

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2014-1

組織行動論へのレジリエンス概念の導入
—マルチ・レベルで捉えるレジリエンス研究—

中原 翔 西村 知晃 伊藤 智明
福本 俊樹 貴島 耕平 高瀬 進
金井 壽宏

Discussion Paper Series

組織行動論へのレジリエンス概念の導入 —マルチ・レベルで捉えるレジリエンス研究¹—

神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程 中原 翔

// 西村知晃

// 伊藤智明

// 福本俊樹

// 貴島耕平

神戸大学大学院経営学研究科研究員 高瀬 進

神戸大学大学院経営学研究科教授 金井壽宏

1. はじめに

組織行動論の研究者として、どのような概念にもとづく研究を推進すべきか、考えることがある。とりわけ、リーダーシップに関心をもつ人間としては、多勢の経営者がリーダーシップを身につけるキャリアの中で、また経営者のみならず現場で働く人々がリーダーシップを身につけるキャリアの中で、役に立つ研究を提供していきたい。

自分自身の役割としては、最先端のフロンティアを切り拓くというより、研究室が丸となって取り組めるテーマで役に立つ研究を提供できればと考えた。筆者ら各人が組織行動論におけるどのようなテーマに取り組んでいても、関連づけることができそうなテーマとはなにか。それがレジリエンス(resilience: しなやかさ、柔軟さ)という概念であった。

キャリアのある時期から、すばらしいリーダーシップを発揮するひとがいる。そのひとがしばしば語る「修羅場経験」は、レジリエンスに深くかかわっている。修羅場でやられっぱなしでいるのではなく、それらの経験を乗り越える。そうすることで、大仕事

¹ このディスカッション・ペーパー（以下、DP）は、神戸大学大学院経営学研究科の金井ゼミのプロジェクトとして実施された、セレクトティブな文献研究の成果報告である。組織論におけるマルチレベルのレジリエンスに関するテーマについて、将来、理論的実証的研究を実施したいという希望をもち、主要な研究をレビューした。そのため、包括的な文献レビューには至っていない。より詳細なレジリエンス全般のレビューや、個人レベル、集団レベル、組織レベル、コミュニティ・レベル、さらには国家レベルの（国民性としての）レジリエンスなどについて、特定の目的に応じた焦点の定まったレビューや実証研究、あるいは包括的にレジリエンスの文献研究をすでになさっている方々の研究蓄積に、このDPがきっかけとなり、アクセスできればと希望しております。また、本論文にご関心をもたれた方はメールにて、nakaharasho@gmail.com、もしくは、tkanai@kobe-u.ac.jpまで、ご連絡いただければ幸いです。なお、限定的な文献レビューながら、参照、引用される方は、公刊物に準じるものとして、神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー・シリーズの登録番号とあわせて、クレジットをなさっていただくようお願いいたします。

の山場あるいは谷底をレジリエンスとしてその都度強化できる。「一皮むけた経験」とリーダーシップとの関連については、とりわけそのような語りを聞かせてくれた方ばかりだった。

人生の山場や修羅場を振り返っても、ここが踏ん張りどころだという場面がある。そのとき自分はどのように乗り切ったか。そのときの経験が、「打たれても跳ね返す力」として役立つことがある。これは、経営者になるような方々だけでなく、われわれのような研究者が一人前になっていくプロセスでも、簡単に諦めないことと関係している。一見だめだと思った結果でも、そこから意味を見出していく。そして、結果的にいい論文を提供する機会が残される。何より、論文を生み出すことが大切であり、だからこそレジリエンスは研究者自身の問題でもある。

そのような観点から、本論文は神戸大学大学院経営学研究科金井研究室に在籍する後期課程の院生と共同研究プロジェクトを行った結果である。各自の視点を活かしつつ、統合的視点につなげるキーワードとして、レジリエンスを中心に置き、文献レビューを実施していった。

もちろん、まだまだ見逃している文献があるはずなので、包括的レビューとは言えない。だが、組織行動論のなかで、今後に重要となるであろう、レジリエンス概念をとりあげたことで読者に役立つ研究を提供できることを願っている。また、この概念はマルチ・レベルの構成概念でもあり、個人レベル、集団レベル、コミュニティ・レベル、さらには国民性という意味でナショナル・レベルに至るまで、レジリエンスという概念が成立しようと考えている。もちろん、安易にマルチ・レベル、クロス・レベルという適用範囲を想定すべきでないという、批判の声を承知のうえである。

だが、例えば、ある開発チームで鍛えられたエンジニアは、簡単にはへこたれず、ピンチを乗り越えても開発成果をあげられるようになる—この場合には、グループ・レベルのレジリエンスが垣間みられることだろう。あるいは、災害等でたいへんな被害を被った方々が、共同し、外部の支援もうまく活用して、復興を成し遂げたなら地域レベル(コミュニティ・レベル)のレジリエンスである。こういったレジリエンスのあり方も、今後探求されるべきである。

このような希望をもちつつ、経営学における組織行動論で、レジリエンスにかかわるテーマに関心が高まるようにディスカッション・ペーパーをまとめさせていただいた。また、われわれの研究室でもそういうテーマに興味をもったときに、少しでも、この分野への敷居が低くなるような工夫の一つとなる。このプロジェクトのリーダーで、最終的にこのペーパーを編集してくれたのは、筆者の一人である中原翔さんである。しかし中原さんだけでなく、後期課程の院生も共同して、この文献レビューを実施している。以下の内容についても、読者の皆さんにご覧頂ければ幸甚である。

1.1 本論文の目的

本論文の目的は、組織行動論へのレジリエンス概念の導入にむけて、組織行動論と関連のあるレジリエンス研究を整理することにある。また、単に整理するだけでなく、どのようなレジリエンス研究が組織行動論においてなされるべきかを示すことにある。

1.2 本論文の視点

本論文では、レジリエンス研究を整理する際に、マイクロ、マクロ、メゾの順でレジリエンス研究を整理する。なぜ、一般的に言及されるようなマイクロ、メゾ、マクロの順ではなく、このような順で議論を進めるのか。この問いについて、とりわけメゾ・レベルの役割に注目しながら、以下で説明する。

本論文ではまず、レジリエンス研究を「予防としてのレジリエンス」と「対処としてのレジリエンス」という風に2軸に分けている。この2軸はとりわけ、マイクロ・レベルとマクロ・レベルの研究を整理する際の軸となる。マイクロ・レベルでは、個人や集団に関するレジリエンス研究を整理され、マクロ・レベルでは、組織の危機的状況に関するレジリエンス研究が整理される。この時、マイクロ・レベルやマクロ・レベルの研究は障害や転機、あるいは危機といった出来事を、ネガティブな出来事として捉え、それらの出来事を「予防」するか、「対処」するかという議論を行っている。

このようなネガティブな出来事を「予防」するか、「対処」するかという考え方の背景には、その出来事をなるべく避けようとする意識がある。ここで重要となるのが、企業家概念である。企業家はネガティブな出来事も積極的な出来事として捉え、積極的にその後の経験に「活用」しようとする。

表 1. 本論文の視点

レベル	議論の流れ	
マイクロ・レベル	障害に対する予防としてのレジリエンス(2.1)	障害発生後の対処としてのレジリエンス(2.2)
マクロ・レベル	危機の予防としてのレジリエンス(3.1)	危機の対処としてのレジリエンス(3.2)
メゾ・レベル	企業家的レジリエンス研究の概要：「活用」という考え方(4.2)	

出所)筆者作成。

したがって、筆者らはミクロとマクロを統合するメゾ・レベルにおいて企業家のレジリエンスに着目し、「予防と対処」を統合する考え方として「活用」の考え方を提示する。また、その際に近年米国で着目されている企業家的レジリエンス(entrepreneurial resilience)研究に着目し、「活用」に関する議論を行うこととした。これらの議論の詳細については後述するが、イメージとしては表1の通りである。

1.3 本論文の構成

以下では、本論文の構成について言及する。第2節では、ミクロ・レベルのレジリエンス研究を整理する。ミクロ・レベルのレジリエンス研究では、組織の中の個人や集団に焦点を当てたレジリエンス研究を整理する。ミクロ・レベルでは、キャリアの中で生じる障害や転機を乗り越えるための能力の形成が事前になされることに注目し、それらを「予防としてのレジリエンス」として整理している。その一方で、長いキャリアの中では事前に予測される障害や転機だけではないため、万が一そのような障害や転機に遭遇した後にはどのように対処する必要があるかを「対処としてのレジリエンス」として位置づけている。この2つの軸にそって、本論文ではミクロ・レベルのレジリエンス研究を整理している。

第3節ではマクロ・レベルのレジリエンス研究を整理する。マクロ・レベルのレジリエンス研究では、組織レベルのレジリエンスを考察する。そのために、組織レベルでの「危機」に着目し、それらの危機を予防するためのレジリエンスと、危機に対処するためのレジリエンスに軸を分けることとした。この2つの軸はミクロ・レベルが想定する予防と対処に相当している。ミクロ・レベルでは組織の中の個人や集団に焦点化されていたが、マクロ・レベルではより広い視野から組織全体の危機についてのレジリエンスを論じる。

第4節では、メゾ・レベルのレジリエンス研究に注目する。そのためにまず、ミクロ・レベルとマクロ・レベルの研究の貢献と限界を述べ、とりわけ限界を克服するために企業家概念が必要となることを説明する。そして、近年米国で注目される企業家的レジリエンス研究に着目し、それらの定義や特徴を述べる。しかしながら既存の企業家的レジリエンス研究では、本論文が着目する失敗の「活用」は必ずしも焦点化されていない。したがって、企業家的レジリエンスの事例を挙げながら、企業家的レジリエンスとはどのような企業家の活動なのかを明らかにする。そして、今後の企業家的レジリエンス研究はどのような方向性で展開されるべきかを議論していきたいと考えている。それらの議論によって提示される方向性は、さしあたり企業家的レジリエンス研究だけではなく、レジリエンス研究全体に対して望まれる方向性である。その点についても、この節でふれていきたい。

第5節では、今後のレジリエンス研究がどのような方向性で研究蓄積なされるべきかを再確認する。その後、今後の研究蓄積を行う際に必要となる方法論の議論を行う。レジリエンスを静的なものではなく、動的なものとして捉えるためには、レジリエンスをプロセスとして捉えるための方法論が必要である。したがって、今後のレジリエンス研究に援用し得る方法論にはどのようなものがあるかについて、簡便にはあるがふれていこう。

第6節では、今後の展望を述べる。組織行動論領域において、今後レジリエンス研究が展開されるために、本論文における提言を述べることとする。レジリエンス研究は我が国において十分に展開されている研究領域とは言いがたい。そのため、本論文が今後の研究蓄積に関する契機となれば幸いである。

2. ミクロ・レベルのレジリエンス研究

まず、ミクロ・レベルでは組織の中の個人や集団に焦点を当てたレジリエンス研究について取り上げる。

特にミクロ・レベルのレジリエンス研究では、レジリエンスを生じさせる個人の能力に注目した研究群、および個人や集団が障害(obstacles)や転機(transitions)、逆境(adversity)に遭遇した後の対処方法に注目した研究群に分けてレビューしていく。前者は、キャリア発達上で生じる様々な障害や転機に対峙しても、それをうまく乗り越えていくための個人の能力を事前に形成することに主眼が置かれている。その意味で、本論文では「予防としてのレジリエンス」として位置づけた。一方で後者は、障害や転機に遭遇した後、そこからどのように回復していくか、将来展望を形成していくかという事後の対処に主眼が置かれていることから「対処としてのレジリエンス」と位置づけている。

特に「対処としてのレジリエンス」について行われた研究では、「予防としてのレジリエンス」研究が様々な障害や転機というものを事前に予測可能なものと想定している点や、個人の能力形成が障害や転機に対する万能薬のごとく想定されている点について、批判的な検討も行われている(e.g., Schlossberg, 1989)。このような経緯も踏まえながら、以下「予防としてのレジリエンス」に関する研究から取り上げることとする。

2.1 障害に対する予防としてのレジリエンス：個人の能力への注目

個人レベルにおける「予防としてのレジリエンス」研究については、古くよりキャリア研究の領域において議論がなされてきた。そこでは、キャリア発達上で生じる様々な障害や重大な転機をうまく乗り越えていく個人の能力が注目され、多くの議論がなされている。

表 2. キャリア・モチベーションの下位次元

下位次元	説明
キャリア・インサイト	その人が自分自身の今後のキャリアについて、どれほど現実的な認識をもっているか
キャリア・アイデンティティ	その人自身のアイデンティティにとって、仕事上のキャリア発達がどれほど重要であるか
キャリア・レジリエンス	激しい環境変化や自身にとって望ましいとは言えない状況などにもうまく適応し、キャリア発達を維持させていく能力をどれほど有しているか

出所) London (1983) をもとに筆者作成。

London (1983) は、これまで従業員の日々の仕事遂行や管理者によるリーダーシップの発揮といったことを対象としてきたモチベーション研究を拡張し、働く個々人のキャリア発達上の意思決定や行動に関わるモチベーション概念として、キャリア・モチベーションを提唱した。キャリア・モチベーションは、キャリア・インサイト、キャリア・アイデンティティ、キャリア・レジリエンスの3次元から構成される(表 2)。

キャリア・インサイトとは、その人が自分自身の今後のキャリアについて、どれほど現実的な認識をもっているかの程度を示す。キャリア・アイデンティティとは、その人自身のアイデンティティにとって、仕事上のキャリア発達がどれほど重要であることを示す。キャリア・レジリエンスは、激しい環境変化や自身にとって望ましいとは言えない状況などにもうまく適応し、キャリア発達を維持させていく個人の能力のことを示す。

Noe et al. (1990) は、London (1983) の提唱したキャリア・モチベーションの尺度を開発し(付録①を参照)、職務特性・マネジメント側の支援・個人と組織の間のキャリア・プランの一致度合い等の諸要因とキャリア・モチベーションが相関関係にあることを示し、続く実証研究の礎となった。以降、失業という危機を経験したエンジニアが、再雇用のためのトレーニング・プログラムを受ける中で、彼らのキャリア・モチベーションとトレーニング中の行動やトレーニングの成果(再雇用など)の関係を調べた研究(e.g., Wolf et al., 1995)、メンタリングとキャリア・モチベーションやキャリア自己効力感の関係を調べた研究(e.g., Day and Allen, 2004)などが蓄積されている。

以上のように、キャリア研究においては、キャリア・モチベーションの下位概念のひとつとして、キャリア・レジリエンスが経験的に調査されてきた。とりわけ、キャリア・レジリエンスにおいて、キャリア発達上の困難を乗り越える個人の能力はレジリエンシーと呼ばれている。そこではどのような要因が個人のレジリエンシーに影響を与えるか、また個人のレジリエンシーはどのような要因に影響を与えるかについての解明が目指さ

れ、レジリエンシーとその他諸要因の関係についての理解をもとに、組織が個々人のレジリエンシーを高めるための方法を明らかにするという問題意識があったと言えるだろう (Noe et al., 1990)。

近年になると、キャリア発達を仕事生活の領域のみに限定するのではなく、仕事に就く以前や私生活を含めたより幅広いキャリア観のもとでのレジリエンスに関する研究が見られる。Phillips et al. (2002) は、高校生に対するインタビュー調査より、学生から仕事へとうまく移行していくには、「移行についての現実的な計画を持っていること、同様に、職業人としての観察可能なスキルを身につけていること」(p. 206) と定義される客観的準備 (objective readiness) のみならず、「困難な障害における個人のレジリエンス、同様に、そこにおいて当人が楽観的でいれるような、仕事に関する明確なビジョンを個人が持っている程度」(p. 206) と定義される心理的準備 (psychological readiness) の双方が重要であることを主張した。また、Adams et al. (2005) は、ラテン系の同性愛者の若者達のこれまでのキャリア発達、および今後のキャリアの展望についてのインタビューより、彼らがキャリア発達上、どのような多様かつ交錯するアイデンティティを有することになり、そしてそれらをいかに管理していかなければならないのかを調査した。その中で Adams らは、彼らが同性愛差別に屈しない対処法 (差別に対するレジリエンス) を身につけていることを明らかにした。また、Braunstein-Bercovitz et al. (2012) は、幼い子供を持つ母親の仕事と家庭のコンフリクトについて調査し、レジリエントなパーソナリティを持つ人ほど、仕事上の要求による家庭内の要求の干渉 (work demands interfering with family needs; WIF)、および家庭の義務による仕事上の義務の干渉 (family obligations interfering with work responsibilities; FIW) をうまくコントロールでき、健康な状態を維持できることを明らかにした。

以上のように、個人レベルにおけるレジリエンスの研究は、主にキャリア研究においてなされ、モチベーションにせよ、パーソナリティにせよ、何らかのレジリエントな属性を有する個人ほど、今後のキャリア発達をうまく成し遂げられることが主張されている。

また近年、キャリア研究にとどまらず、より広い射程を持つレジリエンスの議論として、特に脚光を浴びているものとしては、ネブラスカ大学の Luthans らの研究が挙げられるだろう。彼らは、ポジティブ心理学を組織や職場の場面に応用し、人的資源の開発やマネジメントにおけるポジティブなアプローチに焦点を当てたポジティブ組織行動論 (positive organizational behavior) という領域を提唱した研究者である。このポジティブ組織行動論とは、「ポジティブに方向づけられた人的資源の強さや心理的能力について研究や応用を図るものであり、今日の職場におけるパフォーマンス向上のために、測定され、開発され、効果的にマネジメントできる研究やその応用(p. 59)」と定義されている (Luthans, 2002)。

そして、ポジティブ組織行動論の研究基準としては、(1)理論や調査に根付いたものであること、(2)妥当な尺度があること、(3)比較的組織行動論領域に独自のものであること、(4)固定された個人的特性(trait)に焦点を当てるのではなく、状態(state)に焦点を当て、発達や変化に開かれていること、(5)仕事に関連した個人レベルのパフォーマンスや満足にポジティブなインパクトを持つものであること、という5つの基準が掲げられている(Luthans, Avolio, Avey and Norman, 2007)。

このような研究の射程において、Luthans らが取り上げた個人の心理的能力は、心理的資本(psychological capital または PsyCap)と呼ばれる。具体的には、「個人の発達におけるポジティブな心理的状态であり、(1)チャレンジングなタスクにおいて、成功できる、あるいは成功のための努力を続けられるという信念(自己効力感)、(2)現状あるいは将来における成功について、ポジティブな理由づけ(楽観主義)、(3)成功のために、目標に向かって忍耐強く、必要な時は経路を変えて追い求めること(希望)、(4)問題や逆境に苛まれても、継続し、立ち直り、それを越えて成功を得ること(レジリエンシー)(p. 542)」と定義され、自己効力感、楽観主義、希望に加え、レジリエンシーをその構成要素として採用している(Luthans et al., 2007)。

その後、心理的資本については人的資源開発やパフォーマンス・マネジメントへの展開を企図した様々な研究が取り込まれるようになった。その量的分析のサマリーとして、Avey, Reichard, Luthans and Mhatre(2011)が行ったメタ分析によれば、心理的資本と態度(職務満足、組織コミットメント、心理的ウェルビーイング)、行動(組織市民行動)、パフォーマンス指標(自己評定、上司評定、客観的評価データ)の間で、正に有意な関係が確認されている。また、望ましくない態度(シニシズム、離職意図、職務ストレス、不安)や行動(逸脱)とは、負に有意な関係が確認され、総じて、心理的資本の態度、行動、パフォーマンスに対する有効性が検証されたと主張されている。

そこで、Luthans, Avey, Avolio, Norman and Combs(2006)は、心理的資本を開発するためのマイクロ介入方法も提示している。具体的には、ポジティブ心理学者 Rick Snyder らが提示した、希望の主な構成要素が目標(goals)、道筋(pathways)、そして目標到達に向け自ずと動機づける要素(agency)にあるという研究(e.g., Snyder, 2002; Snyder, Rand and Sigmon, 2002)を援用し、その形成を軸として、業務における目標のデザイン(goal design)、道筋の生成(pathway generation)、障害の克服(overcoming obstacles)について介入するセッションを行うものである。(1)まず、目標のデザインにおいては、参加者個人にとっての価値ある目標を設定するために、不安や恐怖心といった負の誘意性を生じる回避的(avoidance)な目標ではなく、その達成には是非とも近づきたい(approach)とポジティブに取り組める目標であり²、さらに小さな成功を累加的に享受

² 例えば、Luthans et al. (2006)では、「製品全体としてのリジェクトを避けること(pp. 388-389)」といった回避的な目標ではなく、「(その製品における特定の)品質ターゲットについて取り組み(成功す

できるようなサブ目標を立てられるものという観点から探索し、その成功を測定する具体的な期限を設ける。(2)その上で、設定された目標について、いったん実行性は度外視して、思いつく限りの道筋を自分自身でブレインストーミングする。(3)小グループを形成して、お互いの目標に対する道筋について、潜在する代替的な選択肢が存在しないかを議論する。(4)その後、それぞれの道筋を遂行するために必要な資源を考慮しながら、非現実的な道筋は排除していく。但し、このようにして選抜された道筋についても、その途中には障害も予期されるため、再び参加者個人および小グループで、予想される障害、およびこれを乗り越える戦略についても議論するというものである。

この一連のプロセスのなかで、特にレジリエンスが関係する部分は(4)である。目標への道程にある障害について、そのインパクトやコントロールできるか否か、対応のオプションがないかを考え、予めフレーミングしておく。そうして能力としてのレジリエンスを事前に開発しておくことで、実際の障害に直面した際にもより早く回復するだけでなく、さらには以前のレベル以上のものにも到達できようとして述べている。

2.2 障害発生後の対処としてのレジリエンス：対処方法への注目

しかしながら、上記の研究について人生で生じる様々な障害や転機を事前に予測可能なものと想定されてしまう視点や、個人の能力形成が障害や転機に対する万能薬のごとく想定されている点について批判も行われている。Schlossberg(1989)は、人生の転機というものが時に「人生の道程」「人生の階段」「人生の季節」といった比喻によって表現されることは、人生を全体的に捉える上で参考になるものの、必ずしもその転換点が年齢とともに順序良く巡ってくることも限らないと述べる。入社や引退など予期できるイベントもあるが、例えばクレーム対応や突発事故などもさることながら、会社の突然の操業停止など予期せぬことが起きたり、予期したことが起きなかったり、いつのまにか忍び寄っていたり、連鎖的に発生してしまうなど、転機と呼ばれるものは、個々人によって多様に生じる。そこで Schlossberg は、予期できるもの、予期できないものも含め、その転機に対処するための個人の戦略と行動を体系化する研究に取り組んだ。

まず彼女は、転機によって自分の何が変化するかを見定める必要性を説く。すなわち、「自分の役割」「人間関係」「日常生活」「考え方」に対して、プラスあるいはマイナスの影響を生じるかを、時間をかけながらも判断することである。

その上で、その変化に対応して個人自らが利用できる有形・無形のリソース(resource)を点検し、活用する。Schlossberg がリソースとして挙げるものは、大きくは「状況(Situation)」「自分自身(Self)」「支援(Support)」「戦略(Strategies)」という4つのS(4Ss System)と呼ばれるものである。「状況」は、転機が生じているその個人の状況であり、

ること(p. 388)」といった、その達成への接近をポジティブに動機づけられるような目標設定を取り上げている。

「自分自身」については、状況に対処するための個人の内なる強さである。「支援」は、転機において利用可能である様々な支援であり、「戦略」は、状況を変化させたり、再定義するよう試みたり、ストレスを低減させるような対処戦略である(Schlossberg, 2011)。

表 3. Schlossberg(2011)による 4 つの S

<p>1.状況(Situation)</p> <ul style="list-style-type: none">①転機に対する事前の準備は可能だったか②転機を自分でコントロールできるか③以前の経験を活かすことはできるか④転機のタイミングは良かったか⑤一時的なものか⑥その他のストレスは無いか <p>2.自分自身(Self)</p> <ul style="list-style-type: none">①転機に直面して途方に暮れるよりは奮起するほうか②転機に直面して事態を自分がコントロールしているという達成感を感じるか③人生に対して悲観的というよりは楽観的か④転機や変化に対して柔軟に対処できるか <p>3.支援(Support)</p> <ul style="list-style-type: none">①支援はどこから得られるか②その支援はどのような支援か(好意、肯定、援助)③それぞれの支援者は親密か、遠いか④どの支援を結集できるか <p>4.戦略(Strategies)</p> <ul style="list-style-type: none">①転機を改造するために働きかけられることはあるか (交渉する、前向きな行動をとる、助言を求める、自己主張する、ブレインストーミングで別のプランを考える、必要な場合に法的手段を取る)②転機の持つ意味を変えることはできるか③ストレスの処理を行っているか④何もしないほうが良いのはどんなときか分かるか⑤目の前の課題に応じて戦略を変えることができそうか

出所)Schlossberg(2011)をもとに筆者作成。

この 4 つの S を点検して行動計画を策定した後に、実際の行動に移していく。そして、行動の後に生じた変化を受け入れ、活用していくというステップを提示している。

もちろん、この一連のプロセスによって生じる変化が、結果として成功をもたらすと

いう確証はできない。しかしながら Schlossberg の最も主張したいことは、このプロセスを通じて「行動しつづけること、考えること、決断すること(p. 143; 邦訳 p. 264)」で、逆境に直面して、なす術がないと途方に暮れる(overwhelmed)自分を解放し、自分の尊厳を損なうことなく乗り越えていくということであり(Schlossberg, 1989)、個人のレジリエンスに深く関わるものである。

但し Schlossberg の研究は、障害発生後の対処にも注目しつつ、人生において多様に生じる転機に対応するためのより一般化された体系を提示している。それが故に、私たちの仕事生活上で生じる個別具体的な障害とその対応への示唆は、抽象度も高いことは否めない。よって、仕事生活上のより具体的な事例について、対処策を研究していくことも出来よう。

そのような対処策に関する具体的な事例を取り上げた研究として、Lilius(2012)を挙げることができるだろう。Lilius(2012)はバーンアウトや職務におけるストレスに関する研究を実施し、回復を重要なテーマとして位置づけている。先行研究の多くは、職務から一旦離脱することや、休暇、職務時間以外でのレクリエーション等、off the job における回復の効果について議論している。しかし、職務デザインや感情労働の分野からは、職務における回復の可能性が示唆されている。彼らは職務におけるバーンアウトを、感情や行動の調整を行うのに必要な認知資源の枯渇から発生する現象として定義している。従来の研究では、この資源の回復は職務外の状況による回復に焦点があたっていたが、昨今の研究では職務それ自体や職務デザインの観点から、資源の回復が議論されていると彼らは述べている。彼らは人的サービスを行う職種におけるこの回復のプロセスを議論しており、なかでも、顧客との接点(インタラクション)の種類による、認知資源の回復の可能性があることを主張している。具体的なインタラクションとしては、再補充的インタラクションが挙げられる。これは、顧客への対応に必要な資源が最小であり、達成が容易なことが多いため、個人にポジティブな感情を抱かせると同時に自己調整の資源を生み出すことにつながる。もう一つは、ブレイクスルーインタラクションである。このインタラクションは顧客への対応に多くの資源を要求する一方で、その達成感から得られる自信がプロフェッショナルとしてのアイデンティティを構築することになり、調整資源の回復にもつながる。再補充的インタラクションに比べ、ブレイクスルーインタラクションはその効果が持続する傾向にある。というのも、この経験は従業員の認識の変化にも影響を与えるからである。このような回復の方法はマネジメント側が配慮できるものである。顧客とのインタラクションはバーンアウトを引き起こす原因となる一方で、そのインタラクションの種類をマネジメント側が変更または調整することで、従業員のバーンアウト後の回復を手助けすることが可能になる。例えば、調整資源の低下を自覚しているような従業員には、比較的容易な案件を引き受けさせることで、再補充的インタラクションによる資源の回復を促すという手法が考えられるだろう。また、ブ

レークスルーインタラクションは、多くの資源を動員する必要があるが、専門家としての自覚を持たせることが可能となるため、若手社員の発達やリーダーとしての能力の開発に貢献すると考えられる。彼らはバーンアウトが起こることを前提としつつも、そこからの復活、つまりレジリエンスを導くための事後的な処方について議論しているのである。

また、プロジェクト失敗からの再起に関する研究を実施した Moenkemeyer et al.(2012)は、プロジェクトが失敗した後に、そこからいかに再起するのかを焦点化した。とりわけ、新規の製品やプロセスを開発するようなイノベーションの要素を含むプロジェクトは、その完遂の前に頓挫することが多いが、彼らは、このような問題に取り組むために、プロジェクトが失敗した後のメンバーへの調査を行い、その失敗からいかに再起するかという点について調査を行った。プロジェクトの失敗に着目した研究としては、失敗の原因を探索したり、成功と失敗のそれぞれの要因を特定するものがある。また、コミットメントの増長現象なども、こういったプロジェクトの失敗の要因としてあげられる。しかし、このプロジェクトが失敗したことのプロジェクトメンバーへの影響については、十分な研究がなされてこなかったと彼らは指摘する。先行研究では、メンバーは機械的な機能としてしか扱われず、研究対象からも外されていることが多い。プロジェクトの失敗から立ち直ることは、その組織にとっても、次なるプロジェクトを立ち上げるために必要不可欠なことである。そのためには、どのようなプロセスで個人が復活するのかということを研究しなければならない。イノベーションという特定のコンテキストに注目しつつ、プロジェクトメンバーのレジリエンスについて研究するのが彼らの目的であった。

まず、彼らはプロジェクトメンバーのレジリエンス可能性という二次概念(Innovator Resilience Potential; 以下、IRP)を構築した。この概念は社会的認知理論を理論的基盤とし、今後のイノベーションにとって重要である、今後の問題に対するために重要である、順応のために重要であるという三つの条件に見合うようなものが選択された。また、この概念はプロジェクトの失敗だけではなく、そのつど起こる問題(setback)にも影響されると彼らは考えている。そのため、レジリエンスという概念を、彼らはプロセスとして捉えているのである。IRPは次の下位概念から構成される。それらは自己効力、結果期待、楽観主義、希望、リスク選好、自己価値の6つである。これらの6つの概念がプロジェクトの失敗から影響を受けるプロセスを、彼らはケーススタディから明らかにしている。ケーススタディでは、世界的に事業を展開する企業におけるCEOを中心に始めたプロジェクトが取り上げられている。このプロジェクトはCEOがその企業を去った時から問題を抱え始める。経営幹部達は、このプロジェクトに対する予算を削減し、最終的には、予算的な余裕が企業にあったにも関わらず、このプロジェクトは終了してしまった。調査では、このプロジェクトチームのメンバーにインタビューを行い、先に

上げた IRP の下位概念が、プロジェクトの状況からどのように影響を受けていたのかが描写された。その結果、プロジェクトの失敗の理由もメンバーの IRP に大きな影響を与えていることが明らかになった。プロジェクトがマネジメント側の一方的な理由によって、終了させられてしまうと、メンバーはマネジメント側に失望すると同時に、次のプロジェクトに対しても同様な結果が待っていると考えてしまう。そのため、プロジェクトを終了させる方法によって、IRP が著しく低下してしまう可能性がある。従業員がプロジェクトの失敗からトラウマ的感覚を味わうことになるからである。一方で、自己効力や次なるプロジェクトへの希望を抱かせることはプロジェクトメンバーの能力を守る効果があると主張されている。次のプロジェクトのために、マネジャーはプロジェクトが失敗した後に、メンバーを守る必要がある。そのため、希望を抱くように促したり、責任を個人的に追求されないようにすることをマネジャーが率先して行う必要があると彼らは結論付けている。

彼らの研究はイノベーションプロジェクトの失敗が従業員のレジリエンスにどのように影響をするかを調査している。彼らは IRP という概念を構築し、それらを構成する下位概念が、プロジェクトの終了というプロセスの中で、どのように影響を受けていくのかという点に注目している。この研究はプロジェクトの存続ではなく、プロジェクトが終わった後、つまり失敗した後に着目している点で興味深く、プロジェクトの失敗は、従業員の自己効力や希望、結果期待に影響を与えることが明らかになった。例えば、マネジメント側からの一方的な終了通知はメンバーの IRP を著しく低下させることになる。IRP が低下してしまうと、そのメンバーが次なるプロジェクトを行うことが困難になるため、マネジャーは回避することが不可能な現象であっても、その終わらせ方に注意し、IRP を低下させてないようなイニシアティブを発揮しなければならないことがこの研究からの含意として導き出されている。

今回取り上げた二つの研究はどちらも、バーンアウトやプロジェクトの失敗等、組織内において、常に起こりうる現象を取り上げながら、その予防策ではなく、事後的な対応に対する含意を持つものである。どちらも個人に焦点を当てつつ、その個人が経験した現象に対して、事後的な配慮としてマネジメント側が取り組むことが出来ることに對する研究として考えられる。

最後に、ナラティブの再構成による回復に向けた事後の対処について検討しようと思う。ナラティブとは「語り」や「物語」と訳されるが、精神分析療法やキャリア・カウンセリングの分野では、クライアントが語るその物語に注目することで、彼(女)がこれまでの経験や出来事をどのように意味づけし、自らを取り巻く現在の世界や現実をどのように(主観的に)構成しているかを捉えようとする(e.g., Hauser, Allen and Golden, 2006; Savickas, 2005)。そして、クライアントが過去の経験や出来事を捉え直したり、新たな意味を見出してオルタナティブなナラティブを創出するように対話を行い、クラ

クライアント自身が主観的な現実を再構成して、新たな展望を形成するように支援することも行われている(e.g., McNamee and Gergen, 1992; Gergen, 1999)。

そこで Lawrence and Maitlis(2012)の理論的研究では、ケアの倫理観(ethic of care)というメンバー同士のケアや思いやりを倫理とする信念(beliefs)がイナクトされるようなナラティブをチーム内に構成していくことで、チームのレジリエンスが醸成される可能性を探究している。ここで取り上げられているケアの倫理観とは、時に親と子供との関係にも見られるような倫理観であるという。例えば、親が子供のこれまでの人生における輝かしい経験に焦点を当てる姿。子供の傷つきやすさや脆さを認識しながら、その子供に生じた問題について原因を本人のみに帰せず、子供を取り巻く状況も踏まえて一緒に考える姿。これから迎える子供の将来は明確に見通せるものでなくとも、その時々々の矛盾や驚きも糧として乗り越える様子を見守り、その成長を望むという姿も想起される³。このような信念をチームのナラティブに構成していくものである。

具体的には、チームのこれまでの経験において、負の歴史ではなく輝いた瞬間の歴史を紡ぎだす(constructing histories of sparkling moments)。そうすることで、自分たちの潜在能力やその当時の大望を表面化し、再認識する。また、メンバーが苦闘している問題をその個人の問題に帰属させるナラティブではなく、取り巻く社会的・文化的・政治的コンテクストへと原因の所在を位置づけるナラティブに再構成していく(contextualizing people's struggles)。そうすることで、特定の個人が犯人扱いされて、落ち込むのではなく、また、コンテクストに問題があるのだからそのコンテクストに働きかけることで解決ができ、しかも皆で取り組めるというチーム全体の主体性につながる。そして、希望や支援、活力に溢れた未来志向のナラティブを形成する。当然、その道程には意図しない出来事や矛盾も生じるが、それも歓迎するナラティブ⁴にする(constructing polyphonic future-oriented stories)。そうすることで、様々な方法、多様な協働の仕方をもって、チームが未来へと前進していく活力が生じるというものである。

Lawrence and Maitlis(2012)の研究は、チームのレジリエンスに対する示唆であるが、先述の通り、カウンセリングにおいてクライアントのナラティブを聞き、その再構成を支援することが行われることなどからも⁵、例えば、仕事上の障害に直面した従業員のナ

³ Lawrence and Maitlis(2012)では、「特に母と子供の関係に結び付けられるもの(p. 657)」と記す部分もあるが、ケアの倫理観を母性や女性性と結びつける見方への批判等、様々な議論もあることから、本論文では、「親と子供の関係」という記述に留めた。尚、ケアの倫理観に関する論争は、伊藤(2006)などに詳しい。

⁴ 先に取り上げた Snyder(2002)や Luthans et al.(2006)は、目標へのより計画的な到達を企図するものであったが、これを Lawrence and Maitlis(2012)は、明確な希望("concrete" hope)を求めるものと位置付け、一方で彼らを取り上げるナラティブは、明確な目標とその達成ということに厳格化されるものではなく、開放的な希望("opening up" hope)を求めるものと位置付けている。

⁵ もちろんカウンセリングやセラピーは、医療的な手続きやルールに沿って、対話や質問の方法、その作法など高度な基準が設定されていることから、従業員のマネジメントにもその域にまで達する必要を強いるという趣旨のものではなく、そこから学ぶことも多いという主張である。

ラティブが、コーチング等によりポジティブなものへと再構成されるよう支援されることで、本人がしなやかに回復していくというレジリエンスの可能性も考えられるだろう。先述の Schlossberg(1989)の4つのSを振り返れば、「戦略(Strategies)」の中で、「転機を改造すること」や「転機の持つ意味を変えること」も取り上げられてはいたが、それではどのようにこれを達成することができるのか。また、個人の取り組みに帰するだけでなく、どのようにしてマネジメントとして働きかけられるかという課題も残されていた。そこに、ここで検討されたナラティブの再構成という方法や考え方も、大きな示唆があると思われる。

2.3 小括

本節では、組織の中の個人や集団に焦点を当てたマイクロ・レベルのレジリエンス研究を取り上げてきた。さらに、障害や転機が発生する前の個人の能力形成に主眼を置いた「予防としてのレジリエンス」研究と、障害や転機に遭遇した後の回復に向けた「対処としてのレジリエンス」研究に分けて概括してきた。

企業環境のグローバル化が加速し、海外派遣人材のプールやグローバル R&D 体制の構築も急務とされる中、企業では、その過程で想定される障害を乗り越えるような人材を確保するべく、特に個人能力の形成に注目した「予防としてのレジリエンス」に興味を持たれることも多いかもしれない。但し、本節を振り返って筆者らが主張したいことは、個人の能力形成で万全と考えるのではなく、やはり障害や転機が生じた後に、その事象に応じた対処が模索され、研究される必要もあるということが認識されながら、補完的な視点でマネジメントが行われることを望むものである。

3. マクロ・レベルのレジリエンス研究

ここからはマクロ・レベルのレジリエンス研究を考察する。マクロ・レベルでは、組織が環境の不確実性のもとで事故や災害などの危機に瀕した際に、どのようにレジリエンスを果たすのかという観点から議論を行っている。すなわち、マクロ・レベルではレジリエンス研究の中でも組織レジリエンス(organizational resilience)について注目した研究を主として取り上げることとする。

組織レジリエンスとは、直面する危機や学習機会によって得られる課題に対して、組織的応答を生み出す源泉である(Sutcliffe and Vogus, 2003)。例えば、組織が事故や災害に見まわれた際、その組織は事故や災害といった危機を乗り越え、より頑強なシステムを構築することが求められる。組織レジリエンスはそのような組織的応答を生み出す源として機能する。組織レジリエンスはとりわけ組織的応答を可能にする能力によって構成されており、Lengnick-Hall and Beck(2005)はその能力をレジリエンス能力と呼ぶ。

そして、そのレジリエンス能力には次の3つの構成要素があると言及している。それらは認知的レジリエンス、行動的レジリエンス、文脈的レジリエンスである。認知的レジリエンスとは、様々な生き残り(surviving)をかけた環境において、あらゆる反応に対して解釈し、分析し、定式化する能力である。この認知的レジリエンスを身につけた組織は、危機的な状況においても新たなスキルを発展させる機会を発見し、統合する力を身につけることになる(Lengnick-Hall and Beck, 2005)。また、行動的レジリエンスは組織を前進させる際のエンジンのような役割を担う。この行動的レジリエンスはあらゆる組織が危機的な状況に置かれた際に、多くのことを学習し、活用していくための原動力となる能力である。この行動的レジリエンスがあることで、事故や災害から得た教訓を何らかのアクションにつなげることができる。文脈的レジリエンスとは認知的レジリエンスと行動的レジリエンスを統合し、それらを活用する「文脈」を与える能力である。様々な認知と行動を統合する、いわば「舞台」を整えるためのレジリエンス能力である。

表 4. レジリエンス能力と構成要素

	構成要素	説明
レジリエンス能力	認知的レジリエンス	危機的な状況の下で、新たなスキルを発展させる機会を発見し、統合する
	行動的レジリエンス	組織が危機的な状況に置かれた際に、多くのことを学習し、活用していくための原動力となる
	文脈的レジリエンス	上記2つの構成要素を統合するための文脈を提供する

出所)Lengnick-Hall and Beck(2005)をもとに筆者作成。

既存研究では、このような組織レジリエンスをどのように研究し、議論しているのか。この点について、以下では考察していきたい。その際、マクロ・レベルではミクロ・レベルと同様に、(1)危機の予防に関する議論、(2)危機の対処に関する議論の2つを取り上げる。前者では組織が事故や災害などの危機の経験をした際に、それらをいかに予防していくかを考察している。とりわけ、組織内部をシステムとして考察し、「いかに危機の発生を予防するか」を考察する研究となっている(3.1)。後者では、危機を経験し、その「危機にどのように対処していくか」を考察する研究となっている(3.2)。とりわけ、本論文が注目するのは後者であるが、前者についても近年の組織レジリエンス研究ではいかなる議論がなされているのかに焦点化していきたい。

Reason(2008)は、レジリエンスの捉え方には3段階があるとし、①悪いことがおきないようにする能力、②悪いことが悪化しないようにする能力、③起こってしまった悪いことからリカバリーする能力の3つを挙げている。本論文の対処策は危機の経験を通じ

て、それらをどのように対処していくかに焦点化するため③に該当すると言えよう。組織が予期せぬ出来事によって危機を経験したとき、どのような対処が考えられるのか。以下、マクロ・レベルのレジリエンス研究を順に検討していこう。

3.1 危機の予防としてのレジリエンス：危機のコントロール

危機の予防に関する組織レジリエンス研究では、「いかに問題の発生を予防するか」という議論がなされる。その際、問題を発生させる個人の行動を特定し、局所的な危険性の低減を主張する研究がある(e.g., Reason, 2008; Hollnagel and Leveson, 2006)。

Reason(2008)はそのような危機をもたらす個人の行動を不安全行動と呼び、それらの不安全行動をいかに予防していくかという議論を行っている。その際、Reason(2008)が注目するのはスイスチーズモデルと呼ばれるモデルである。

スイスチーズモデルは、個人の不安全行動や心理的特徴が事故を生じさせる過程を導出した、1980年代半ばに提唱されたモデルであり、文字通りスイスチーズのメタファーを用いて、その過程を説明するところに特徴がある。このスイスチーズはその時代に応じて、Reasonによって改訂されているため、過去のモデルが今なお用いられているわけではない。しかし本論文では、それらのモデルの変遷を追うことはせず、Reason(2008)において提唱されたスイスチーズモデルを参照したい。Reason(2008)のスイスチーズモデルでは、それ以前のスイスチーズモデルに対して重要な変更が2点ある。それらの変更点は現行のモデルを捉える上で重要な点となる。そのため、以下でふれておきたい。

1点目に、危機のもととなる原因を防ぐための防護層を具体的に示していない点である。それまでのモデルでは数枚に重なるスイスチーズが具体的な防護層を表していた。例えば、心理的兆候、管理統制などである。しかし、実際の危険性を回避し得る要因には物理的防護、工学的安全特性、ルール、規制、手順など、個人が把握していない潜在的な要因までも防護層となる可能性がある。そのため、現在のモデルでは具体的な防護層を規定されておらず、複雑な潜在的な要因を加味した構成になっている。

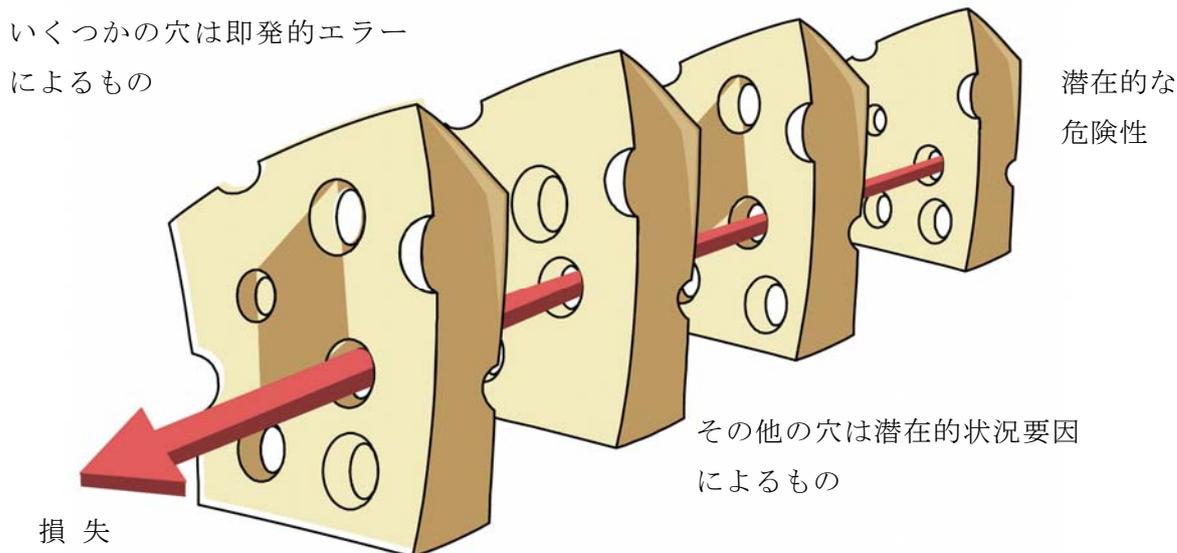
2点目に潜在的状況要因(latent conditions)の追加である。それまでのモデルでは、個人が不安全行動をとるために、危険性が発生することが示唆されてきた。つまり、全ての危険性は個人の不安全行動によって説明され、それらの行動をいかに防いでいくかが重要な議論とされてきた。しかし、危険性には人間が把握し得ぬ潜在的な状況要因があり、個人は不安全行動をとるだけでなく、目に見えぬ潜在的な状況を瞬時に判断し、それらの要因を除去することが求められる。そのため現行のスイスチーズモデルでは、潜在的状況要因を想定し、個人を単なる危険性としての人間だけでなく、それらの潜在的状況要因を除去する人間としての想定が追加されている。つまり「個人の行動」に対する想定が、単に危険性を有するという想定から、それらの危険性を除去する想定へ追

加されている。

とりわけスイスチーズモデルでは、チーズの穴を危険性に見立て、それらの穴をどのように収束させていくかが問われる。スイスチーズモデルの防護層については上述した通りだが、以下ではこのような危険性を表す穴の特徴を簡略に説明する。

1点目に、危険性を表すチーズの穴には2種類のものがある。個人の不安全行動によってもたらされる即発的エラーに関する穴(some holes due to active failures)と、周囲の様々な要因によってもたらされる潜在的状況要因(other holes due to latent conditions)に関する穴である。前者は顕在化する危険性を示し、個人の不安全行動によって顕在化する。後者はそのような顕在化した危険性とは異なり、周囲の状況に応じて生じる潜在的な危険性(hazard)を示している。このようにスイスチーズモデルでは、2種類の穴を想定し、それらの示す危険性をどのように防いでいくかが議論の争点となる。これらの穴が防げなければ結果的に損失(losses)を招くこととなる。

図 1. スイスチーズモデル(Reason, 2008)



出所)Reason(2008)より筆者引用。

そして2点目に、それらの穴は絶えず動いているということである。先の2種類の穴は次々に場所を移動している。そのため、開閉を繰り返し、ある瞬間には危険性をもつものが他の瞬間には危険性をもたないことを意味している。そのチーズの表面に出来た穴をいかにその時々に応じて確認し、危険性を防いでいくかに注意を向ける必要があると言えよう。

スイスチーズモデルは、個人の不安全行動によってもたらされる危険性と、潜在的な

状況要因による危険性を加味しているため、どのように事故や災害といった問題が生じるかを端的に説明してくれる。また、単に危険性としておくだけではなく、時間的な経過によって危険性として穴が動的であることにも注意を向ける点で、問題に対する複雑な環境を示唆しているとも言えよう。危険性を固定的に捉えるのではなく、動的なものとして捉えることによって、問題に直面する個人や個人が属する組織がどのような予防策を取りうるのかを考察するための素材となる。

しかしながら、本論文の問題関心にあるように、実際の組織現象において問題が生じた際にどのように対処をすべきかという視点がスイスチーズでは焦点化されていない。確かに、予防策を行うことによって問題発生を未然に防止することは必要不可欠な議論ではある。だが、万が一事故や災害といった何らかの問題が生じた際の議論をしておかなければ、実際にどのような行動を実行する必要があるのかという実践的な議論が看過されてしまう。どのような行動をとる必要があるのか。それはどのようなレジリエントな結果をもたらすのか。このような視点の下で、組織レジリエンスを議論する必要があるのではないだろうか。

Vogus and Sutcliffe(2007)が言及するように、レジリエントな組織(resilient organizations)は、脆弱な組織(brittle organizations)と対比して特徴づけられる。脆弱な組織は、環境の変化に対して何らかの予防策を講じなければ、被害を受けてしまう。それは、何らかの危機が組織の存続を危ぶむためであり、したがって、そのような危機を未然に防ぐ必要がある。このような議論はそもそも脆弱な組織において仮定されることだが、レジリエントな組織は、危機の予防に関する議論が中核とはなりにくい。なぜなら、危機を経験し、より頑強なシステムの形成を目指すのがレジリエントな組織であり、それを研究するのが本来、組織レジリエンス研究だからである。このように Vogus and Sutcliffe(2007)による脆弱な組織とレジリエントな組織の対比は、組織レジリエンス研究が何を焦点化すべきなのかを教示してくれる。この意味において、我々は組織レジリエンス研究において、対処策に関する研究を整理する必要があると言えるだろう。

したがって、以下では何らかの問題が生じた際の対処策に関する組織レジリエンス研究を整理し、どのような研究によってそれらが議論されているのかを見ていくことにしたい。その際、本論文では地域災害と復興をテーマにした論文をいくつか参照する(e.g., Chewing, Lai and Doeful, 2013; Crinton, Ramsay and Kelly, 2009)。また、組織レジリエンス研究の他にも近年注目されているレジリエンス・エンジニアという研究領域についても考察を行い、対処策としての研究を整理する。それでは、以下確認していこう。

3.2 危機の対処としてのレジリエンス：危機からの復旧と創造

ここからは危機が生じた際にどのような対処策を講じる必要があるのかという視点で組織レジリエンス研究を取り上げる。組織が危機的な状況に陥るとき、様々なフェー

ズがあるだろう。例えば、ミクロ・レベルで考察したようにプロジェクトの失敗も、そのプロジェクトが大規模であればあるほど、組織にとっては危機的状況に至る。あるいは、震災や災害といった自然発生的な出来事も組織の存続を危ぶむものとなる。不可避とされる出来事に対して、組織はどのようにレジリエンスを果たすのかが組織レジリエンス研究の主題であろう。このような観点から本論文では、とりわけ情報技術と組織レジリエンスに関する研究を検討する(e.g., Chewning, Lai and Doerful, 2013)。そして、近年関心を集めているレジリエンス・エンジニアリング研究についても後述する。

始めに注目するのは Chewning et al.(2013)である。Chewning et al.(2013)は 2005 年に米国を直撃したハリケーン・カトリナの影響を通じて、被害の大きかった産業集積地域がいかに回復していくのかを、情報技術と組織レジリエンスの関係を考察しつつ言及している。とりわけ、被害が甚大であったニューオーリンズ周辺は、芸術活動や漁業活動が盛んな地域であった。そのような地域にハリケーンが直撃したことによって、名立たる産業は荒廃しつつあった。その後、復興をどのように進めていくかという議論において重要視されたのが、企業の情報管理を円滑化するための情報技術である。この情報技術は情報コミュニケーション技術(Information and Communication Technologies; 以下、ICT)と呼称されるものである。Chewning et al.(2013)はニューオーリンズの産業集積地域の再活性化が、ICT の利用と組織レジリエンスの関係によって説明できるとし、次の研究課題にしたがって調査と分析を行った。

- (1)組織は災害後にどのように ICT の利用を創発するのか
- (2)組織は ICT が欠如している場合にどのようにレジリエンスを創発するのか
- (3)災害後の ICT 利用は組織が回復する場面でどのように反映されるのか
- (4)災害復旧時に創発される ICT 利用のパターンを組織はどのように保持するのか

この研究課題に対して Chewning et al.はニューオーリンズの経営者や管理者の 53 名に対して、520 回にも及ぶインタビューを実施している。インタビューはウェブサイトのブログ、eメール、電話など様々な電子機器を通じて行われ、研究課題にそって以下の分析結果が明らかになっている。

第 1 の研究課題については接触の調整(coordinating contacts)、資源の調整(coordinating resources)、職務ルーチンの創発(enacting work routines)の 3 種類の利用方法が明らかになった。接触の調整とは、経営者や管理者が災害後に組織内外の利害関係者と接触する際に ICT が利用されることを示している。そこでは、経営者や管理者が優先的にコミュニケーションを取るために ICT が利用され、コミュニケーションの実施が新たなつながりを生み、新たな相互接触を可能にする。また、資源の調整では、情報や物質的な資源の確保について ICT を利用することが明らかになった。情報や物質的

な資源の確保は、復興活動において重要な位置づけとなる。そのため、それらの資源の確保に ICT を利用することは、情報や資源に関する組織レジリエンスを高めることにつながる。さらに、職務ルーチンの創発では、組織が ICT を用いることによって地理的な制約を超え、職務を実行するルーチンを創発することが可能となった。災害後の ICT の利用は、単に災害復旧を可能にするだけでなく、復旧を終えた後の職務の方法を向上させる可能性を有しており、その点で ICT の役割は重要視されるものとなった。

次に、第 2 の研究課題についてである。災害発生後、ICT の供給は限られた産業にしかなされておらず、そのため ICT を利用することのない産業では離れた場所の人々と連絡を取ることができずにいた。このような事態はその当時のニューオーリンズ地域において、大きな問題となっていた。しかし、人々は、人々が集まる場所へ移動し、そこで様々な人とコミュニケーションを取ることや、既存のネットワークを利用できない場合に新たなパートナーや利用者を募集することによってそれらの難を凌いでいった。このように ICT 利用が不可能である場合に、人々がどのように行動するのかといった議論は、事故や災害を乗り越えるための組織レジリエンスを考える上で重要となる。なぜなら、この事例のみならず問題や障害が発生した際には、いつ、どこでも ICT が利用可能になるとは限らず、むしろ ICT が利用不可能となる場合も少なくない。その場合に、どのように組織的な復興や復旧を果たしていくのかが組織レジリエンス研究において決定的に重要になる。

第 3 の研究課題については、個人的な事態(personal emergency)、専門的な事態(professional emergency)、変容と再建の局面(transitional and rebuilding phases)の 3 つの場面が明らかになった。個人的な事態とは、電話やメールといった機器が使用できない場合に、徐々にシステムの復旧が行われる中で ICT が組織のリーダー個人の要件を満たすために使用されていた、ということであった。組織全体が損害を被っている場合、誰かが意思決定をする必要がある。その際、個人的な事態では、意思決定者としてのリーダーに ICT が優先的に利用されることを意味している。そのように優先的にリーダーに ICT が利用されることによって、可能なかぎり組織の回復に ICT が役立つこととなる。それによって組織レジリエンスが果たされることとなる。専門的な事態とは、リーダーが新たな産業地域を求めて地域の外部に出向く際、また事業再建について従業員と連絡を取り合う際に ICT が利用されることが意味される。ハリケーンのように被害の甚大な災害では、もともとの産業集積地域における復興に時間がかかることがある。本事例においてもそうであった。そのような背景において、新たな産業地域を求めて外部に出向くことや、あるいは従業員と連絡を取り合う際に ICT が利用されていることは組織の回復を導出しやすい。そのため、この場面においても、組織レジリエンスを高める機能があると言える。また、変容と再建の局面では、先述されたように組織のリーダーが従業員に対して連絡を取り合う際に ICT が利用されるだけでなく、利害関係者に対する

連絡の際にも利用され、組織再建時に職務のルーチン化を実行するための基盤を形成するために ICT が役立つことを意味している。

そして、第 4 の研究課題については、組織レジリエンスとの関係は濃いとは言いがたい。そのため、ここでは少し簡単にふれておこう。Chewning et al. は ICT 利用に関する限界と潜在性を理解する必要があると言及する。その上で、将来的な災害に対して利用可能な ICT を整備することが必要と述べられる。災害はいつどこで発生するか分からない。しかし、だからと言って ICT を利用しないわけにはいかない。その前提の下で、「どのように ICT を災害時に利用するのか」といった ICT に対する理解を日常的に深めていくことが求められるのである(Chewning et al., 2013)。

ここまで、Chewning et al.(2013)を検討しつつ、何らかの災害が生じた際に情報技術の利用が組織レジリエンスを高めることを明らかにしてきた。上述の 4 つの研究課題の中で共通していたのは「災害が発生した際に、ネットワークや資源の再構築に ICT が活用され、それらが結果として組織レジリエンスを高めている」ということである。災害はいつ、どのような状態で人間の身に降り掛かってくるか、分からない。だが、それらを悲観的に思案するだけではなく、「そのような危機からどうするか」という処方事例から読み解いていく必要があるのではないだろうか。それが対処策に関する組織レジリエンス研究の醍醐味となる。

また、Crichton, Ramsay and Kelly(2009)は 1987 年から 2005 年までに欧州で発生した事故や事件の 7 大事例を取り上げ、事故や事件の発生後に導かれた教訓(lessons)を質的分析した。その結果、組織レジリエンスを高める 6 つの最善策を提示している。それらの最善策は以下のものである。

- ・他の組織、あるいは他の部門から得られた教訓を特定し、それらを拡張せよ。
- ・教訓を徹底的に検討し、広範の組織成員を巻き込みながら、喚起せよ。
- ・組織が直面するリスクの特定と評価を試みる教訓を利用せよ。
- ・教訓に優先順位を付与せよ。
- ・変革マネジメントのプロセスに教訓を刻印せよ。
- ・学習と変革プロセスの効率性を監視し、展望と概観を生み出すためにそのプロセスを考察し、改訂せよ。

これらの最善策は事故や災害を通じて繰り返し言及されるテーマ(recurring theme)から導出され、とりわけ欧州の重大事例によって導出された教訓から得られたものである。したがって、一般化することには限界があると言える。しかし、Sutcliffe and Vogus(2003)が定義するように、組織レジリエンスは直面する危機や学習機会によって得られる課題に対して、組織的応答を生み出す源泉である。このことを念頭におけば、

例えば「組織が直面するリスクの特定と評価を試みる教訓を利用せよ」という最善策は、より多くの組織に役立つだろう。なぜなら、リスクの特定と評価を試みる教訓は、組織が直面する危機や学習機会によって得られる課題を分析することに役立つ。それによって、リスクの特定と評価が、危機に対抗する組織的な反応を生み出す契機となり得る。危機を未然に防止することは不可能に近いが、そのようにリスクの特定と評価を組織的な反応として結びつけることが重要である。

ここまで、対処策に関係する組織レジリエンス研究を取り上げてきた。この他にも、対処策について、組織レジリエンスを論じる研究領域がある。それは、レジリエンス・エンジニアリング研究である。以下では、このレジリエンス・エンジニアリングに関する研究について、代表的な研究を取り上げ、それらがどのような議論かを説明していきたい。

芳賀(2012)によれば、レジリエンス・エンジニアリングにおける「エンジニアリング」という用語は、単に「工学」を示す狭義の意味ではなく、「創ること」や「工夫すること」等のニュアンスが含まれているという。この言及からもわかる通り、「何らかの問題が生じた際に新たな事柄を創造し、工夫する意味合い」がレジリエンス・エンジニアリングにはある(芳賀, 2012)⁶。

また Hollnagel, Wood and Leveson(2006)によれば、レジリエンス・エンジニアリングの考え方は主として「社会の中で活動が続ける組織や技術システムが、状況が変化してもその活動を継続できること」である。状況の変化はいわゆる想定範囲内の場合だけでなく、想定外の場合も含んでいる。それゆえ活動を継続できるということは、定常状態で同じ仕様を満たす安定した動作(または稼働)を行うことに加えて、大きく変化した状況の中においても目的を適切に設定しながら活動を継続することを意味している。

もともとこのような継続的な活動を促すレジリエンス・エンジニアリングは、それ以前にある種の批判的検討のもとに展開してきた。と言うのも 2000 年代前半には、再発防止のみに傾倒する議論に対して批判が広まり、レジリエンス・エンジニアリングに対する見直しが迫られていた。そこで 2005 年にエリック・ホルナゲルとデイビッド・ウッズを中心にヒューマン・ファクターズの専門家がスウェーデンのソダショーピに集まり研究会を行い、その成果を書籍にまとめたのであった(Hollnagel, Woods and Leveson, 2006)。ここで、どのような議論が行われたのであろうか。少し、概観していきたい。

特徴的であるのは、2005 年以降のレジリエンス・エンジニアリング分野において、とりわけ「安全」に対する考え方を Safety-I と Safety-II に分けたことであろう。前者は

⁶ 一方で、Vogus and Sutcliffe(2007)のようにレジリエンス・エンジニアを、組織が何らかの災害に直面する過程で危機を未然に防ぐための予防策として捉える見方もある。本論文では、あくまでのこのような見方とは異なり、レジリエンス・エンジニアを対処策として位置づけることとする。

悪い結果が起きないことを意味し、悪い結果が起きることを避けることを目的とする。米国厚生省公衆衛生局保険政策調査課(The U.S. Agency for Healthcare and Research and Quality)による「安全」の定義は「偶発的傷害がないこと」を指し、これは Safety-I の典型であるとしている。悪い結果が起きないことを安全の定義とするのであれば、事故や事件の原因を探り、それらを除去することが安全につながる。また、この定義に従うと、「成功の原因と、失敗の原因は異なる」という別原因仮説(hypothesis of different causes)がある。これによって、成功の有無には関係なく、失敗の原因を除去すれば安全につながるということが出来る。

しかし、Safety-I の定義の限界は、失敗を除去することに注視されすぎて、変化する状況の中で、高いパフォーマンスをどのように発揮することが必要かを看過したことだった。そのため、Safety-II では、医療や学術機関など高度な社会技術システムの中で働く人々が、変動する環境や条件、時には事前に想定しえなかった状況下で、様々なシステム要求(先進的治療、収支バランス、効率性、患者満足)を満たすべく努力することに視点が移行した。このことを鑑みて、レジリエンス・エンジニアリングでは「安全」について、弾力的な判断、的確な予測、柔軟な適応等のレジリエンス的な対応が求められるのである。Safety-II のようなレジリエンス・エンジニアリングでは、生産性や経済性の圧力の下におかれた組織が、強靱かつ柔軟なプロセスを創造し、リスクモデルを監視して修正し、リソースを使うことのできる能力を高める方法を探ろうとする。そして、危機的な状況下でも組織が柔軟な対応が出来ることを目指している。

ここまでレジリエンス・エンジニアリングの「安全」に対する考え方の移行を検討してきたが、レジリエンス・エンジニアリングは他の研究と比べて、どのような特徴があるのだろうか。Hollnagel et al.(2006)はレジリエンス・エンジニアリングの新しい点について、人間をシステムの安全性を脅かす要素として考えるのではなく、本質的に危険なシステムをなんとかして、効率性、生産性、コストカットの圧力とも折り合いをつけながら、安全に運転(治療、看護、運行、運航、操業、運営)しているものと捉えることを示唆している。人間の能力は想定外の事象が起きた時に、システムを安全に、あるいは少なくとも被害を最小限にとどめて事態を収束させるよう、臨機応変に対応する際に発揮される。

3.3 小括

本節では、マクロ・レベルの組織レジリエンス研究を取り上げてきた。問題や障害に代表される危機的な状況に組織が直面する際、組織レジリエンスが試される。その際、既存研究では、それらを予防策に注目して議論するか、対処策に注目して議論するかによって議論は大きく異なっていた。マクロ・レベルではとりわけ対処策に重きを置いてきたが、これは繰り返し言及するように、いくら人々が障害や問題の発生を予防しよう

としても、それには必ず限界があるからだ。だとすれば、視点を変えて「障害や問題が起こった後にどうするか」を考える姿勢を必要とするのではないだろうか。無論、両者の視点を統合する必要があるが、それはメゾ・レベルで検討する課題としておきたい。

次節では、マイクロ・レベル、マクロ・レベルを架橋するメゾ・レベルの議論をたどる。その際メゾ・レベルでは、企業家的レジリエンス(entrepreneurial resilience)研究を中心に整理する。企業家的レジリエンス研究は、個人や集団のレジリエンスに関する議論を行ったマイクロ・レベルと、組織レジリエンスに関する議論を行ったマクロ・レベルをどのように紐付けるのか。本論文では、このような視点から企業家的レジリエンス研究を検討する。

4. メゾ・レベルのレジリエンス研究

本節では、メゾ・レベルのレジリエンス研究について言及する。その際、マイクロ・レベルとマクロ・レベルの貢献と限界を指摘し、その限界を克服するための作業として、レジリエンス研究において企業家概念を導入する(4.1)。ここでは、なぜレジリエンス研究において企業家概念が必要になるのかを明らかにする。また、この議論を踏まえ、続く第2節では企業家的レジリエンスに関する研究を整理する。そして、とりわけ本論文において主張すべき、失敗の「活用」という考え方について言及する(4.2)。これらの議論を行うことによって、既存のレジリエンス研究全体に対してどのような示唆を提示し得るのか。この点について節の最後に言及する(4.3)。

4.1 レジリエンス研究における企業家概念の必要性

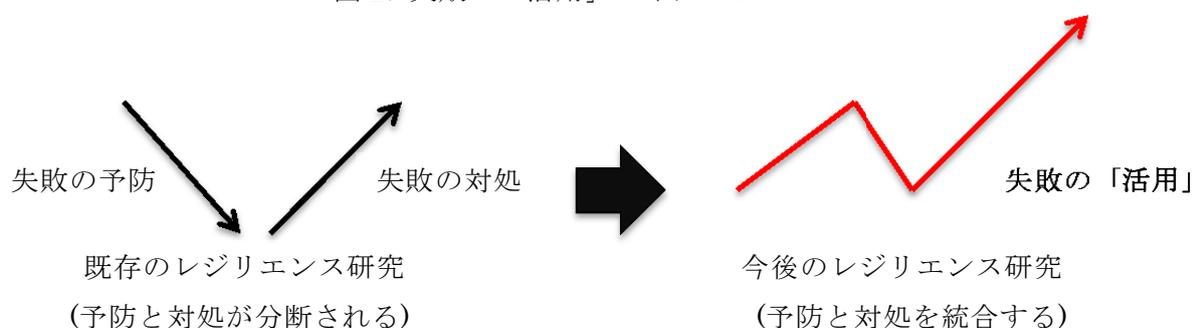
企業家的レジリエンス研究を中心的に検討する前に、マイクロ・レベルとマクロ・レベルの貢献と限界はどのようなものであったのかを簡単に振り返ってみたい。ここでは議論の便宜上、マイクロ・レベルやマクロ・レベルにおいて論じられた障害や危機といった出来事を、何らかの「失敗」の契機と捉えてみたい。2つのレベルの貢献は「失敗を制御可能とする」点にある。2つのレベルについて、予防に関する研究と、対処に関する研究が行われてきたが、予防と対処という視点は「どのように失敗を未然に防ぐか」あるいは「どのように失敗を乗り越えていくのか」を論じ、それらは結果として私たちの日常生活における失敗を、私たち自身がコントロールすることが出来るという視点で議論を行ってきた。

その一方で、このような視点での議論は結果的に「失敗とは回避すべきものである」という帰結をもたらすことになる。それゆえ、失敗の予防と対処に関する議論は、失敗経験の前後で「どのように失敗の経験が『活用』されたのか」が明示され得ず、下記のベクトルのメタファーのように失敗経験の前後で議論が分断される。これでは、予防の

ベクトルと、対処のベクトルを別々に見ることになり、本来、レジリエンス研究が志向していた一連のレジリエンス・プロセスを十分に理解したとは言えない。むしろ、本来的なレジリエンス研究はレジリエントな物語を捉えるために、その 2 つのベクトルを、1 つのベクトルとして捉えることが必要になる(図 2 を参照)。

ここで注目すべきは、経営学領域で盛んに研究が行われている企業家研究における、企業家の失敗の捉え方である。企業家は「失敗を回避すべきものである」という前提に立つのではなく、失敗をそもそも学習の機会等の「活用」すべきものとして捉える傾向にある。この考え方をを用いれば、ミクロ、マクロのアプローチが照射し得なかった一連のレジリエンス・プロセスを捉えることができるだろう。つまり、何か落ち込んでしまったときに、そこから回復するストーリーを統合的に記述することができる。

図 2. 失敗の「活用」のイメージ



出所)筆者作成。

4.2 企業家的レジリエンス研究の概要：「活用」という考え方

本節では、企業家的レジリエンス研究における失敗の「活用」という考え方に注目する。それでは、企業家的レジリエンス研究ではどのような定義がなされ、どのような個別具体的な研究が行われているのか。それらを明らかにする(4.2.1)。

だが、結果を先取りして言えば、既存の企業家的レジリエンス研究においても、失敗の「活用」に見る企業家的レジリエンスは十分に展開されているとは言えない。したがって失敗の「活用」を行う企業家の事例に注目し、簡便ではあるがそれらの事例を記述する(4.2.2)。それにより企業家がどのように失敗を「活用」することで、企業家的レジリエンスを果たすのかを明らかにでき、今後の企業家的レジリエンス研究の方向性を提示できるのである。

その一方で、失敗の「活用」への焦点化はこれまで全くなされてこなかったわけではなく、既存の企業家研究において拡散的ではあるが行われてきた。そのことを踏まえ企業家的熟達論、企業家的学習論、事業の失敗に関する研究にふれ、統合的視点の必要性について言及する。それにより、今後の企業家的レジリエンス研究の方向性を捉えるこ

とが可能となる(4. 2. 3)。

4. 2. 1 企業家的レジリエンス概念の定義と特徴

本項では、失敗の「活用」に注目するために、企業家的レジリエンス(entrepreneurial resilience)研究に焦点化し、企業家的レジリエンス研究を整理する。企業家的レジリエンスは統一的な定義が存在するわけではない。しかしながら、Hedner, Abouzeedan and Klofsten(2011)によれば、企業家的レジリエンスとは個々人の能力といった内的要因と、文脈、構造といった外的要因の複合体(combination)として記述され、企業家を取り巻くレジリエントな出来事を焦点化する概念である。

ここからは実際に企業家的レジリエンス研究がいかなる研究を行ってきたのかを確認していこう。Bullough and Renko(2013)は企業家的レジリエンス概念を用いて、ビジネス・リーダーや野心のある企業家(aspiring entrepreneurs)が不確実性の高い境遇(challenging circumstances)にある事業開始からどのように立ち直っているのかを明らかにした。その際、Bullough and Renko(2013)が注目したのは、企業家に備わっている、特定の個人的要因(specific personal factors)であった。それらの特定の個人的要因が企業家活動の追求とおおいに関係があることをサーベイ調査によって探求している。

サーベイ調査は 500 人以上の米国内外の企業家に対して行われ、とりわけその中でも企業家的自己効力感(entrepreneurial self-efficacy: 企業家になるための能力が自分にはあるということに関する信念と定義される)と企業家的レジリエンスが特に重要であることを発見した。そして、企業家的自己効力感と企業家的レジリエンスを形成するために、野心のある企業家たちは以下のことを実施する必要があるということを示した。第 1 に、企業家的能力に関する信念(すなわち、企業家的自己効力感)を構築するために、事業開発トレーニングに従事することである。第 2 に、厳しい時代においてもレジリエントである他者をモデリングすることによって学習を促進するために、ネットワーキング・イベントや特別な講習、メンタリングの機会等を探し出す必要がある。第 3 に、企業家的追求に積極的になり、事業に関する洞察を鍛えて、客観的かつ批判的なフィードバックを周囲の励みとなる人々から得ようとするのである。

また、Williams, Vorley and Ketikidis(2013)は企業家によるレジリエンスを地域経済の復興を背景に考察する。その際、Williams et al.(2013)は経済的レジリエンス(economic resilience)と企業家の 2 つの概念を用いて、ギリシャのテッサロニキ地方における金融危機からの復興を考察した。もともと、ギリシャでは 2009 年に端を発する金融危機(ギリシャ危機)によって、国内に財政的不安が拡大していた。とりわけ、テッサロニキ地方ではそれらの金融危機の影響により、全国際列車の運行休止等を経験し、未曾有の金融危機の影響を多分に受けていた。とりわけ、テッサロニキ地方の経済復興には、多様な産業を創出する企業家の存在が不可欠であり、企業家を支える仕組みが地

域に整備されていること、そのためのビジョンを共有することが利害関係者の合意形成に必要となっていた。また、その舞台となるのはテッサロニキ地方の大学であり、大学が経済復興に重要な役割を担っていた。

そのような背景から、Williams et al.(2013)はテッサロニキ地方の復興に関係する利害関係者に対してフォーカス・グループ・インタビューを実施した。その調査対象となった利害関係者の中には政府機関関係者や IT、物流、エンジニア、バイオサイエンスに関連する企業家や事業所有者が含まれていた。Williams et al.(2013)のインタビューから得られたのは、次のことであった。

第 1 に、大学は地域の復興や変革のプラットフォームとなり、大学の修了生は創業機会を活用することで、社会に対してアントレプレナーシップを根付かせている。第 2 に、知識ベースの産業に関連して、大学自体が企業家的な役割を担い、産学官連携活動を通じて行政と民間両方に影響を与えていた。第 3 に、多様な主体からなるイノベーションのシステムが形成され、不況に対してバランス良く柔軟に対応できるようになった。

これら上記の研究が企業家的レジリエンス研究では行われてきたが、本論文の指摘する失敗の「活用」に関する焦点化が必ずしも十全になされているとは言いがたい。例えば、Bullough and Renko(2013)による研究は企業家的レジリエンスを個人的要因によって示しており、それらは本論文が指摘してきたマイクロ・レベルに近似するであろう。そのように考えると、やはり既存の企業家的レジリエンス研究は、レジリエンスを静的なものとして捉え、動的なプロセスそれ自体を記述できていない。そのため、以下では企業家的レジリエンスを実際の事例から照射し、レジリエントなプロセスとして記述していきたい。そのようにプロセスとして記述することによって、何らかの失敗がどのように「活用」出来るのかという議論が可能になることだろう。

4. 2. 2 企業家的レジリエンスの事例

本項では、実際の事例に基づきながらレジリエンス・プロセスを記述することが目的となる。企業家的レジリエンス研究において一連のレジリエンス・プロセスを捉え切れていないことが明らかになった。そのため、「企業家はどのような失敗の経験をし、それらを活用できているのか」という視点から事例を簡便にはあるが、記述してみたい。

その際、本論文が目指すのはシャープ株式会社の創業者故早川徳次の事例と、株式会社ディー・エヌ・エーの創業者である南場智子氏の事例である。両者の事例を取り上げる理由は、前者が事業の失敗を「活用」した事業移転に関するレジリエンスであること、また後者が組織形成の失敗を「活用」した組織変容に関するレジリエンスであることが挙げられる。そして、とりわけ早川氏の事例は既存事業が関東大震災によって破綻し、新天地の大阪で新規に成長事業を展開するという「転地」(三品, 2007)の事例として記述しよう。また、南場氏の事例はシステム開発の失敗、夫の病気という失敗の経験を

乗り越え、経営者としての自身の役割認識の変化として記述しうる。失敗を今後の仕事生活に「活用」するために、自分は何をすればよいのか。南場氏の決断の裏に隠された、レジリエントな姿勢も垣間見える。以下では、さっそくこの両者の事例を記述していこう。

まず始めに注目するのは、シャープ株式会社(以下、シャープと省略)の創業者故早川徳次氏に関する事例である。早川氏が、幾多の厳しい事態を経ながら、企業家としての歩みを進めてきたことはよく知られている。早川氏のライフストーリーと事業開発史を素描することで、企業家的レジリエンスのプロセスを捉えてみたい。

早川氏の幼少時代は決して恵まれているとは言えないものであった。2歳になる前には、実の両親の元を離れて、養子になった。養子先から望まれて縁組は行われたわけであるが、その約2年後、養母が急逝したことで、事情は変わってきてしまう。養子先の後妻は早川氏に厳しく、近所の人々から哀れまれるほどの折檻もあったようである。転機は「井上さん」という近所に住む目の不自由な女性がもたらしてくれた。9歳の時、早川氏に対する虐待を見かねた「井上さん」は、「本所のかざり屋で人を求めている」ことを聞きつけ、奉公として世話をしてくれた。早川氏は奉公先での経験を以下のように振り返っている(日本経済新聞社編, 1992, 72頁)。

「主人の坂田芳松さんは昔気質のきつすいの江戸っ子で、人情にも厚い人であった。私は社会の第一歩で、こうした人であったことは実にしあわせなことで、ここで私は技術屋としての腕とともに、人の世の情けというものを授かったのが、何物にもかえがたい収穫だった。逆境にあった私が、万一ここでも冷たいしうちをされていたら、はたしてどうであったろう。私は終生この主人から受けた情誼を忘れることはできない。」

かざり屋での奉公は7年7ヶ月に及んだ。御礼奉公としての1年、職人として2年を加えると、早川氏は10年余を坂田氏の元で働いたことになる。その後半になると、坂田氏はかざりに関する細工仕事に加えて、鉛筆の製造を始めた。これは失敗に終わってしまい、坂田氏は工場を手放すことになり、多くの職人は去っていった。さらに、坂田氏に悪いことは続き、作業中の火が浴衣に引火して、大火傷を負ってしまった。それによって、他の職人は全員いなくなった。そのような苦境の中、早川氏は売れ残っている鉛筆に目をつけ、それを水天宮の縁日で売ってみることにした。鉛筆を客の前で削って見せることで、客は面白がって、買ってくれることが分かった。その後、鉛筆以外のものも売りながら、9円を貯めるとその中から5円を坂田氏へ差し出したのである。この一件が、図らずも、後に早川氏が独立するとき、資金の出し手となる巻島喜作氏の信用を得ることになっていたのだ(日本経済新聞社編, 1992, 79-80頁)。

「坂田さんが以前資金に困って動きのとれなかった時の話だが、私は自分のためた九円のうち五円を貯金から引き出して貸してあげたことがあった。それもじかに渡すには気がひけて、就寝前に、『これはいままでにいただいたお金をためたものです。どうかお使いください』と鉛筆の走り書きに添えて主人の寝床の下に入れておいた。（中略）五円事件は坂田さん夫婦がよく人に吹聴したので世間の評判となり、巻島さんの方にも知れていたらしい。それも私への信用の一つであった。」

巻島氏から資金を調達できた早川氏は、独立後、徳尾錠、水道自在器、繰り出し鉛筆（シャープペンシル）などの開発に成功する。また、プライベートに関しては、巻島氏の仲人により結婚し、二人の息子に恵まれた。しかし、1923年9月1日（土）11時58分32秒に発生した地震（関東大震災）によって、事業、妻、二人の息子を失うことになった。失意の早川氏に、さらなる悲劇が襲いかかった。シャープペンシルの販売を一任していた日本文具製造会社から契約金と事業資金で預かっていた2万円の即時返済の申し出があったのである。これらの申し出に対して、早川氏は、機械譲渡、特許無償使用の許諾、技術指導で応じることにした。事業と家族を失った早川氏は、日本文具への技術指導のために、旧会社の社員と共に、大阪へ向かった（日本経済新聞社編、1992、88-89頁）。

「東京で十幾年築き上げた早川兄弟商会はついに解散となり、その終止符を打つことになった。やがて工場からは機械が一台二台ととり払われて大阪へ送られていった。従業員諸君にもそれぞれ別離をつげた。大阪へ同行する十四名の人たちの人選もすんだ。十二月のはじめ私は一行とは一足先に大阪へたったのであった。東京と、早川商会と、なくなった家族のことなどを思いながら、一技術長として西下した。」

この大阪の地で、技術指導を終えた早川氏は、次なる事業機会と出会うことになった。シャープペンシルの特許は日本文具へすべて譲渡してしまっていたために、シャープペンシルをつくることができない。しかし、自分を慕う仲間が集まってくる。何か別の道を模索していた。再起二年目となる1925年は日本でラジオ放送が開始した年である。早川氏は、ここに事業機会を見いだして、早川金属工業研究所（シャープの前身）の未来を託すことにした。ラジオ開発に着手したのである。これ以後、第2次世界大戦や戦後の「ドッジライン（緊縮財政措置）」を発端とした大不況などの危機も経たが、成長を続けるエレクトロニクス・メーカーとしての躍進は始まったのである。

早川氏の事例においては、自分でもどうすることもできない不測の事態を梃子にして、事業をつくり出していた。なぜ、そのようなことが実現できたか。「井上さん」は不遇の中にいた早川氏を救い出した。「井上さん」に導かれて、早川氏は必要とされないところ

(養母のいなくなった養子先) から必要とされるどころ (坂田氏のかざり屋) へ移動したことになる。次に、早川氏は師匠である坂田氏が苦境に陥ったことで、自らの生活を困窮させることになった。このときに、早川氏は鉛筆などを販売することで、客に喜んでもらい、師匠の窮地を救い出した。その活躍が巻島氏からの信用を得る一因となり、独立のチャンスモノにできたのである。その後、関東大震災によって、事業と家族を失うことになった。早川氏はこの事態からも這い上がった。これからの世の中で、必要とされることは何か。それまでの経験を通じて、それを見極められるようになっていたのである。そうして、ラジオ開発という事業機会を見つけ、さらに、それを実現するためのしなやかな組織づくりに成功したのである。人は必要とされるどころでは思いもよらない成長を遂げる。今後、企業家によるレジリエンス発揮プロセスを解明するためには、企業家が息する土壌との相互作用に着目していく必要があるだろう。

次に取り上げるのは、株式会社ディー・エヌ・エーの創業者である南場智子氏の事例である。南場氏は自伝的著書『不格好経営』の冒頭で「チーム DeNA は、なにもそこまでフルコースで全部やらかさなくても、と思うような失敗の連続を、ひとつひとつ血や肉として DeNA の強さに結びつけていった(南場, 2013, 5 頁)」と述べている。このことから、南場氏の経験に着目し、創業者の南場氏とチーム DeNA のレジリエンス・プロセスを記述する。

1999 年、南場氏はコンサルタントとして活躍してきたマッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社を退職し、ネットオークションを立ち上げるために、ディー・エヌ・エーを設立した。設立後、システム開発が進められて、明日からテストというはずだった 10 月のある日、事件は起きた。システム開発の成果物が、なんとゼロであることが判明したのである。南場氏など、チーム DeNA のメンバーは、システム会社の担当者を信じきって、プロジェクトの進捗確認を怠っていた。それにより、南場氏らはパニックに陥った。藁にもすがる思いで、南場氏は夫からのアドバイスを実行することにした。そのアドバイスは以下の 3 つだった(南場, 2013, 33 頁)。

1. 諦めるな。その予算なら天才が 3 人いたら 1 ヶ月でできる。
2. 関係者、特にこれから出資しようとしている人たちに、ありのままの事実を速やかに伝えること。決して過小に伝えるな。
3. 「システム詐欺」という言葉をやめろ。社長が最大の責任者、加害者だ。なのにあたかも被害者のような言い方をしていたら誰もついてこないぞ。

このアドバイスにより、南場氏は少しずつパニック状態から目覚めていき、ベンチャー・キャピタリストである村口和孝氏(日本テクノロジーベンチャーパートナーズ)からの次の言葉に、失敗に関する認識が変化していった。

「どうやって立ち直るかが問題です。DeNA のこれからの立ち直り方に、(中略)真に独立した経営陣として認められるか否かがかかっています。」

大失態の発覚から 48 時間後、「全員が同じ方向に向き、気持ち悪いほど前向きな集団に生まれ変わった」という言葉にもある通り、チームが団結していった。

しかし、紆余曲折を経て、ソーシャルゲーム事業を成長させた南場氏とチーム DeNA に、2011 年 4 月、またも激震が走った。南場氏の夫に、「がん」が告知されたのである。その経験を南場氏は次のように語っている(南場, 2013, 169 頁)。

「今を起点にベストを尽くす。10 年以上経営者をやり、そういう訓練だけはしてきたはずだ。過去を悔いても仕方がない。これからだ。告知されてからずっと暗い不安の付置に行ってしまったような夫の目を思い出す。今行くから。助けに行くから。これまでの人生は全部このときのためにあったんじゃないだろうか。そんなふうに思った。」

このとき、南場氏の中で優先順位が切り替わることとなった。経営者としてやらなければならない仕事の中で、人に代わってもらえないものがあることも分かった。その一つが、重要事項の意思決定である。そのような重大な仕事は病気の夫と向き合いながらはできないと判断した。そこで自らは社長を退任し、経営体制を変更して、2011 年 5 月 25 日、対外的に発表した。その後、南場氏は闘病プロジェクトのリーダーとなり、チーム DeNA を新社長と新会長へと引き継ぐことができた。

南場氏の事例においては、失敗により落ち込んだ状態の中で、周囲の人々からの支援を受けて、立ち直ることへのポジティブな意味づけをしていた。そういう経験を繰り返す中で、チーム DeNA では「失敗は成長のジャンプ台(南場, 2013, 143 頁)」と捉えるようになっていった。さらに、注目すべきはこのようなレジリエンスを発揮していく経験を通じて、南場氏の役割認識が更新されていったことである。ここで取り上げた第一の経験(プロジェクトの進捗確認に関する失敗)を経て、コンサルタントと事業リーダー(経営者)の違いを理解するようになり、第二の経験(夫の病気という不測の事態)においては、事業リーダーの本質を理解するようになった。南場氏は、これらの経験を積み重ねる中で、結果として不測の事態にも対応できるレジリエントなチームづくりに取り組んでいたことになる。落ち込んでいく契機、回復していく契機(落ち込みの中での意味づけ)、回復したことによるチームにおける役割関係の更新という一連のプロセスが、企業家的レジリエンスの射程なのである。

ここまで、企業家的レジリエンスのプロセスを記述するために、2つの事例を取り上げてきた。早川氏の事例に関しては転地と関連づけて、南場氏の事例に関してはチーム

づくりと関連づけて、レジリエンスの発揮が繰り返されていく様子を確認した。不測の事態や失敗を活用するという企業家的レジリエンスの発揮としてアントレプレナーシップの遂行過程を捉えることは、企業家としての驚異的な成長を理解するための一助となるだろう。今後、この方向性での研究が蓄積されていくことを期待したい。

4. 2. 3 本論文が志向する企業家的レジリエンス研究

そもそもこういったレジリエンス・プロセスは既存の企業家研究で拡散的に行われてきた。それらの企業家研究と言えば、企業家的熟達論、企業家的学習論、そして企業家的意図に関する研究等である。

例えば、企業家的熟達論において Sarasvathy(2001)は熟達した企業家の意思決定に関する特徴としてエフェクチュエーションという考え方を提示している。エフェクチュエーションとは、企業家が「未来を予測するのではなく、未来を実現するために踏み出す(Chesbrough, 2011)」ことや、あるいは熟達した企業家が様々な困難な経験を踏まえて「直観的、かつ、無意識的に意思決定を行い、問題解決を行う(高瀬, 2012)」ことなどを指す。

また企業家的学習論で言えば、企業家にとっての「クリティカル・インシデント」となるような感情的に重荷となるトラウマティックな経験が、高次の学習やビジネス開発をもたらすトリガーであると主張されている(Cope and Watts, 2000; Cope, 2003)。Copeらは、スモールビジネスのオーナー6名に対して、ライフストーリーとビジネスの開発史の両面について現象学的な事例研究を行い、このことを明らかにした。さらにその後の研究では、「失敗」からのリカバリーが高次の学習成果には不可欠であることを明示的に示している(Cope, 2011)。

事業の失敗に関する研究では、ファミリー・ビジネスにおける創業者の死をめぐって表出した感情(emotion)や悲嘆(grief)と、その回復を問う研究や(e.g., Shepherd, 2009; Shepherd et al., 2009)、研究プロジェクトの失敗からの復活を探求する研究がある(e.g., Shepherd et al., 2011)。また、その他にも製品開発デザインについて、その失敗と成功を追う研究や(e.g., Petroski, 2009)、企業の倒産と企業家個人の失敗を個別に明らかにする研究などもある(e.g., McGarh, 1999)。近年では、企業の倒産を前提に複数回の起業を手がけるシリアル・アントレプレナーの行動をモデル化しようとした研究もあり(e.g., Sarasvathy et al., 2013)、事業の失敗に着目した研究が興隆しつつある。

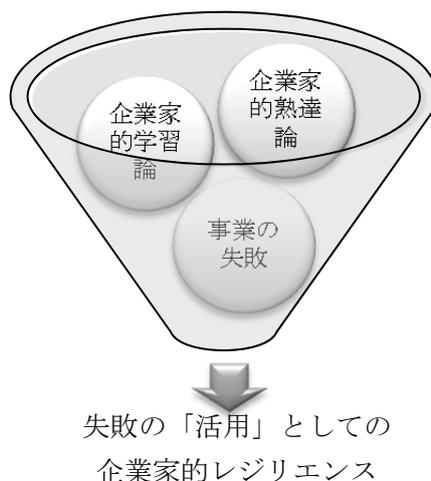
しかし、これらの個々の研究領域を単に参照するだけでは、企業家的レジリエンスを語ることは出来ない。つまり、本論文が想定してきた、失敗の「活用」を行う企業家的レジリエンス概念はそれらの分析視角をむしろ統合する視点で据え付ける必要があるのだ。それが、本論文において主張すべき企業家的レジリエンス概念である。つまり、本論文が志向する企業家的レジリエンスとは「なぜ失敗、危機、そして困難を経験し、そ

れをどのような契機によって『活用』しようとしたのか」を問う概念なのである。このような企業家的レジリエンス研究の統合的視点が今後求められるのである(図3)。

4.3 小括

企業家的レジリエンスを一連のレジリエンス・プロセスとして捉えることによって何が言えるかと言えば、既存のレジリエンス研究全体に対して一連のプロセスとして見ることを喚起することができる、ということだ。つまり、企業家的レジリエンス概念が必要とされてきた経緯は、もともとマイクロ・アプローチとマクロ・アプローチの補完的役割を担うためであった。だからこそ、今後のレジリエンス研究では、その全体的な枠組みとして一連のレジリエンス・プロセスを記述する必要がある。そのために筆者らは徹底的にこだわって失敗の「活用」として、企業家的レジリエンスを記述してきた。それらの作業を行うことで、既存のレジリエンス研究も、失敗を予防し対処するのではなく、「活用」できる視座を保とうとするのである。

図3. 統合的視点の必要性



出所)筆者作成。

5. ディスカッション

本節では、改めて今後のレジリエンス研究に求められる方向性について考察してみたい。ここまでの議論を振り返ると、既存のレジリエンス研究はレジリエンスを一連のプロセスとして記述する方法論が十分に採用されてこなかったと言える。そのため、既存研究はレジリエンスを静態的なものとして捉えがちな傾向にあり、何らかの失敗を「活用」することへの焦点化が不十分であった。

静態的にレジリエンスを捉えるのではなく、動的にレジリエンスを捉える。そして、それらの方論を用いて失敗の「活用」を記述する。それが今後のレジリエンス研究に

求められる方向性であり、そのような視座に立脚することによって様々な個人、集団の仕事実践が記述され得る。

だが、既存研究においてそのような方法論が皆無であったかと言えば、そうでもない。むしろ、一部の研究ではその萌芽的研究が行われていた。例えば、マイクロ・アプローチにおいて言及された Lawrence and Maitlis(2012)の理論的研究は、ケアの倫理観(ethic of care)というメンバー同士のケアや思いやりを倫理とする信念(beliefs)がイナクトされるようなナラティブに焦点化していた。そのナラティブを調査対象者の語りとして矮小化させてしまうのではなく、そのナラティブに基づいて分析を行うナラティブ・アプローチなどの方法も、プロセスとしてレジリエンスを記述する方法の一種として援用されるべきである。

また、メゾ・アプローチにおいて検討された Williams et al.(2013)によるフォーカス・グループ・インタビューなども、レジリエンス・プロセスを捉えるための方法論になり得る。だが、あくまでも一時点の静態的なレジリエンスを捉えようとするのではなく、経時的で動態的な事柄としてレジリエンスを記述すべきである。

概して、レジリエンス研究は今後より多様な方法論の整備についても検討される必要がある。その検討によって、プロセスとしてレジリエンスを焦点化することが可能となるだろう。

6. 今後の展望

本論文は、ここまでレジリエンス研究について既存研究を整理し、今後の研究蓄積に関する方向性に言及してきた。レジリエンスは障害や転機、あるいは危機からの回復力を意味する言葉である。したがって、学术界のみならず、実務界においても様々な逆境をはねのけて活躍されようとする実務家にも、本論文をぜひとも、ご一読いただきたい。

また組織行動論領域において、あるいは広く経営学領域においてレジリエンス研究が今後展開されることを筆者らは願っている。これは何より、筆者らの課題でもある。そのことを末尾に記して、本論文を閉じることとしたい。

引用文献

- Adams, E. V., Cahill, B. J., and Ackerlind, A. J. (2005). A qualitative study of Latino lesbian and gay youths' experiences with discrimination and the career development process, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, pp. 199-218.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., and Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.22, No. 2, pp. 127-152.
- Braunstein-Bercovitz, H., Frish-Burstein, S., and Benjamin, B. A. (2012). The role of personal resources in work-family conflict: Implications for young mothers' well-being, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, pp. 317-325.
- Bullough, A., and Renko, M. (2013). Entrepreneurial Resilience during Challenging Times, *Business Horizons*, Vol. 56, No. 3, pp. 343-350.
- Chesbrough, H. (2011). *Open Service Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. Jossey-Bass. (博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ、TBWA 博報堂監修『オープン・サービス・イノベーション 生活者の視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』阪急コミュニケーションズ, 2012年).
- Chewning, L. V., Lai, C., and Doerfel, M. L.(2013). Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures., *Management Communication Quarterly*, Vol. 27, No. 2., pp. 237-263.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous events as triggers for 'higher-level' Learning, *Management Learning*, Vol. 34, No. 4, pp. 429-450.□
- Cope, J. (2005). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 373-398.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial Learning from Failure: An interpretative phenomenological analysis, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 6, pp. 604-623.
- Cope, J., and Watts, G. (2000). Learning by Doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6, No. 3, pp. 104-124.
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G., and Kelly, T. (2009). Enhancing Organizational Resilience Through Emergency Planning: Learning from Cross-Sectoral Lessons, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 24-37.

- Day, R., and Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, pp. 72-91.
- エリック・ホルナゲル (2009). 「安全文化—セーフティ・マネジメントとレジリエンス・エンジニアリング」 航空技術安全研究センター20周年記念講演論集, pp. 3-38.
- Gergen, K. (1999). *An Invitation to Social Construction*, Sage. (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004年).
- 芳賀繁(2012). 「レジリエンス・エンジニアリング：インシデントの再発予防から先取り型安全マネジメントへ」 医療の質・安全学会誌, Vol. 7, No. 3, pp. 209-211.
- Hauser, S. T., Allen, J. P., and Golden, E. (2006). *Out of the woods*, Harvard University Press. (仁平説子・仁平義明訳『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』北大路書房, 2011年).
- Hedner, T., Abouzeedan, A., and Klofsten, M.(2011). Entrepreneurial resilience, *Annals of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-4.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., and Leveson, N. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Ltd. (北村正晴監訳『レジリエンス・エンジニアリング—概念と指針—』日科技連, 2012年).
- 伊藤博美(2006). 「正義対ケア論争」 中野啓明・伊藤博美・立山善康編著『ケアリングの現状—倫理・教育・看護・福祉の境界を越えて—』晃洋書房, 第9章.
- Lawrence, T. B., and Maitlis, S. (2012). Care and possibility: Enacting an ethic of care through narrative practice, *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 4, pp. 641-663.
- Lengnick-Hall, C. A., and Beck, T. E.(2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change, *Journal of Management*, Vol. 31, No. 5, pp. 738-757.
- Lilius, J. M. (2012). Recovery at Work: Understanding The Restorative Side of “Deoleting” Client Interactions, *Academy of Management Review*, Vol.37, No.4, pp. 569-589.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 620-630.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, pp. 57-72.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., and Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 387-393.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., and Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, Vol. 60, pp. 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., and Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press.
- McNamee, S., and Gergen, K. J. (1992). *Therapy as Social Construction*, Sage. (野口裕二,野村直樹訳『ナラティブ・セラピー：社会構成主義の実践』金剛出版, 1997年).
- McGrath, R. G. (1999). Falling Forward; Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 13-30.
- Moenkemeyer, G., Hoegl, M., and Matthias W. (2012). Innovator Resilience Potential: A process Perspective of individual Resilience as Influenced by Innovation Project Termination, *Human Relations*, Vol.65, Vol.5, pp. 627-655.
- 南場智子(2013).『不格好経営—チーム DeNA の挑戦』日本経済新聞出版社.
- 日本経済新聞社編(1992).『私の履歴書：昭和の経営者群像 〈7〉』日本経済新聞社.
- Noe, R. A., Noe, A. W., and Bachhuber, J. A. (1990). An investigation of the correlates of career motivation, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 37, pp. 340-356.
- 三品和広(2007).『戦略不全の因果：1013社の明暗はどこで分かれたのか』東洋経済新報社.
- Petroski, H. (2006). *Success through Failure: The Paradox of Design*, Princeton Univ Press.
- Phillips, S. D., Blunstein, D. L., Jobin-Davis, K., and White, S. L. (2002). Preparation for the school-to-work transition: The views of high school students, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp. 202-216.
- Reason, J.(2008). *The Human Contribution: Unsafe, Accidents, and Heroic Recoveries.*, Ashgate Publishing Ltd.(佐相邦英監訳・(財)電力中央研究所ヒューマンファクター研究センター訳『組織事故とレジリエンス—人間は事故を起こすのか、危機を救うのか—』日科技連, 2010年).
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 243-363.
- Sarasvathy, S. D., Menon, A. R., and Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: Serialentrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, Vol. 40, No. 2, pp. 417-434.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction, In S. D.

- Brown and R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, John Wiley and Sons, pp. 42-70.
- Schlossberg, N.(1989). *Overwhelmed: Coping with Life's Ups and Downs*, Lexington Books. (武田圭太, 立野了嗣監訳『「選職社会」転機を活かせ—自己分析手法と転機成功事例 33—』日本マンパワー出版, 2000年).
- Schlossberg, N. (2011). The challenge of change: The transition model and its applications, *Journal of Employment Counseling*, Vol. 48, pp. 159-162.
- Shepherd, D. A. (2009). Grief recovery from the loss of family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, pp. 81-97.
- Shepherd, D. A., J. Covin., and D. Kuratko (2009), "Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process," *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 6, pp. 588-600.
- Shepherd, D. A., H. Patzelt., and M. Wolfe (2011). Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6, pp.1229-1259.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: rainbows in the mind, *Psychological Inquiry*, Vol. 13, No. 4, pp. 249-275.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., and Sigmon, D. R. (2002). Hope theory, In C. R. Snyder, and S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp. 257-276.
- Sutcliffe, K. M., and Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San-Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 高瀬進(2012).「大学発ベンチャー起業家の意思決定：瀧和男氏のプロトコル分析」神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキング・ペーパー, 201205a.
- Vogus, T. J., and Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and a research agenda, *IEEE Systems, Man, and Cybernetics 2007 Proceedings*, pp. 3418-3422.
- Williams, N., Vorley, T., and Ketikidis, P. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region, *Local Economy*, Vol. 28, No. 4, pp. 399-415.
- Wolf, G., London, M., Casey, J., and Pufahl, J. (1995). Career Experience and motivation as predictors of training behaviors and outcomes for displaced engineers, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, pp. 316-331.

付録

①Noe et al. (1990) のキャリア・モチベーション尺度

・キャリア・インサイト

1. どの程度あなたは、キャリアの明確な目標を持っていますか。
2. どの程度あなたは、そのキャリアの目標を達成するための明確なプランを持っていますか。
3. どの程度あなたは、自身のスキルの強みと弱みについて自分で認識していると感じますか。
4. どの程度あなたは、あなたの尊敬する同僚に、自身のパフォーマンスについてのフィードバックを度求めますか。
5. どの程度あなたは、あなた自身やあなたの置かれた状況についての新たな情報を得た際に、キャリアの目標を修正したことがありますか。
6. どの程度あなたは、あなたのキャリアの目標を達成するのに有効であろう職務を探したことがありますか。
7. どの程度あなたは、あなたのキャリアの目標について上司と話し合うためにイニシアチブを取ってきましたか。
8. どの程度あなたは、自身の特定のスキルの強みと弱みについて上司に相談を持ちかけてきましたか。

・キャリア・アイデンティティ

9. どの程度あなたは、自由時間をあなたの仕事にとって有効な活動のために使いますか。
10. どの程度あなたは、仕事に関係する学位が得られる課程に所属したことがありますか。
11. どの程度あなたは、あなたのキャリアの目標に関係した専門組織に参加したことがありますか。
12. どの程度あなたは、会社の動向に気を配ってきましたか。
13. どの程度あなたは、あなたの稼業において他の人に後れを取らないようにしていますか。

・キャリア・レジリエンス

14. どの程度あなたは、褒め言葉をもらった際、それをお世辞とは受け取らずに真に受けますか。
15. どの程度あなたは、他の人があなたの成し遂げた仕事を褒めた際、彼らの言うことを信じますか。
16. どの程度あなたは、プロジェクトを完遂した際、自分自身に褒美を与えますか。

17. どの程度あなたは、自身のタスク遂行において可能な限りの最善を尽くすために、時間をかけますか。
18. どの程度あなたは、困難だが達成不可能ではない仕事上の目標を立てますか。
19. どの程度あなたは、自分の仕事をこなすためのより良いやり方を考案してきましたか。
20. どの程度あなたは、ほとんど、あるいはまったく専門知識をもたない分野の職務を引き受けてきましたか。
21. どの程度あなたは、他者に対する提案を、たとえ彼らが異論を唱えるであろうとしても、行ってきましたか。
22. どの程度あなたは、あなたの組織において影響力をもつ人々と接触する機会を求めていますか。
23. どの程度あなたは、同僚のプロジェクトを手伝いますか。
24. どの程度あなたは、異なる部署の人々とも交友関係を築き、維持してきましたか。
25. どの程度あなたは、上司の指示を待つことなく、仕事を成し遂げるために何をすべきかのアウトラインを描きますか。
26. どの程度あなたは、自身の仕事のパフォーマンスを、他者のパフォーマンスとの比較よりも、個人的な基準に照らして評価してきましたか。

②Luthans, Youssef and Avolio(2007)の心理的資本尺度におけるレジリエンス項目⁷

13. 私は仕事に問題が生じると、そこから回復したり、乗り越えることに苦勞する。(R)
14. 私はいつも、仕事上の困難をなんだかんだ上手く処理している。
15. 私は仕事上、自分で何とかしなければいけない場合は、ちゃんと自力で対応することができます。
16. 私は仕事上のストレスフルなことでも、いつも平然と対処している。
17. 私はこれまでもにも困難な経験をしてきたので、仕事上の困難なときが訪れても切り抜けることができる。
18. 私はこの仕事のことなら、たくさんの事が襲ってきても、いっぺんに切り盛りできると感じる。

[2014.2.27 1148]

⁷ 尚、心理的資本尺度の調査目的の使用に際しては、当該レジリエンス項目も含め、Luthansら筆者からの許諾が必要とされる(Luthans, Youssef and Avolio, 2007)。