、普段からKJ法による分析を行う組織心理学の専門家1名と組織心理学を専攻する大学院生3名で行った。

第2項 ナラティブをもとにした検討

考察にあたって、対象者へのインタビューで得た逐語化したデータを複数回読み込み、KJ法で得た結果と照らし合わせ、考察を行った。本研究の調査で得た質的データは、時間軸を意識し何らかの意味を込めて、自分の経験や出来事を解釈したり、説明しようと試みた陳述であり、ナラティブである。本研究の考察では、インタビュー調査で得た従業員のナラティブを、手掛かりになんらかの現実接近する⁴⁹⁾ための資料として用いた。KJ法による分析で得た、表札、A型図解、B型叙述の結果と併せて考察を進めた。とりわけ、B型叙述で示した特に重要な3点について考察を行う際に、従業員のナラティブを考察を行う参考にした。

本研究においては、インタビュー調査で得た質的データを扱う際「語り」と「ナラティブ」を区別する。質的データを単なる言葉の羅列として扱う場合は、「語り」を用い、時間軸を意識し何らかの意味を込めて、自分の経験や出来事を解釈したり、説明しようと試みた陳述を「ナラティブ」とする⁴⁹⁾。

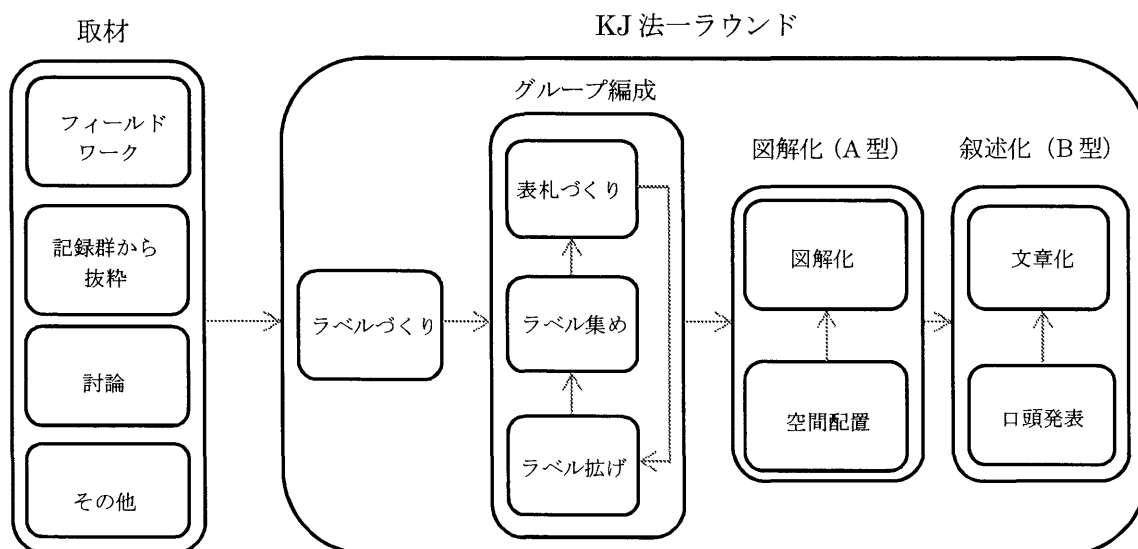


図3 狭義のKJ法一ラウンド

(出典) 川喜田二郎: 川喜田二郎著作集第5巻 KJ法—渾沌をして語らしめる。

第1版第1刷, 123 中央公論社, 東京(1996)

第4章 結果

第1節 KJ法 グループ編成の結果

逐語化したデータをもとに KJ 法によるグループ編成の結果、一段目のラベル集め、表札づくりを経て、133 の表札ができた。ここで得た 133 の表札を用い、二段目のラベル集め、表札づくりを行った。その結果、以下の 8 つの表札ができた。①「組織的サポート戦略」、②「レジリエンスに寄与する個人資源」、③「困難」、④「失敗作用に起因するポジティブ作用」、⑤「困難による弊害」、⑥「成功体験」、⑦「考え方の変化」、⑧「レジリエンスに寄与する望ましい心理状態」。表 6、表 7、表 8、表 9、表 10、表 11、表 12、表 13 は、二段目のグループ編成で得た 8 つの表札をもとに、それらを構成する一段目の表札ごとにまとめた表である。

グループ編成の結果、KJ 法による分析で得られた表札は、概ね職務場面に関する表札で構成されている。表札から職業場面以外の場面が特定されるのは、一段目の表札においてスポーツ場面、大学受験に関する表札がいくつか見受けられるだけであった。

表 6 KJ 法によるグループ編成の結果 1

①組織的サポート戦略	
①-1 チームワーク	①-16 傾聴
①-2 人間関係	①-17 モチベーションの必要性の認知
①-3 良好な人間関係	①-18 他者への動機づけの必要性
①-4 サポートの提供	①-19 組織コミットメント
①-5 同僚のサポート	①-20 同僚へのコミットメント
①-6 同期からのサポート	①-21 自信を付けさせてあげたい
①-7 上司・先輩からのサポート	①-22 経験が一番
①-8 顧客からのフィードバック	①-23 失敗を恐れずチャレンジさせる
①-9 同期との切磋琢磨	①-24 成功と失敗がバランスよく必要
①-10 同期との相互幫助	①-25 ポジティブな思考を促す
①-11 さりげないサポートの心がけ	①-26 自己成長のための相談
①-12 間接的サポート	①-27 自己解決からの相談
①-13 追い込まれる前に早い段階でのサポート	①-28 トレーニングの大切さ
①-14 アドバイス	①-29 環境の変化がターニングポイント
①-15 考え方の相互理解	①-30 女性への配慮

表 7 KJ法によるグループ編成の結果2

②レジリエンスに寄与する個人資源			
②-1	感情のコントロール	②-14	管理職
②-2	問題解決能力	②-15	友人からのサポート
②-3	自分を奮い立たせる	②-16	家族
②-4	積極的に相談に行く	②-17	家族からのサポート
②-5	内省	②-18	パーソナリティー
②-6	自己効力感	②-19	スタイル
②-7	開き直り	②-20	思考のスタイル
②-8	フィードバックの要求	②-21	自分を追い込むのが好き
②-9	リセット	②-22	ネガティブ
②-10	ストレス解消	②-23	逆境下のネガティブ思考
②-11	気分転換	②-24	受動的
②-12	仕事以外に対するコミットメント	②-25	受け身
②-13	キャリア		

表 8 KJ法によるグループ編成の結果3

③困難			
③-1	重なる困難	③-14	上司から怒られる
③-2	逆境（スポーツ）	③-15	上下関係
③-3	挫折	③-16	人間関係のストレス
③-4	企業体制との不一致	③-17	対人コンフリクト
③-5	ヒューマンサービス	③-18	結果が出ない
③-6	クレーム対応	③-19	レッスン
③-7	イヤだつらいという認知	③-20	孤独
③-8	クレーム	③-21	社内環境
③-9	日々の業務	③-22	現場で求められるもの
③-10	やりたくない仕事をする事	③-23	挫折によるキャリアアランジョンでの苦悩
③-11	研修	③-24	1年目
③-12	レッスン	③-25	新人時代に感じたストレス
③-13	大学受験	③-26	単なる失敗（失敗のまま終わる）

表 9 KJ法によるグループ編成の結果4

④失敗作用に起因するポジティブ作用			
④-1	失敗を次につなげる	④-5	ストレス耐性の獲得
④-2	不屈の精神	④-6	感情コントロールの向上
④-3	逆境による達成感の増幅	④-7	成長
④-4	失敗を経ての考え方や認知の変化		

表 10 KJ法によるグループ編成の結果5

⑤困難による弊害

⑤-1	精神的負担	⑤-6	キャリアストレス
⑤-2	プレッシャー	⑤-7	自信がない
⑤-3	身体へのストレス反応	⑤-8	後悔
⑤-4	体調不調	⑤-9	モチベーションの波
⑤-5	闘病	⑤-10	モチベーションの低迷

表 11 KJ法によるグループ編成の結果6

⑥成功体験

⑥-1	成功体験の必要性	⑥-8	他人の成功体験を励みに
⑥-2	成功体験が自信を生み壁を乗り越える原動力になる	⑥-9	スポーツの経験
⑥-3	成功体験が競技コミットメントを生んだ	⑥-10	スポーツの成功体験
⑥-4	成功体験によるモチベーションアップ	⑥-11	スポーツの経験があるから今の仕事ができる
⑥-5	努力によって自信がつく	⑥-12	昇進
⑥-6	成功体験から達成感を得る	⑥-13	成功体験のマイナス面
⑥-7	逆境を乗り越える疑似体験		

表 12 KJ法によるグループ編成の結果7

⑦考え方の変化

⑦-1	失敗（逆境・挫折）に対する意味づけ	⑦-6	人間関係に対する意識の変化
⑦-2	考え方の変化	⑦-7	人間関係から教訓を得た
⑦-3	考え方の変化に個人差	⑦-8	スポーツ場面での現実の受容
⑦-4	他者の考え方の必要性	⑦-9	弱さの受容
⑦-5	スポーツを通じた考え方の変化		

表 13 KJ法によるグループ編成の結果8

⑧レジリエンスに寄与する望ましい心理状態

⑧-1	経験から得た自信	⑧-8	仕事そのものをやりたい
⑧-2	評価されたことで得た自信	⑧-9	達成動機
⑧-3	夢・目標	⑧-10	挫折が成功に向けて頑張るモチベーション
⑧-4	目標設定	⑧-11	認められたい気持ちがモチベーション
⑧-5	目標に対するコミットメント	⑧-12	期待に応えたい
⑧-6	職務コミットメント	⑧-13	チャレンジ・挑戦
⑧-7	やりがい		

「③困難」に至るインタビュー調査で得たデータを見ると、予測されたヒューマンサービスとキャリア・ストレスに関わるナラティブも見られた。以下はその代表的なナラ

タイプである。これらは、フィットネスクラブ従業員が経験した逆境のほんの一部である。KJ 法による分析は、フィットネスクラブ従業員が、例に挙げた逆境を含め、様々な逆境をどう乗り越え、どう変化したかについて語ったデータをもとに行った。

〈事例 C3 フィットネスクラブ特有の逆境に関するナラティブ〉

一番本当に大変だったのは、正直言うと僕は今ジムなんですけど、当時前の店でキッズの担当のチーフだったんですね、その時に子供が溺れたりという時に、全責任は店の責任者である自分にあるので、それをこっちが 100%悪いという状況の時に、親御さんと対面するときはもう極限だと思います。もう軽いパニックですし、そのなかでお客様と対面するときは、ブルーというか気が重いというか半分恐怖でもありますね。そういったお客様の前で、怒鳴っているお客様に対して、対応して。その解決が長引いて、一週間後とか、また伸びていくと、その期間ずっとブルー、そのもとがなくなる限りは。

〈事例 E4 レッスンなど日常業務に起因するストレス〉

そうお客さんできてるからね、相手は。言いたいこと言うんですよ、なんか細かいことだけどティッシュがない！から始まって、文句の塊言い捨てて帰ってくみたいなことの繰り返しで毎日、スーパーなんかと違うのは明日も同じ人が来るじゃないですか、何だよ、このやろうってやって済むんじゃないで、明日もまた対処しなくちゃいけないから、そのための対応をしなければいけないんで、それがフィットネスクラブの一番大変なところかなって私は思ってるんですよ。同じクオリティのレッスンをずっとやっても、何年かやってるお客さんなんかからしたらもの足りなくなっちゃうじゃないですか。だからそれをいつも高レベルアップなり、スキルアップなり、インストラクターはいつもしなければいけないから、安住の地はないわけですよ。それを楽しみと思えるような、ゲームのステージアップしていくような感じに捉えるのか、苦痛と捉えるのかも大きな違いだと思うし。…でやってる最中も、受けてる人の反応がまたストレスになるし、それと帰った後にコメントね、映画観た後に好き勝手いうじゃないですか、あれと同じで聞こえる場所でいわれちゃうんですよ。これ打ち勝てるようになるまでけっこう大変で今もそれですごく悩んでる子がいるんですけど、最近 facebook とか、ああいうところで〇〇先生の〇〇レッスンは〇〇だったよね、みた

いに書かれるんですよ。ま、正直あたしも書かれるんですけど、慣れてるんで、たくさん今まで経験してきたんで、でも 100 人見たら 100 通りの見方があるって思ってるから私は大丈夫なんですけど、初めてその批判を見た人にとったら、もう急性腸炎で運ばれちゃったりとかね、本当にそうなんですよね。ストレスをなんとか、だから、慣れられない人が多いじゃないですか、これ何とかなんないかなって思ってるんですよ、ずうっと。……私も慣れた慣れた言ってますけどやっぱり傷つくんですよ、やっぱり一回傷つくのね、なんかこう言われたくないこと言われたりとか。

〈事例 E4 キャリア・パースペクティブの不足に起因するストレス〉

あとフィットネスクラブ辞める子の原因は、お給料が安いんですよ、将来が不安になるんですよ。…私の今のストレスも実はそれです。子供が大きくなってきたんで、ちょっとこのままでは暮らせないかなと思うんですけど、こんなに愛している仕事を辞めなきゃいけないかもしれないって思っているんですよ。正社員になれる何か。それが最大のストレスですね。

〈事例 D2 慢性的なキャリア・パースペクティブの不足〉

D 社での人生というか、そういうのにずっと考えてきた状況ですかね。今でも考えてる部分ではあるんですけど、今ではやっと前を向けて、D 社に就職してずっとやっていこうかなっていう。まあ今こうやってどうしようかって悩んでいてもだめだなんていう気持ちはあったんで。(…中略) 結構入って 2 年目、3 年目は本当に自分の人生どうなるんだろうってずっと考えてるところだったんで。

〈事例 D4 キャリア・ディベロップメントに関わる葛藤〉

僕自身はやっぱりこう自分自身でなれるんじゃないかって思った地位にこう出力を出して、周りも評価してくれるだろうなって思った時になれなかったっていう時がやっぱり相当仕事に対しては落ちましたので、違うところ行ってもいいのかなって、(…中略) 順調に昇格している時は大丈夫でした。でも自分が狙って昇格できなかった時にプレーヤーの時はやかったんで、でも管理職としてはそうじゃないっていう。でまあその理由はよくわからなかったんで、はい。だめなんだって。だめな人間なんだって思って。で、もう一年やった時にもだめで、もうやめてやろうかなと思いましたね。

第2節 KJ法 A型図解化の結果

グループ編成の終了後、空間配置、図解化の手順を踏むA型図解化を行った。その結果ひとつのA型図解が完成した。図4は、本研究で得たA型図解である。

A型図解では、レジリエンス向上のプロセスと組織的サポートの視点が示された。そして、A型図解で示した事象は、全て外側の線で示した組織的サポート戦略の大枠内で起こる事象であり、組織的サポート戦略から発する大枠は店舗（組織）をイメージしている。

まず、何かしらの困難に直面し、それを乗り越え成功体験として認知されるか、乗り越えられず失敗の経験として認知される。成功体験として認知されると、その経験が直接的にレジリエンスに寄与する望ましい心理状態に影響したり、何らかの考え方の変化を経てレジリエンスに寄与するのが成功体験からの典型的なパターンである。

一方で、困難を乗り越えられず失敗と認知されると、その経験から何かポジティブな

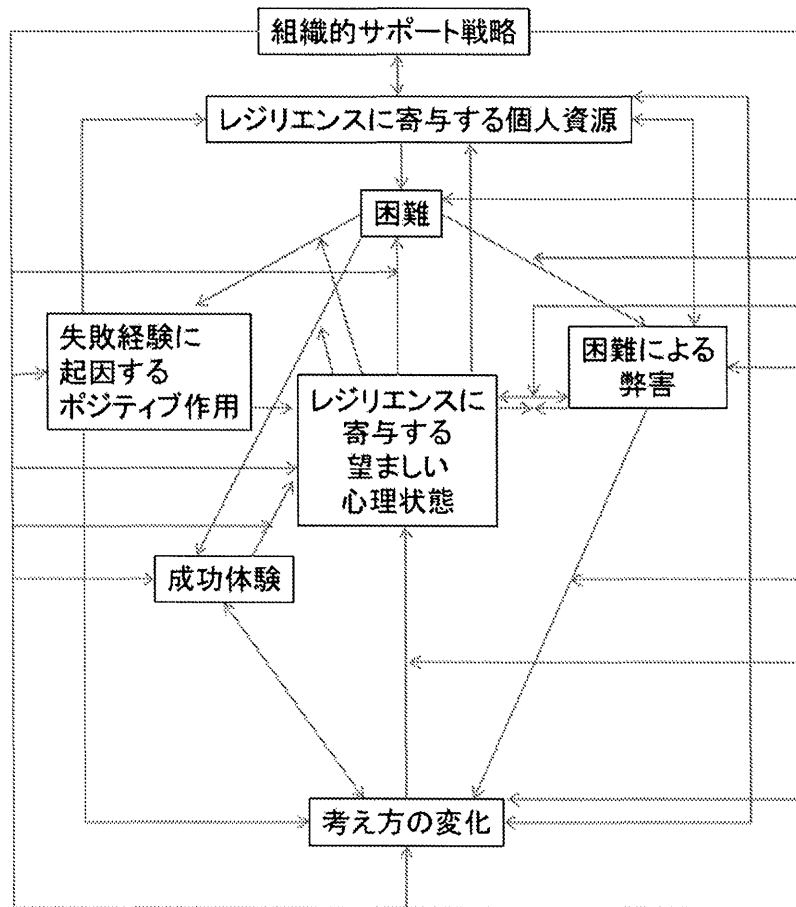


図4 A型図解 レジリエンス向上のプロセスと組織的サポートの視点

(出典) KJ法の結果をもとに筆者が作成

作用が見いだされるか、心身が不適応な状態に陥るなど困難による弊害が生まれる。もしくは、不適応な状態を伴いながらもポジティブな側面を見出す。失敗と認知された経験からレジリエンスの向上を促すパターンとして、失敗経験に起因するポジティブな作用から直接的にレジリエンスに寄与する個人資源に影響を与えるパターン、考え方の変化を経てレジリエンスに寄与する望ましい心理状態に影響を与えるパターンの大きく2つに分かれる。

困難による弊害はレジリエンスにより軽減されると考えられるが、困難による弊害から発せられる影響は、レジリエンスを弱めたり、ネガティブな思考を生むなど、ネガティブに作用する影響である。

そして、これら全てのプロセスの多くに対して組織から様々なサポートを提供することが可能である。組織からのサポートには、困難への直接介入から考え方の変化の過程を促したり、補強するようなサポートなど多様なサポートが可能である。KJ法のA型図解から以上のことなどが示された。

ただし、A型図解は、認知的バイアスを極力排除するよう注意を払ったが、あくまでも分析者4名の主観で作ったものである。しかし、逐語化したデータを何度も繰り返し読み、対象者のナラティブと照らし合わせた結果、フィットネスクラブ内で起こるあらゆる事象に対して説明ができ、整合性のとれた図であった。

第3節 KJ法 B型叙述化の結果

最後に、本研究で得たA型図解から、従業員のレジリエンス向上のプロセスに着目し、ストーリー化するB型叙述化を行った。そのストーリーは、「フィットネスクラブ従業員に日々の業務を通じて降りかかる多種多様な困難にまつわる、困難を乗り越える成功体験、または失敗経験に起因するポジティブな作用が、考え方の変化を媒介とし、レジリエンス獲得または向上につながる。その過程で組織（店舗）内で多種多様なサポートがあらゆる経路で提供される。」であった。B型叙述化の最後に、特に重要な点を3つ挙げた。以下の3つが特に重要な点として挙げられた。

- (1) 日々の業務がレジリエンス向上の機会となり、組織（店舗）から多種多様な経路でレジリエンスの向上を促す多種多様なサポートを提供することができる。
- (2) 成功と認知された経験と失敗と認知された経験の両方がレジリエンスに影響を

与えうる。

(3) 日々の業務を通じた困難な経験と、それに伴う考え方や認知の変化がレジリエンスの向上を促す。

第5章 考察

グループ編成、A型叙述化に続いて行われたB型叙述化の過程で、特に重要と導き出されたものは、以下の3点である。以下の3点について考察を行う。

- (1) 日々の業務がレジリエンス向上の機会となり、組織（店舗）から多種多様な経路でレジリエンスの向上を促す多種多様なサポートを提供することができる。
- (2) 成功と認知された経験と失敗と認知された経験の両方がレジリエンスに影響を与えうる。
- (3) 日々の業務を通じた困難な経験と、それに伴う考え方や認知の変化がレジリエンスの向上を促す。

第1節 日々の業務を通じた多種多様なサポート

図5の太線で示すように、多種多様なサポートが組織から提供される。多種多様なサポートには、様々な立場の人、タイミング、方法のサポートが含まれている。先行研究において、人間関係の構築や多くのサポートを受けることができる関係性などを、レジリエンスを向上させるために重要だとされている¹¹⁾²⁰⁾²¹⁾²²⁾²⁴⁾⁶⁷⁾。また、同様にソーシャルサポートの重要性も指摘されており、本研究においても、同僚、上司からのソーシャルサポートに加え、顧客からのソーシャルサポートの存在も明らかになった。

とりわけ、顧客からのソーシャルサポートはポジティブ・ネガティブ両面において非常に大きな影響力を持つことが、従業員のナラティブから読み取れる。ある時は顧客からのフィードバックや顧客との関係が強大なストレスとなり不適応な状態に陥れ、しかし、ある時には、顧客からのフィードバックがやりがいや職務コミットメント、モチベーションに大きな影響を与え、不適応な状態から救われることがインタビュー調査で得たナラティブから明らかになった。これは、顧客と密接な関係を構築するフィットネスクラブの特徴といえる。インタビュー対象者のナラティブは、その顧客との関係のなかから仕事へのやりがいを見出したり、職務コミットメントを高めていく様子を示している。コミットメントについて Reivich(2002)は、レジリエントはその時取り組んでいることに対する大きなコミットメントを示し、彼らにとって、単なる仕事ではなく人生において何らかの意味をもたらす資源であると述べている⁵⁸⁾。

以下は、顧客からのフィードバックがやりがいに影響を及ぼし、不適応になりかけた状態から救ったと認知する従業員のナラティブである。

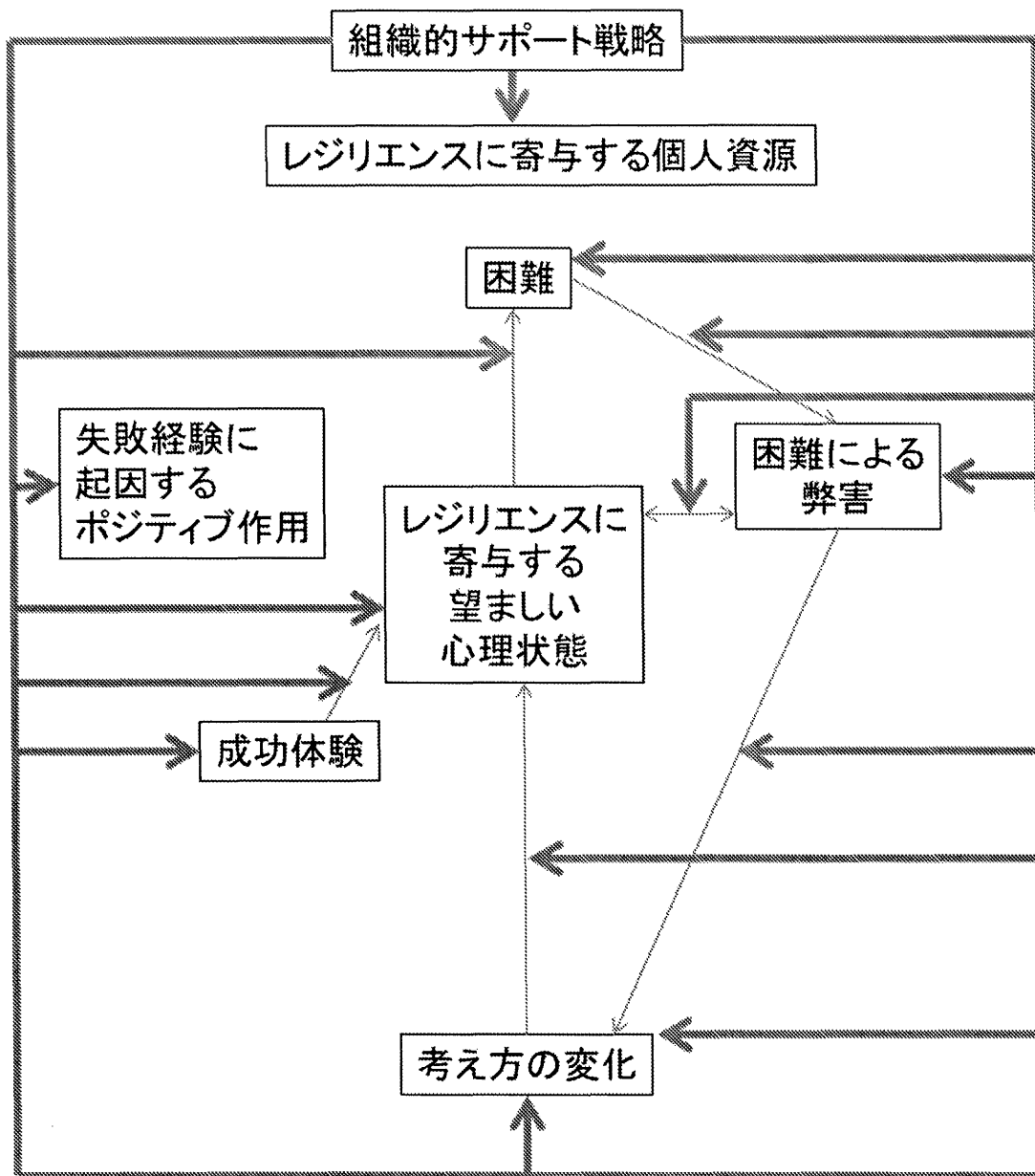


図 5 組織から提供されるサポートの視点
 (出典) KJ法の結果をもとに筆者が作成

〈事例 A4 顧客からのフィードバックがやりがいに大きく影響する〉
 受けて一番うれしかったのは、今まで出てて楽しいって言っていただいて、転勤で異動されて退会されることになったんですけど、どんなに仕事が忙しくても何曜日の何時の時間は必ず時間を付けてきたんだよと、レッスンに合わせて。で、異動した先

にも店舗があるんですけど。同じプログラムがあってもやっぱり同じプログラム出てもやっぱり違うと、やっぱりあの時間のあの自分のレッスンじゃないとやっぱり物足りないなっていうのを、その別の会員さん伝いで聞いたんですよ。まあその会員さんに退会される時にこのレッスンの時にはどうしても時間の都合付けて出てきたんだよねっていうのを聞いて、あそうでしたかって言って、で、退会されて。そのあとに、あの人覚えてるって、別の会員さんから他でやってるんだけどやっぱり物足りないみたいなこと言ってたよって。このふたつがセットできたときは、あ、これがやりがいなのかなっていうか。もっとこういうところを追求してやるともっと嬉しいんだろうなって。そういうひとつひとつの、多分今の続けてる支えになってるのかなと、一番うれしかったですね、今までで。……結局は好きだから。仕事でもなんだかんだ色々あるけど運動するのが好きだから、一言会員さんからいただく言葉があって、あ、やあって良かったなって。

また、困難に直面し心身のストレス反応や自信の喪失など、一時的な不適應状態に陥った際のソーシャルサポートは勿論だが、ヒューマンサービスという職務特性上、そうした状況に適應できる力を身に付けることも必要であり、日々の経験の積み重ねのなかで、部下やスタッフにその力を身に付けてほしいという内容の語りもインタビュー調査において見られた。これは、一時的な不適應状態から立ち直る力³⁶⁾、すなわちレジリエンスがフィットネスクラブの現場において必要という現場の声である。そのため、現場では逆境の経験を通してレジリエンスが身につくという認識があり、ある程度精神的に負荷のかかる仕事を提供すること、失敗を恐れずチャレンジできる環境やサポート体制づくりという形でのサポートの存在も明らかになった。

〈事例 C3 職務を通じたレジリエンス向上の期待とレジリエンスの必要性〉

(インタビューア：気持ちが落ち込むことは誰でもあると思うんですね、そこからすぐ戻れる人と、なかなかこう時間がかかって回復する人、なかなか回復しない人、いろいろいると思うんですけど、その戻る力をどこで得たと思いますか)

逆境を経験してない人はそういうのとは無関係だと思うんですよ。だからそういうことが頻繁にあるので、そういうイメージでは、そういうことが頻繁にあるから、そういう力が付いたと思いますけどね。そういう環境になればそういう能力も付かな

いかなど。

(インタビュアー：仮にそういう環境に職務上誰かを置いたとして、なかなか回復できないなという時には、どういうサポートが必要だと思いますか)

その子自体がフェードアウトしちゃうと思うんですよ。よくありがちな。だからフェードアウトギリギリまで放ってくよりも、早めのサポート。多分思いつめた後だとどんな子も無理なので、思いつめる前に早めに気づいて声かけて、そういう行為をしていく必要があるかなと思いますね。……経験の数のような気がしますね。元々の性格もあると思いますが、それをこなしてきた子の方が、その対応力が身についてる、落ち込み度はやっぱり少ないかな。

(インタビュアー：そうした経験は仕事を通しての方が多いですか、それとも人生全部で見て、仕事以外で経験する方が多いですか)

やっぱり仕事でしょうね。間違いなく仕事の方が多いですね。で、特に管理職になってから、管理職になってからの方が多いですね

(インタビュアー：入社したての頃はいかがでしたか)

なくはないですけど、本当にお客さんに喜んでもらえる場所にいたので、ご意見（苦情やクレーム等）だったりもそんなに、最終責任者じゃないんで逃げれるというか、上を呼べと言われるんで、それを怒った時に上に投げれるんですよ、下だと。だからその時は悩まなかったんでしょうね、上になるとそれが来るので。逆にフロントの子なんていっつも怒鳴られてたりとか、クレームの最前線にいるので、それで落ち込んでる子なんかは多くいるんで、打ち勝つ力は、対応力はいいですけど、打ち勝つ力は欲しいですね。泣いて立ち上がれない子とかいますもん、その日泣いて帰っちゃったりとか、それ引きずって辞めちゃったりする子とかいるんで。僕の結論はそれまでの、やっぱりその子の経験した逆境の数によっては、と思います。特にこういう業界ってスポーツしてた子多いんですよ、やっぱりそういう子は強いですよ。強いて感じますね。スポーツってなんやかんや苦しみも喜びも得てるので、耐えてきたっていうその子の自負があるのでちょっとやそっとじゃ、特にチャンピオンスポーツとかそういうスポーツをしてればしてるほど強いなあと思いますね。

〈事例 B3 失敗を恐れずチャレンジすることを促す〉

良い意味で、失敗を恐れなくなったといううちの上司はミスをしたことに対して怒

るような人ではないので初めてのことをやっていくとミスは起こるもんだし、その起こったことに対してそれを次回に改善できるようにっていうのはすごい心がけるようにはしました。失敗の内容にもよりますけど起こってしまったことにクヨクヨするよりはそれを踏まえてじゃあ次どうしようっていうのを割と切り替え早いと思います。……私は周りの人の存在が大きいのかなと思うんです。もちろん落ちてたら慰めてくれるけど、慰めただけじゃやっぱり先には進めないから、別に周りもそれにこだわらずに背中を押してくれるし、そういう環境にあるっていうのが大きかったですね私は。私は割と恵まれていると思います。ただ、他のクラブではそういかない部分もあると思うんですけど。たまたま私はいい人に恵まれてきているなと思います。

(同じ職場の方でちょっと落ち込んでいるなって思うことあると思うんですね。そういう方に何かアドバイスできるとしたらどういうアドバイスされますか)

……アドバイス…でもそういう人を見かけたら話は聞くようにはしていますね。でもそんなに優しくしないと。同じアルバイトの子達だったら、しんどい状況があってもそれは働いていく上では必要な状況ではあるから、話は聞いてあげても全部は差し伸べてあげないし、それを自分で乗り越えられるように…失敗したとしてもこっちはこっち、社員たちはフォローするよっていうのは伝えたりはしますけど。特にアルバイトの子達はその後自分たちも就職して働いていくわけでそういうのを教えてあげるのも一つ必要なのかなって思いますし。全部が自分が思う通りには絶対いかなから気持ちはわかるけどその逆境を乗り越えるためにはどうしたら良いと思うって話し方ですかね。やったら誰かが見てくれるし、誰かが評価してくれるしやって意味ないことはないと思うから。…とりあえずやるしかないというか。そういう考え方自体体育会系なのかもしれないんですけど。うちの上司は直接的には褒めたりしないけど絶対自分がやったことに対しては認めてくれているっていうのはわかるし、あとこの仕事の場合お客さんも評価してくれるから、「あれ良かった」とか「ああいうの良かった」とか「もっとやってほしい」とかそういうのがあると頑張れますね。…お客さんとか子供もいるし。子供が喜んでくれればそれまたやりたいと思うし。もっと良くしたいとも思うし。

本研究では、何らかの困難な経験を通して、レジリエンスに寄与する個人資源の獲得や、レジリエンスに寄与する望ましい心理状態に至ることが示されている。その困難な

場面に直面する際に、精神的負担が大きくなり過ぎないように早い段階でのサポートも必要である。レジリエンスを向上させる過程で、様々なタイミングで、多様なサポートが必要である。従業員個人にとっては、組織から提供されるサポートは、ハウザー(2011)や井隼(2008)のいう環境資源にあたり、レジリエンスに大きく影響する²⁰⁾²⁴⁾。

とりわけ、フィットネスクラブにおいて、顧客からのフィードバックは、従業員に対してポジティブ、ネガティブ両面において大きな影響をおよぼす特徴的な環境資源のひとつである。組織レベルのキャリア・マネジメントの視点で見ると、顧客からのフィードバックを集約、マネジメントする仕組みづくりが必要である。

第2節 成功・失敗と認知される経験

本研究では、成功と認知された経験と失敗と認知された経験の両方がレジリエンスに影響を与えることが示された。山岸は、明確な失敗経験を乗り越えることがレジリエンスに寄与することを示した⁸⁰⁾。本研究では失敗と認知する経験を通じて、レジリエンスに寄与する個人資源・望ましい心理状態に好影響を与える特定のプロセスを示した。特に、失敗と認知した経験から、次に生かそうという気持ちが芽生え、失敗のなかから問題解決力（レジリエンスに寄与する個人資源）を向上させ、その向上した問題解決力を持って次の逆境に立ち向かうプロセスは、女性に多く見受けられる傾向があった。図6は、KJ法による分析で得たA型図解と従業員のナラティブをもとに、そのプロセスを示した図であり、以下は、それを示す代表的なナラティブである。

〈事例 C1 失敗から蓄積した問題解決のスキルを次の困難に直面した際の資源に〉

入会が取れないとか、仕事上の事だったら入会が取れないとか、仕事の量が多すぎて仕事が終わらないとか、スタッフの子がちょっと仕事に対して嫌気がさしてそうとか、この時期人が足りないとか、現場が回らないとか。仕事上だと、私の第一優先は、スタッフの子たちが働きやすい環境を作ることなので、なので、自分の仕事が終わらなかったとしても、そっちがもし原因、何かうまく言ってない原因とかが見えたならそっちを優先するので、まずはそっちをやる。自分のなかの優先順位は決まっているので、大切にしたいものとか、優先順位、なので、お客様の事はスタッフも結構考えてくれるんだけど、社員ことは会社が考えてくれるけど、スタッフの事は多分私が考えてあげないといけないから、うん、何かを頑張るとしたらそこ。ですね。基本的にはずっ

と頭に残ってるんですよ。そういうことって。あのとき、あとであの時こうすればも
っと取れたんじゃないかとか、あとで振り返るじゃないですか。今、会社的にも立場
として振り返る会議とかがあるんでそういうのがあるんで、そうすると考えるじゃな
いですか、けっこう考えた結果とかはずっと頭の中に残ってて、こうした方が良かった
んじゃないかとか、ここがダメだった原因じゃなかったかとか、ここがポイントだ
ったんじゃないかってことは、自分のなかに蓄積していくんで、それは自分の経験と
して築き上げられたものだと思いますね。ずっと残って生きてますね。失敗の方が頭
に残ってるんですよ、もう失敗したくないという気持ちが強いんで、また成功したい
よりもう失敗したくないの方があたしは強いんですよ、なので失敗からの方が学ぶも
のはあたしは大きいかもしれない。同じことでもう一回振り返るのは絶対いやなんで
そういう場面がきたら、その振り返ったことでああしたらよかったかもしれないみた
いなのが確実に正解とは言えないじゃないですかその方法やってないんで、何ですけ
どその方法を必ずやるようにしてますね、それが成功だったらそれが成功体験として
身について、それがまたダメだったらしょうがないんですけど、そこはまあそれでも
う一回トライするようにはしますけど。

〈事例 B2 失敗から蓄積した問題解決のスキルを次の困難に直面した際の資源に〉
もともと私支払いをミスってしまって、最後の先生に支払いする時に払っちゃいけない
分まで払っちゃって、返してほしかったんですけど、返せないっていわれちゃって、
売り上げも折半でやる予定だったんですけど、結局こっちが赤字出して処理して、報
告書も結構大きいイベントだったんで、こんな分厚いの書かなくちゃいけなくて、そ
ういうのも私のなかで分かってるつもりでやってたんですけど、けっこう違うところ
が多くて、そういうのも一緒に直してくれて、その先生との話もやってくれてじゃあ
こうしましょうって決めてくれて、そういう感じで対処してくれました。そのイベン
ト毎年やってるんで、また任されることになれば、その作り方は一緒だから分かりま
すし、その報告書も基本的には作り方はもう頭に入ってるんでもう同じミスはしない
です。……その発表会自体の準備から、当日から、報告書から一通り流れを自分でや
ったことは、自分のなかですごくいい経験になりましたし、今後そういうことがあれ
ば次に活かせると思います。

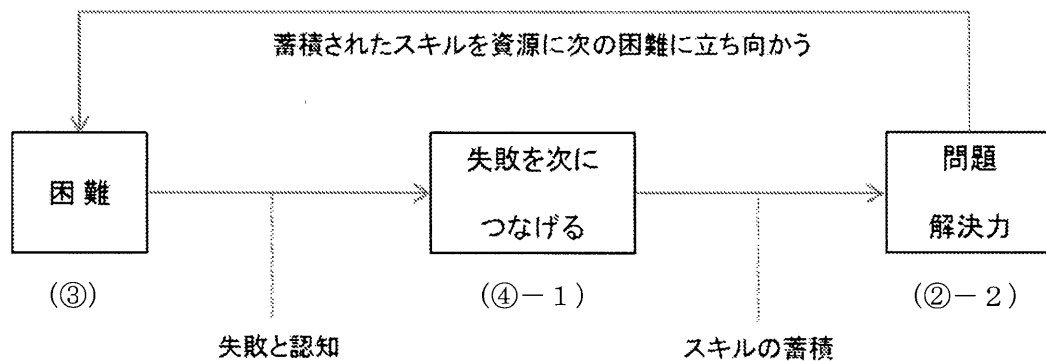


図 6 失敗をもとに得た問題解決力がレジリエンスに寄与するプロセス
(出典) KJ 法の結果とナラティブをもとに筆者が作成

問題解決力は、多くの研究者によってレジリエンスを構成する重要な概念とされている¹⁶⁾²¹⁾²²⁾²⁴⁾⁵⁸⁾⁵⁹⁾⁶⁷⁾。Gillham(2007)は、問題解決とコーピングに焦点を当てた介入を行い¹⁶⁾、平野が開発した尺度²¹⁾²²⁾をはじめ、多くの尺度の下位尺度に問題解決力が含まれることから、レジリエンスにおけるその重要性がわかる⁵⁸⁾。本研究では、フィットネスクラブ従業員が失敗と認知する経験から問題解決能力を高め、それを個人資源として次の逆境に立ち向かうことが明らかになった。

そして、成功体験がレジリエンスに寄与する望ましい心理状態に影響を与えるプロセスに関しては、何らかの困難を乗り越えた成功体験と認知した経験が自信をもたらし、次に困難に直面した際に、あれを乗り越えられたのだから今度も必ず乗り越えられると、望ましい心理状態で困難に前向きに立ち向かうというプロセスが、多くの従業員のナラティブから示された。そのプロセスは、男性に多く見受けられる傾向があった。図7は、成功体験が自信を生み次の困難に立ち向かうプロセスを示した図である。以下は、そのプロセスを示すナラティブである。

〈事例 D11 成功体験から得た自信を次の逆境に立ち向かう資源とする〉

一つ一つ全てが、なんていうんですかね、日々それを実体験として受けているというか、お客様からクレームを受けたりとかもしますし、あと、これはむりだろうと、明日までに変な話レッスンとか一時間のレッスン、60分の曲を夜中じゅうで全部覚えられるかなとか、時間のない中で、で、覚えられててできる。ギリギリなんですけど出来たりとかしてくんですね。で、できるなっていうのがちょっとずつの積み重ねでつ

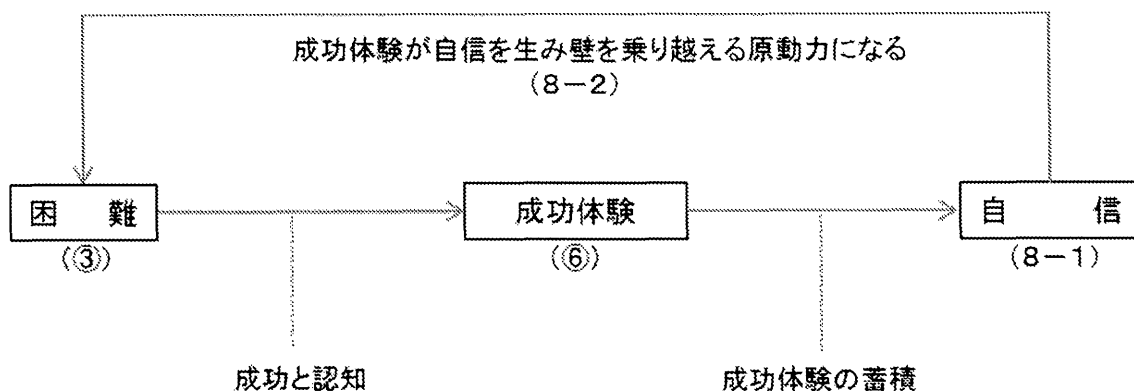


図7 成功体験から得た自信がレジリエンスに寄与するプロセス

(出典) KJ法の結果とナラティブをもとに筆者が作成

らいな一と思っていたものがやっぱりポジティブにコツコツとやっていくと振り返ってみるとクリアできたなど、それをどんどん膨らましていくというか、前これできたから今回も大丈夫かなとか、成功体験をちっちゃく積んでいくみたいなことをしている感じですかね。成功体験まあ、いつもつらいなと思った時は近い体験でつらかった時いつかなって思いだすんですよね。そうするとその時できたかなできなかったかなとかでも、できてることとかが多かったりとかして、あの時できてたから同じ人間だし、年齢は違うけども、経験も積んでるし、まあできるんじゃないかなみたいな、あの時できてなんでできないんだみたいなところはありますね。

また、困難を乗り越えた後のみならず、困難を乗り越えられなかった経験を、失敗と認知した後でさえも、その経験に何らかの意味を見出し自分にとって明確な理由を付けて良い経験だったと意味付けし、自信やモチベーションの向上につなげるプロセスが見られ、時にはその経験を振り返った際にあたかも成功体験だったかのように語られる。客観的に見れば失敗とみられる経験も意味づけを通して、成功体験に置き換えるプロセスの存在も分かった。図8は、失敗の経験に対する意味づけがレジリエンスに寄与するプロセスを図式化したものである。以下はそのプロセスを示すナラティブである。

〈事例 D8 成功体験から得た自信を次の逆境に立ち向かう資源とする、失敗の経験に意味づけを行い自分にとっての良い経験と置き換える〉
一つ一つ乗り越えたことが自信になってると思います。それはやっぱりこうひとつひ

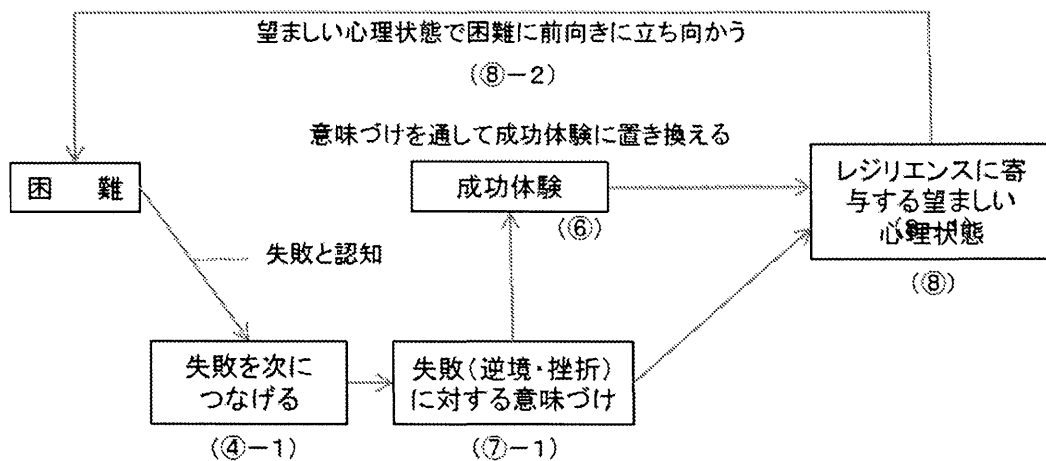


図 8 失敗の経験に対する意味づけがレジリエンスに寄与するプロセス
(出典) KJ法の結果をもとに筆者が作成

とつの成功が自分の自信につながるんで次に何か壁が来た時の原動力になるっていうか、 なのでもちろん失敗から学ぶこともたくさんあるし、学ばないと成功には持っていけないと思うんですけど、次を次をって考えた時には、成功の経験が生きてくるんじゃないかなと。……失敗は沢山してるんですけど、失敗を失敗で終わらないようにまた何か別の方法でとか、僕も今の職場で結構最初簡単って言われてるテストに落ちて、筆記テストも落ちて、っていうのをやったんですけど、例えば筆記テストももう一回再テストをしなきゃいけなかったんですけど、そこでちょっとこうもう一回できるかって、例えば 80 店で合格しちゃったら、20 点できないまま受かっちゃう、それだったら 2 回やって 100 点取って方がいいかなとか、何か無理やりこう失敗を、無理やり何かポジティブに、ポジティブにっていうのは考えてます。……そうですね、けっこう何て言うんですかね、マイナスの方に考えると結構イライラしてけっこう落ち込むんで、そうなるのが嫌なんで、無理やりとかですかね、意識して、そういう意味では意識してるかもしれないですね。結構楽観的というか、100 (%) でやった分どうにかなるかなみたいなの。その違いは失敗までの過程とかもうこれ以上できないと思う所までやれてればそれが失敗しても何らかの意味を付けられるとか、その自分に負い目とか失敗する原因になる、何かこう 100%できなかつたり、自分に甘えたりとか、しちゃうとやっぱり失敗した時に責める部分になってくるという

か、精一杯やっつてぶち当たって失敗すれば、精一杯やった分こう楽観的にプラスに考えられるんじゃないかなど。

Fletcher(2012)は、スポーツの文脈において、「逆境と認知されるストレスが、自信をつけたり、アイデンティティを確立したり、成功のためのチャレンジとなる」とし、自信がレジリエンスと相互に影響するとしている¹¹⁾。本研究においても、逆境を乗り越える成功体験を通して自信を得るという同様の結果が示された。

本研究の分析における自信は、逆境を乗り越えたという明確な結果もしくは成功体験をもとにした自信であるという点で、自己効力感とは区別している。つまり、自信は自分の行動で成功した過去を基礎に持つものであり、自己効力感はまだ行動していない未来の成功に対して持つ特定の課題なり問題に対する遂行可能感を指すものとして分析を進めた。

Reivich(2002)をはじめ、多くの研究者が自己効力感をレジリエンスの重要な構成要素としているが¹⁶⁾²¹⁾²²⁾²⁴⁾⁵⁸⁾⁵⁹⁾⁶⁷⁾、本研究においても、自己効力感はレジリエンスに寄与する個人資源であるとしている。Bandura(1977)は、自己効力感の源泉のひとつに遂行行動の達成を挙げている⁴⁾。また、平野(2012)は、達成領域のポジティブライフイベントが獲得的レジリエンス要因に影響することを示唆している²²⁾。これらの点からも、レジリエンスの向上を促すために成功体験の積み重ねは重要であり、それを促す支援が必要であると言える。

本研究では、失敗と認知する経験を通じて、レジリエンスに寄与する個人資源・望ましい心理状態に好影響を与える特定のプロセスが示された。特に、失敗を次につなげようという気持ちから、問題解決力などの個人資源の蓄積に結び付けられ、レジリエンスに寄与することが示された。また、逆境を乗り越えた成功体験が、自信などのレジリエンスに寄与する望ましい心理状態に影響することも示された。

組織レベルで人的資源を最大限に活かすキャリア・マネジメントの一環として、成功と失敗のそれぞれの経験を活用するという視点で見ると、次の二つの視点が有効である。一つは、失敗を通じて実践的な問題解決のためのスキルの獲得を促すこと。二つ目は成功体験の蓄積を促すこと。これらの視点を持つことが、レジリエンスの向上に効果的である。

第3節 困難な経験と考え方や認知の変化

本研究では、多くの先行研究同様、思考スタイルや認知スタイルを含む考え方の変化がレジリエンスの向上において重要であることが示された¹¹⁾¹⁶⁾²⁰⁾³⁵⁾⁵⁸⁾⁵⁹⁾⁶⁷⁾。フィットネスクラブの従業員は、座学などではなく、日々の業務のなかで直面する逆境に対処するなかで考え方や逆境そのものに対する認知を変容させている。以下は、インタビュー調査で得た、日々の業務のなかで直面する逆境に対処するなかで考え方や逆境そのものに対する認知を変容させるナラティブである。

〈事例 D7 挫折による不応状態から考え方の変化を経て逆境を乗り越える〉

2年目くらいで、商品販売の担当になったのですが、そのショップ、見て頂いたかわからないのですが、いろいろ売っているのですが、言ってみればあの一つの区画の店長みたいな感じになれるんです。それで、全部売り上げ管理から仕入れ、イベント企画、在庫管理まで全部やるようになってやりがいが大きかった分、売り上げが取れない時期とかだとほんとに何をやってもダメだったりとか、年に3回大きなセールがあるのですが、そのセールの予算がかなり大きく組まれているので、売り上げが1日取れないだけでかなりのマイナスが生まれるというか、挽回するのが難しい金額になってくるので、その売り上げが全然伸びなかったときはすごくきつくて、それも2年目だったので、どう周りに言ってもいいかわからず、自分一人で抱え込んでいた部分があるので、1回爆発したこともありました。もう何をやってもダメで、やったことに対して上司から怒られたりして、何をやったらいいかわからず、爆発しました。人がいる前ではないですけど、泣いてしまって、何をしてもいいかわかりませんみたいな感じになり、でも、まあそこで自分の弱みを見せたことによって、周りがそんなに抱え込んでいたんだという風に気づいてもらえて、すごくありがたかったです。まあ周りの協力がないとやっぱり一人だとだめなんだということが自分で感じたので、そこから考え方が変わったと思います。…一人でやるもんじゃないなというのをすごく感じて、うまくまわりを使わないと一人で売り上げが作れるものじゃないなと感じたので、もちろん自分の部門がサービスセクションという部門に所属していて、それが接客だったりとか店舗の運営業務に関わるものと、フィットネスのインストラクターの部門とスイミングとテニスとそれぞれセクションに分かれているので、その他セクションの人たちにうまく商品を売り込んでもらうような協力体制を作ってもらわな

いと厳しいなという部分があって、そっちのインストラクターの方が、お客様への影響力がすごいので、そこをうまく活用して、協力してもらって、自分もフロアが違うのでなかなか難しいのですが、3階がマシンジムなので、マシンジムにちょこちょこ行くようにしてお客さんとのつながりを作ったりとか、あとは研修、ショップの研修を他セクションの人に受けてもらって、より知識を高めてもらえるようにとか、そういう動きをし始めたところがありましたね。今まで、全店25、6店舗ぐらいあるのですが、大体大きなセールとかだと3位ぐらい4位ぐらいだったのですが、それで初めて1位を取れることができて、それは周りの人たちが協力してくれて、店舗全体で頑張ったので、それは結果につながったのかなという感じが出て、一回そういう風に協力体制を作ると、日々の日販とかも確実に取れるようになって、……やっぱりどこかで今までは、自分一人でやり遂げなきゃとか、結果を残さなきゃとかいろいろ思ってきたのですが、今は一人じゃ仕事はできないなという感じで、やっぱり周りがいてこそそのものなのかなという風に考え方が変わったので、そうすると気も楽になりますし、あとは周りとの関係も良くしようと思うので、コミュニケーションも前よりも全然話す機会が増えたりとか、その部分は変わったと思います。……自分が働き始めてすぐだったので、いい経験だったなという。絶対その結構嫌がる、嫌がるというか、商品販売とかって売上とかが自分の成績に直につながるので、結構みんな嫌がったりするのですが、逆に途中から私は楽しめたので逆によかったと思います。いろいろほんとに失敗はたくさんしましたが、好きなことをやらせてもらったので、やりたいと思ったことはどんどんやっていいよという感じだったので。好きなことをやれるということに気付いた。……最初その自分が苦しんでいたときは自分自身もあんまりやりたくないとか、なんでこんな仕事をやらなくてはいけないんだというようなネガティブ思考があったんじゃないかと思うのですが、うまく軌道に乗ってからは、もっとこういうことができるかなとか次こういうのやってみようとか、そういうプラスの思考に変わったので、その部分は変わっていると思います。失敗もたくさんありますし、ただそこから気づいた部分もあるので、その部分はプラスに働いているので、結果が成功じゃないとは思いますが、自分の中ではプラスに変わった部分はいいことだったかなと思います。最近はずらいとかはあんまり感じることはなくて、やりがいがあるなと考えると乗り越えたっていう感覚。逆に楽しみと言ったら変だと思うのですがそういう場面に直面した時にどういう風に自分は行こうかなというのが楽しみな部分

はありますね。

Joseph(2005)は、トラウマと言えるようなストレスフルな出来事が個人的な成長や良い変化へ導く可能性があるとしている²⁶⁾。本研究でも、日々の業務におけるストレスフルな出来事を通じて、思考スタイルや認知などを含む考え方の変化が起こることが示された。これは、何らかの出来事に対する経験からの成長や変化を示している。

Margolis(2010)は、レジリエンスの向上のために逆境下に置かれた際の良い思考の習慣を身に付けるトレーニングが重要だとしたうえで、大きなトラウマを経験する必要はないとしている³⁵⁾。しかしこれは、トラウマになるようなストレスフルな出来事の有用性よりも、いかに逆境下での思考が大切かを示している³⁵⁾。また、ストレスフルな出来事は当然大きなリスクをはらんでおり¹¹⁾¹⁶⁾²⁰⁾³⁵⁾⁵⁸⁾⁵⁹⁾⁶⁷⁾、本研究でも、逆境はネガティブな弊害を生むことが示された。

日々の業務におけるストレスフルな出来事は、不適応な状態に陥りさらに深刻な状態を招くリスクをはらむ一方で、考え方の変化を生みレジリエンスの向上をはじめ、ポジティブな成長を促す引き金にもなり得る。KJ法による分析結果や従業員のナラティブに見られるように、深刻なリスクにさらされないようサポート体制を整えたうえで、ストレスフルな出来事を成長の機会とすることが必要である。

野崎(2012)は、ストレスフルな出来事に対して、レジリエンスに関する個人的な資源をもってその出来事に取り組んだ人は、自己をより信頼するようになり、レジリエンスに関する環境的資源を活かして取り組んだ人は、自己への信頼や他者の受容に関する成長をあまり経験することがないとしている⁵⁰⁾。これは、ストレスを伴う困難な出来事を乗り越える際に様々なサポートは必要であるが、自らの資源を使ってその困難を乗り越えた方がより成長を遂げることを示している。野崎(2012)の示した、「自己への信頼」、「他者の受容」⁵⁰⁾は、本研究における「自信」、「他者の考え方の必要性」と対応しており、「他者の考え方の必要性」はKJ法の分析において二段目の表札となった「考え方の変化」のに含まれる一段目の表札である。これらは、できる限り従業員本人の力、持てる資源を活用して日々の業務における困難を乗り越えるよう支援する必要があることを示唆している。

しかし、従業員に、従業員自身の力や資源をもって困難を乗り越えさせようとするとは、KJ法の分析による「組織的サポート戦略」を構成する、一段目の表札「追い込

まれる前に早い段階でのサポート」と矛盾する。そのため、組織レベルで従業員のレジリエンスの向上を支援する際に、従業員自身の力で逆境に立ち向かうことを促すことと、逆境による弊害から守ることの双方の間でバランスを取りながら支援することが求められる。よって、従業員のレジリエンス向上を支援する際には、困難による弊害が生まれない範囲で、できる限り従業員自身の力で困難に立ち向かうよう考慮する視点が重要である。

これらのことから、レジリエンスの向上には考え方の変化が重要であり、効果的に考え方の変化を促すため、できる限り日々の業務で直面する困難を、従業員自身の資源を活用し乗り越えるように考慮したサポートが必要である。

第6章 結論

本研究の結果から明らかになったこと。

1. 日々の業務がレジリエンス向上の機会となり、組織（店舗）からあらゆる経路でレジリエンスの向上を促す多種多様なサポートを提供することができる。とりわけ顧客からのソーシャルサポートの影響は大きく、顧客からのフィードバックを集約しマネジメントする組織的な仕組み作りが必要である。
2. 成功と認知された経験と失敗と認知された経験の両方がレジリエンスの向上に寄与する。レジリエンスの向上を支援するにあたって、成功体験の積み重ねを促し自信を醸成する、失敗を通じて実践的な問題解決のためのスキルの獲得を促すという2つの視点が必要である。
3. 日々の業務を通じた困難な経験に伴う考え方の変化や認知（認知枠組み）の変化がレジリエンスの向上に重要である。考え方や認知（認知枠組み）の変化を効果的に促すため、困難による弊害が生まれない範囲で、できる限り従業員自身の資源を活用し、困難に立ち向かうよう考慮する視点が重要である。

第7章 今後の課題

本研究では、27人のフィットネスクラブ従業員を対象としたインタビュー調査で得たデータをもとにKJ法による分析から、レジリエンス向上を組織的に支援するための視点を得ることを目的に研究を行った。調査と分析のいずれにおいても認知的バイアスの影響を排除することに細心の注意を払ったが、その影響が全くない状態にすることは難しい。

本研究の分析では、逐語化したデータをラベル化しKJ法による分析を行ったが、テキスト・マイニングなどにより、量的研究へ変換した分析や、対象者の視線や溜息、声の抑揚など逐語では表せない、対象者の声を数値化する手法を取ることで、より確証の高い現実に迫ることができる。

また、対象者をカテゴリー化することで、レジリエンス向上のプロセスの性差など、カテゴリー別の比較を行うことができる。性差をはじめ、対象者の属性により何らかの差が明らかになる可能性がある。実証するためには、男性、女性それぞれのデータを別個に用いての分析など、さらなる精緻な分析が必要である。

また、インタビューの対象者も自分の過去を振り返り叙述するため、記憶の曖昧さや不確かさの影響がある可能性がある。同様の手法を取った質的研究の継続に加え、量的研究両方の蓄積が必要である。

また、大手フィットネスクラブの従業員を対象としたが、中堅企業や小規模のフィットネスクラブの従業員を含めて一般化するためには、対象となる企業規模など幅広く研究を行う必要がある。そして、本研究では、従業員個人の視点からのデータが多く、人事関係の職務や、店舗経営層の視点も含まれているが決して多くない。そのため、従業員を雇用し管理する企業側、とりわけ人事に関わる職務に就く従業員の視点を取り入れた研究を行う必要がある。さらには、フィットネスクラブには様々な雇用形態の従業員が混在しているため、それぞれの雇用形態によって効果的な支援の方法が異なる可能性もある。そのため、多様なキャリア・プランを持つ従業員を抱える組織に有益な研究とするためには、雇用形態に着目した研究も必要である。

多種多様なサポートを受けながら日々の業務に潜む困難を乗り越えることの重要性が明らかとなり、とりわけ顧客からのフィードバックが従業員のレジリエンスに大きく影響することが示されたが、それが最も効率的なサポートなのかどうかは明らかになっ

ていない。上司からのフィードバックなども大きな影響を与えると予測されるが、どのようなサポートがどの程度効果的なアプローチとなるのか要因分析や比較検討が必要である。

そして本研究では、企業側が組織内の人的資源を最大限に活用するための組織的・計画的な人材マネジメントの一環として、現場で必要とされるレジリエンスの向上をどのような視点で支援するのか、つまり、「キャリア・マネジメント」という組織レベルの過程をテーマに分析・考察を行ってきた。しかし、レジリエンスの向上は、「キャリア・プランニング」と呼ばれる従業員個人レベルの過程でもあり、自分自身で主体的に考えて、取り組むべき能力開発・自己啓発活動のひとつである。企業にとっても、従業員個人にとっても大きなストレスとなる困難に直面しても適応して乗り越える力は必要であり、双方の努力と責任に基づく取り組みが必要である。

要約

【目的】

本研究の目的は、フィットネスクラブ従業員のレジリエンス向上のプロセスに着目し、レジリエンスの向上を支援する店舗レベルの組織的サポートを行う視点を明らかにすることである。

【調査・分析方法】

大手フィットネスクラブ5社の従業員32名に対するインタビュー調査を行った。そこで得た質的データを用いたKJ法による分析と、フィットネスクラブ従業員の逆境を乗り越えるプロセスに関するナラティブをもとに分析を進めた。

【結果】

KJ法による分析からえられた結果は以下の3つである。

- (1) 日々の業務がレジリエンス向上の機会となり、組織（店舗）からあらゆる経路でレジリエンスの向上を促す多種多様なサポートを提供することができる。
- (2) 成功と認知された経験と失敗と認知された経験の両方がレジリエンスに影響を与えうる。
- (3) 日々の業務を通じた困難な経験と、それに伴う考え方や認知の変化がレジリエンスの向上を促す。

【結論】

KJ法で得た結果を踏まえ、フィットネスクラブ従業員のナラティブと先行研究をもとに考察を行い、そこから得た組織的サポートの視点は以下の3つである。

1. 日々の業務がレジリエンス向上の機会となり、組織（店舗）からあらゆる経路でレジリエンスの向上を促す多種多様なサポートを提供することができる。とりわけ顧客からのソーシャルサポートの影響は大きく、顧客からのフィードバックを集約しマネジメントする組織的な仕組み作りが必要である。
2. レジリエンスの向上を支援するにあたって、成功体験の積み重ねを促し自信を醸成する、失敗を通じて実践的な問題解決のためのスキルの獲得を促すという2つの視点が必要である。
3. レジリエンスの向上に重要な日々の業務を通じた困難な経験に伴う考え方の変化や認知（認知枠組み）の変化を効果的に促すため、できる限り従業員自身の資源を活用し、困難に立ち向かうよう考慮する視点が重要である。

引用・参考文献

- 1) 新井吾朗(2002).英国職業能力評価制度.第10回職業能力開発研究発表会資料,1.
- 2) 新井吾朗(2002).我が国職業能力評価制度の特質—英国NVQ制度との比較を中心に—.職業能力開発総合大学校紀要,32,11-14.
- 3) アーカイブス出版編集部(2007). 余暇・レジャー総合統計年報 2008年版.アーカイブス出版.
- 4) Bandura.A.(1977).Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.Psychological Review,84,191-215.
- 5) 厨義弘(1997).生涯スポーツの社会学,学術図書出版社.
- 6) 中央職業能力開発協会(2011).包括的職業能力評価制度整備委員会活動報告書.中央職業能力開発協会.
- 7) Cooper,C.L.,(1976). Occupational sources of stress. Journal of occupational psychology,49,11-28.
- 8) クォーツ.D.L.(2011).機器や難局を乗り越える不思議な力 「再起力」とは何か. Harvard Business Review,May 2011,22-33.
- 9) Dale,S.(2010). Future of Fitness White Paper, ACNielsen.
- 10) Erikson.E.(1963).Childhood and society.NewYork.Norton.
- 11) Fletcher.D.,Sarkar.M.(2012).A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions.Psychology of sport and Exercise 13.(2012)669-678.
- 12) 古澤光一(2005).フィットネスクラブ従業員の教育研修に関する研究.大阪体育大学紀要,36,61-70.
- 13) Garmezy.N.(1970). Process and Reactive Schizophrenia: Some Conceptions and Issues. Schizophrenia Bulletin. <http://schizophreniabulletin.oxfordjournals.org/>.
- 14) Garmezy.N.(1971). Vulnerability research and the issue of primary prevention. American Journal of Orthopsychiatry,41(1),101-116.
- 15) Garmezy.N.,Streitman.S.(1974). Children at risk: The search for the antecedents of schizophrenia: I. Conceptual models and research methods. Schizophrenia bulletin,1(8),14-90.
- 16) Gillham.J., Reivich.K., Seligman.M.(2007). School-Based Prevention of

Depressive Symptoms: A Randomized Controlled Study of the Effectiveness and Specificity of the Penn Resiliency Program. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1, 9-19.

- 17) Guber.P(2011).リスクを取り続け、失敗してもまた挑む. *Diamond Harvard Business Review*, July 2011, 94-95
- 18) 原田宗彦(2011). *スポーツ産業論* 第5版. 杏林書院.
- 19) 原谷隆史(2006). 職業性ストレスの予防と健康職場—最近の動向と課題. *産業ストレス研究*, 13, 179-184.
- 20) ハウザー S.T., アレン J.P., ゴールデン E(2011). ナラティブから読み解くレジリエンス 危機的状況から回復した「67分の9」の少年少女の物語. 仁平説子, 仁平義明訳, 北大路書房.
- 21) 平野真理(2010). レジリエンスの資質的要因・獲得的要因の分類の試み—二次元レジリエンス要因尺度(BRS)の作成. *日本パーソナリティ心理学会*, 19(2), 94-106.
- 22) 平野真理(2012). 二次元レジリエンス要因の安定性およびライフイベントとの関係. *日本パーソナリティ研究*, 21(1), 94-97.
- 23) Ihara H, Ogata H, Inuzuka A, Ohta N, Nagai T, Mizuno M(2010). Development and Psychometric Validation of the Resilience Scale for Nurses. *Japanese Journal of General Hospital Psychiatry*, 22(3), 210-220.
- 24) 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. *日本パーソナリティ心理学会*, 17(1), 39-49.
- 25) 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, 他(2007). 患者のレジリエンスを引き出す看護者の支援とその支援に関与する要因分析. *日本看護研究学会雑誌*, 30(2), 21-29.
- 26) Joseph.S., Linley.P.A.(2005). Positive adjustment to threatening events: An organismic valuing theory of growth through adversity. *Review of General Psychology*.
- 27) 金井篤子(2000). キャリア・ストレスに関する研究 組織内キャリア開発の視点からのメンタルヘルスへの接近. 風間書房.
- 28) 川喜田次郎(1996). 川喜田二郎著作集第5巻 KJ法—渾沌をして語らしめる. 中央公論社.

- 29) 経済産業省ホームページ.
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabido/result-2.html>.
- 30) 木村和彦(1995).フィットネスクラブ従業員の職務特性と職務満足に関する研究.スポーツ産業学研究,5(1),1-11.
- 31) 小林由佳(2010).Hondaにおけるメンタルヘルスへの取り組み.労働の科学,60(10),28-31.
- 32) 厚生労働省ホームページ.
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/saigai/enzen/kenkou07/toukeihyo.html>.
- 33) 久保真人(2007).バーンアウト(燃え尽き症候群)ーヒューマンサービス職のストレス.日本労働研究雑誌,49(1),54-64.
- 34) Linley.P.A.,Joseph.S.(2011).Meaning in Life and Posttraumatic Growth.Journal of Loss and Trauma,16,150-159.
- 35) Margolis.,J,Stoltz.P.(2010).How to Bounce Back from Adversity. Harvard Business Review article reprints.
- 36) Masten,A.S.,Best,K.&Garmezy,N.1990.Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity.Development and Psychology,2,425-444.
- 37) Masten,A.S.(2001).Ordinary magic:Resilience Process in Development.Amerikan Psychology,56,233.
- 38) Masten.A.,Narayan.A.(2012). Child development in the context of disaster, war, and terrorism: Pathways of risk and resilience. Annual Review of Psychology,63,227-257.
- 39) McCalister,T.K.(2006).Hardiness and support at work as predictors of work stress and job satisfaction.American Journal of Health Promotion,20(3),183-191.
- 40) 水野基樹著,岸田孝弥編(2007).実践産業・組織心理学(産業現場の事例を中心にして).創成社.
- 41) 水野基樹(2011).キャリアデザインとワークライフバランス(特集ワークライフバランスが拓くもの),労働の科学.66(7),18-22.

- 42) 水野基樹(2011).キャリアデザインとワークライフバランス.労働の科学,66(12),20-23.
- 43) 水野基樹(2011). キャリアデザインとワークライフバランス (創立 90 周年記念特別企画「夏期」 働き方の近未来と新しい労働科学)・・(シンポジウム 新しい労働科学：何をどのように取り組むのか).労働の科学 66(12), 724-727.
- 44) 永松昌樹(1999).社会体育指導者資格に対するインストラクターの認知次元に関する研究—A フィットネスクラブ運営会社に勤務するインストラクターの事例から—.スポーツ産業学研究,9(1),25-35.
- 45) Nakamura,K.(2007).Impact of Job Satisfaction and Hardiness on Job Stability-Related Anxiety and Stress Responses among Employees.ストレス科学,22(3),181-190.
- 46) 日本フィットネス産業協会(2009).フィットネス産業基礎データ資料 2008. (社) 日本フィットネス産業協会.
- 47) 日本フィットネス産業協会 (2007).フィットネス産業基礎データ資料 2006. (社) 日本フィットネス産業協会.
- 48) 野口裕二(2009).ナラティブ・アプローチ.勁草書房.
- 49) 野口裕二(2010).「ナラティブ」とは何か.Diamond Harvard Business Review,March 2010,1.
- 50) 野崎優樹(2012).自己領域と他者領域の区分に基づいたレジリエンス及びストレス経験からの成長と情働知能の関連.パーソナリティ心理学 20(3),179-192.
- 51) 小倉乙春(2002).世界のフィットネス産業動向.スポーツ産業学研究,12(1),39-50.
- 52) 小倉乙春(2004).米国フィットネス産業関連法案の背景と内容分析.スポーツ産業学研究,14(2),39-50.
- 53) 小倉乙春(2004).英国における公共フィットネスクラブの現状.スポーツ産業学研究,14(1),55-68.
- 54) 尾形広行,井原裕,犬塚彩,多田則子,水野基樹 (2010). 総合病院における看護師レジリエンス尺度の作成および信頼性・妥当性の検討.精神医学,52(8),785-792.
- 55) 長内綾,古川真人(2004).レジリエンスと日常的ネガティブイベントとの関連.Annual Bulletin of Institute of Psychological Studies,7,28-38.
- 56) 小塩真司(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.Japanese

- Journal of Counseling Science,35,57-65.
- 57) Pietrzak.R., Johnson.D, Goldstein.M.(2009).Psychological resilience and postdeployment social support protect against traumatic stress and depressive symptoms in soldiers returning from Operations Enduring Freedom and Iraqi Freedom.*Depression and Anxiety*,26,745-751.
- 58) Reivich.K.J.,Shatte,A.(2002).The Resilience Factor: 7Keys to Finding your Inner Strength and Overcoming Life' s Hurdles. Three rivers press.
- 59) Reivich.K.J.,Seligman.M.E. (2011).Master Resilience Training in the U.S.Army. *American Psychologist*,66(1),25-34.
- 60) Rutter.M.(1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms.*American journal of orthopsychiatry*,57(3)316-331.
- 61) 三冬社編集部(2009).余暇・レジャー&観光統計年報 2010-2011 年版.三冬社.
- 62) 笹川スポーツ財団(1996).スポーツ白書—2001 年のスポーツ・フォア・オールに向けて—.笹川スポーツ財団.
- 63) 生活情報センター(2003). 余暇・レジャー総合統計年報 2004 年版.生活情報センター.
- 64) 生活情報センター(2004). 余暇・レジャー総合統計年報 2005 年版.生活情報センター.
- 65) Seligman. M.E. (1978).Learned helplessness in humans: critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol 87(1), 49-74.
- 66) Seligman. M.E. & M Csikszentmihalyi.(2000).Positive psychology:An introduction. *American Psychologist*,55,7-8.
- 67) セリグマン.M.(2011).トラウマを糧にする法 ストレス体制を強化する. *Harvard Business Review*,July 2011,48-59.
- 68) Shein,E.H.,(1990).Career anchors:Discovering your real values.San Francisco,CA:Jossey Bass.
- 69) 島貫智行,守島基博(2004).派遣労働者の人材マネジメントの課題. *日本労働研究雑誌*,46(5),4-15.
- 70) 庄司順一(2009).レジリエンスについて. *人間福祉学研究*, 2(1), 38-47
- 71) Super,D.E.,(1996).The life-span,life-space approach to careers.In D.Brown

Brooks, & Associates. Career choice & development. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- 72) 田尾雅夫(2005).管理職の役割変化とストレス.日本労働研究雑誌,47(12),29-39.
- 73) Tamminen.K., Holt.N., Neely.K.(2013).Exploring adversity and the potential for growth among elite female athletes.Psychology of sport and Exercise 14,28-36.
- 74) Wagnild.G.(2009). A Review of the Resilience Scale. Journal of Nursing Measurement,17(2),105-113.
- 75) Workforce Development Plan 2001 The Sector for Health and Fitness, www.sprito.org.uk/index201.htm,2001.
- 76) 山岸明子(2008).なぜ Dave Pelzer は立ち直ったのか？—被虐待児の生育しの分析—.順天堂大学医療看護学部医療看護研究,4(1),95-101.
- 77) 山岸明子(2010).看護援助実習の受け止め方と resilience (精神的回復力) 自尊心との関連.順天堂大学医療看護学部医療看護研究,6(1),1-10.
- 78) 山岸明子(2010).大学生のレジリエンスと両親への態度・認知との関連—性差に着目して—,順天堂スポーツ健康科学研究,2(3),87-94.
- 79) 山岸明子(2010). Resilience 及び自尊心と看護実習についての語りとの関連. 日本教育心理学会総会発表論文集,52, 454.
- 80) 山岸明子(2011).大学生のレジリエンスと両親への態度—スポーツ系大学生と文学部性の比較—,順天堂スポーツ健康科学研究,3(2),105-111.

謝辞

修士論文執筆にあたり、本当に多くの方々のご指導、ご助言、ご協力を賜り心より御礼申し上げます。

論文指導教員の水野基樹先生、本当にありがとうございました。研究活動に関して、全くの無知、先生曰く「無」の状態からのスタートを切り、先生のご指導のおかげで修士論文の執筆をすることができました。研究活動の指導だけでなく、様々な心配り、ご配慮を賜り本当にありがとうございました。先生のおかげでこの2年間を走ることができました。心より感謝申し上げます。

主査の小笠原先生には、授業を通して論文の読み方から丁寧にご指導いただき、修士論文の途中経過でも多くのご助言を賜りました。授業以外の時間も、いつも温かく気にかけてくださり本当にありがとうございました。

副査の工藤先生には、中間報告の折、つたない発表内容にもかかわらず、丁寧に赤字をいれたフィードバックを頂戴したり、研究のスタートして間もない時点でありがたいご指摘を頂きました。本当にありがとうございました。

さらに、野川先生、中島先生、広沢先生、山岸先生、田中先生、神原先生と多くの先生方からご指導を頂戴したおかげで、何とか修士論文の執筆に至りました。

水野研究室においては、助手の中山貴太氏、博士後期課程の芳地泰幸氏からのご助言、博士前期課程の仲間7人の支え、元気な学部生のご協力は、本当に大きな力になりました。ありがとうございました。

お名前を出せないことが非常に残念ですが、インタビュー調査においては、お忙しいなか、多くの方々のご協力を賜りました。本文中で紹介したい有益なお話をたくさん頂戴しました。皆様が快くご協力を下さったおかげで、この修士論文が成り立っています。心より御礼申し上げます。

最後に、家族の協力なくして、ここまでたどり着くことは到底できませんでした。妻の裕美、娘の琉愛、両親、義父母、小森家の皆様、心よりの感謝を表します。ありがとうございました。

Abstract

Organizational strategy for building the resilience of fitness club employees

Naoto Shoji

Introduction: In this study, interview was carried out, focusing the process of overcoming adversity in works at fitness club. The purpose of this study was to clarify the point of view for building the resilience at employees fitness club from perspectives of career management.

Method: The interviews were conducted on 32 employees from five major fitness clubs, and included in the analysis were 27 employees of 32 employees. KJ method approach was adopted throughout analysis, and narrative of employees provided by interviews was considered.

Results: It was found that three view points to support building the resilience.

- 1) As daily operations is the opportunity for built resilience, it is possible to provide a wide variety of support to build the resilience path way in organizations.
- 2) Both failure and success of being recognized may affect the resilience.
- 3) It is important to change the cognitive and thinking style.

Discussion: Customers have a major impact to work commitment of employees. And, It is necessary to take a different approach by gender when considering build resilience.

Conclusion: Fitness club employees have a variety of stress. It is indispensable for fitness club employees to improve resilience from the viewpoint of the career management. However, at the same time, employees must also make an effort to develop their own career. Similarly, it is important for them to overcome adversities using self resources for building resilience.