

学校安全におけるレジリエンス概念の意義 － “危機管理” の捉え方の差異に焦点を当てて－

The Significance of the Concept of Resilience in School Safety
- Focusing on Differences in Comprehending ‘Crisis Management’ -

福島真治*

FUKUHATA Shinji

Abstract

In this study, I conducted a critical examination of the usual thinking of crisis management which is to focus on “crisis management of school” based on the theme of “What the school can do to adapt to and manage various crises and changes”. Then I presented “organizational resilience” as an alternative concept.

First, I examined “Safety- I / Safety- II ” in the form of the ideas of safety that Hollnagel (2014, 2015) advocated as an approach to give an indication of the style of crisis management in schools where the members claim crises and prevent or manage them passively. Then I showed that in schools which have a high level of uncertainty, it is very difficult for members to operate envisaging all kinds of incidents but it is vital for them to adapt flexibly towards crises and changes. Moreover, I showed that in reality it is important to focus on maintaining peace and not simply pay attention to crises and to regard peacetime as “lots of matters going smoothly”. And I presented the concept of “organizational resilience”.

Organizational resilience requires a mechanism that allows various forms of uselessness unlike “efficient organizational management” which school management has been needing in recent years. In addition to this, because the thinking of crisis management is that reducing loss is the most important issue, we tend to judge the value of something rigidly following a precedent. On the other hand, since the primary purpose of organizational resilience is for an organization to acquire the ability to accommodate in order to grow after crises or changes, it tends to develop flexibility and multiple measures during the process.

Finally, I examined several studies of analytical frameworks of organizational resilience and demonstrated a school organizational resilience model that captures organizational resilience as “cognitive/behavioural/contextual” based on a mutual relationship among the “organization-team-individual”.

* 研究企画開発部・事務補佐員

1 はじめに

本研究は、「種々の危機・変化に柔軟に適応・対応できる学校組織とはどういうものか」という大きな課題意識の下、特に「学校の危機管理」に焦点を当てながら、従来の「危機管理観」を批判的に考察した上で、その代替概念として「組織レジリエンス」を提示するものとなっている。

1995年1月に発生した阪神・淡路大震災を重要な契機として、学校においても「危機管理」という用語が広く知られるようになり、2001年6月の大阪教育大学附属池田小学校における児童連続殺傷事件において、その重要性が更に認識される結果となった（岡田 2014, p.23）。また、2011年3月の東日本大震災の一連の被災事故等を経て、学校現場において「危機管理・安全教育」は、ただの標語からより実践的な意味合いを強く帯びるものへと大きく変化していくこととなった。

それに伴い、国・地方自治体において多くの「学校の危機管理マニュアル」や「学校防災マニュアル」が作成されることになり、学校現場での徹底やその改善の議論も多くなされている状況となっている。ここでは、その現状の一つの共通概念として、渡邊（2013）の議論を取り上げる。

渡邊（2013）において学校安全の目的とは、「幼児、児童及び生徒（以下、児童生徒等）が、自他の生命尊重を基盤として、自ら安全に行動し、ほかの人や社会の安全に貢献するための態度や能力を育成するとともに、児童生徒等、教職員及び学校の施設・設備等の安全が確保できる環境づくりを推進する（p.11）」ことであり、その実現のために、「子どもたちの安全能力の育成等を目指す安全教育と、主として安全な環境づくりを目指す安全管理の二つの活動に分けられる。また両者の活動を推進するための組織活動が加わって、学校安全は構成される（p.11）」となる（図1）。

このように学校現場における「安全」とは、教育的側面と管理的側面の2つを大きな柱とし、そうした活動の核であり支援要因でもあるのが組織活動であると捉えることができる。本研究では、この構図の背景にある「危機」概念を批判的に考察しながら、それを改善していく一つの概念として「組織レジリエンス」を提示することを目的とする。

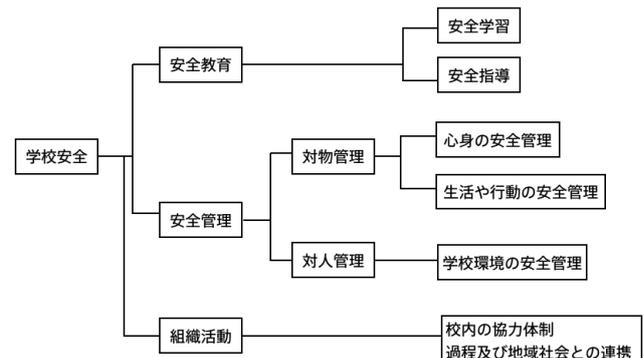


図1 学校安全の構造（渡邊 2013, p.11 より）

2 従来の危機管理・学校安全の考え方

2-1 リスクマネジメントと危機管理

一般的に「危機管理」は、その危機の発生の前後で「リスク・マネジメント」と「クライシス・マネジメント」に区別して理解されることが多い。前者は、危機の発生予防に主眼を置き、後者は、事後対処に主眼を置く。こうした考え方は、文部科学省においても採用されており、学校の危機管理を「事前の危機管理（リスク・マネジメント）」と「事後の危機管理（クライシス・マネジメント）」の2つの側面から捉えている（小椋 2013, pp.21-22）。また、『学校の危機管理マニュアル作成の手引』においては、危機を中心に「事前—発生時—事後」に区分し、それぞれにおいて事前の危機管理は「予防する」、危機発生時点での危機管理では「命を守る」、そして、事

後の危機管理は「復旧・復興」のコンセプトに基づき、それぞれの行動指針・対策を示している（福本 2018, p.102）。

しかしながら、危機管理を事前と事後に区分して固

定的に考えてしまうと、危機発生後の振り返りによる学習改善を次の予防段階に適切に生かすことが困難になってしまうこともあれば、事前の対策が不十分で危機自体をより大きなものにしてしまう危険性も出てきてしまう。前田（2009）は、このような考え方は、「経営学におけるマネジメントサイクルの理論と矛盾する（p.50）」ものであり、「リスクとクライシスを分けることなく一体的に捉え直す、経営学における「リスクマネジメント」概念（同）」が必要であると説明する。

この経営学における危機管理モデルを、井上（2015）は表1のように整理している。左端のFink（1986, pp. 20-28）の4段階モデルでは、危機を病気の症状になぞらえて、①前兆段階（Prodromal crisis stage）、②急性段階（Acute crisis stage）、③慢性段階（Chronic crisis stage）、④解決段階（Crisis resolution stage）、の4つに分けた上で、①が危機の警告段階、②が危機への対応段階、③危機からの回復段階、④が危機の収束段階と位置づけられている（井上 2015, p.105）。これは、危機の発生から解決までが一直線であり、その危機から学習・改善につながるルートは想定されており、学校現場における「危機管理を事前と事後に分断する」発想と近似している。それに対して、中央のMitroff（1988）の5段階モデルでは、Finkのモデルを発展させて、①前兆の発見（Signal detection）、②準備／防止（Preparation/prevention）、③封じ込め／被害抑制（Containment/damage limitation）、④回復（Recovery）、⑤学習（Learning）、の5段階に分けている（同）。Finkのモデルとの違いは、④と⑤の事後段階で危機からの回復を図り、教訓を得た上で再び①に戻ることができるというもので、循環的なプロセスとなっていることである（同）。そして、右端のCoombs（2012, pp. 6-29）ではこれら2つのモデルが、①危機前（Pre-crisis）、②危機対応（Crisis response）、③危機後（Post-crisis）、の3段階にまとめられている。これは、『学校の危機管理マニュアル作成の手引』における危機管理プロセス観と同じであるが、事後から事前への循環サイクルが想定されている点で、その前提が異なると言える。

また、学校特有の文化・環境がその危機管理手法に影響を与えているという研究も存在する。福本（2018）は、学校は様々なアクターや技術が複合的に絡み合ったシステム体であり、そこから生まれる危機事象はその対応策も複雑にならざるを得ないことが推測されるにもかかわらず、簡素なルールを適応するだけの事例対処型危機管理手法が用いられていると指摘する（p.97）。また、『学校の危機管理マニュアル作成の手引』のように、危機を基点とした組織の作動に重点をおいた組織構造（リーダーシップ、役割分担、責任体制）を前提とすることで、学校組織の日常との関連性・連動性は重視されていないように見受けられるとも述べられている（p.102）。

2-2 Safety- I と Safety- II

このように、危機のみを前提とし、その予防・対処も比較的受動的になってしまっている、学校における危機管理スタイルに対して、一つの示唆を与えうる考え方が、Hollnagelが提唱する

表1 危機管理モデルの比較（井上 2015, p.106 の図を一部修正）

Fink	Mitroff	Coombs
前兆	前兆の発見	事前(平時)
	準備／防止	
急性	封じ込め／被害抑制	発生時(有事)
慢性	回復	事後(復旧時)
解決	学習	

「Safety- I ・ Safety- II」の安全観である（表2）。

まず、これまでの危機管理における安全観を Safety- I とし、それはアクシデントやインシデントの数ができるだけ少ない状態になるという意味の安全、つまり、問題の数をカウントし、アクシデントの数を減らすことによって、安全性が向上すると信じるものであるとする (Hollnagel 2014,

表2 Safety-I と Safety-II の比較 (福本 2018, p.104 より)

	Safety-I	Safety-II
安全の定義	失敗の数が可能な限り少ないこと。	成功の数が可能な限り多いこと。
安全管理の原理	受動的で、何か許容できないことが起こったら対応する。	プロアクティブで、連続的な発展を期待する。
事故の説明	事故は失敗と機能不全により発生する。 事故調査の目的は原因と寄与している要素を明らかにすること。	物事は結果にかかわらず基本的には同じように発生する。 事故調査の目的は、時々物事がうまくいかないことを説明する基礎として、通常どのようにうまくいっているかを理解することである。
ヒューマンファクターへの態度	人間は基本的にやっかいで危険要因である。	人間はシステムの柔軟性とレジリエンスの必要要素である。
パフォーマンス変動の役割	有害であり、できるだけ防ぐべきである。	必然的で、有用である。 監視され、管理されるべきである。
現象論: 観察可能な特徴・兆候、安全表現型	有害な結果、事故、重大事態	あらゆる結果(良い、悪い、やっかい...すべての結果) うまくいっていること・無事象(non-event)
原因論: 観察可能な現象の起源・起因安全因子型		原因-結果の単純な因果関係
存在: 安全の根源・本質的特性「現実」に起こっていること	機能している、あるいは、不具合を起こしているかの二者	人のパフォーマンスは個人であれ集団であれ常に変動している「うまく行った/失敗した」の観点で要素を特徴づけられない。

p.12)。しかしながら、実際に問題が起きること自体頻繁なことではないことに加え、問題の発生メカニズムも特に学校のような場面では複雑でその対処や説明も相当に難しいものであるため、こうした問題だけにフォーカスすることは、組織を安定した状態に保つことにおいてはあまり得策ではない。そうではなく、「安全というのはただ単にアクシデントがない以上のことである。物事をうまくできる能力があるという定義（中略）、つまり、何か問題が起きた場合だけを見るのではなく、うまくいった場合についても見るということ（同, p.13)」、これが Safety- II の安全観であるとされる。また、Safety- II では、「安全活動、安全管理、安全分析の目的は、アクシデントやインシデントの数を減らすということではなく、成功するパフォーマンスをどのようにして増やしていくかということ（同, p.24)」であり、日々起きている事象に焦点化し、その部分の改善を目指すことによって安全性の向上へと至る、という考え方（同, p.27) が採用される。ただし、Safety- I と Safety- II はトレード・オフの関係ではなく、相互補完的に活用することが重要であるとも説かれている。

これを学校組織の特性に照らして考えると、学校は「不確定性の高い組織であるがゆえに、すべての不測事態を Safety-I だけに依拠して管理することは不可能である。それを包括する「安全はうまくいくことを確実にすることによって達成される」視点としての Safety-II は学校の危機管理のみならず学校経営自体を構想する上で重要な安全観である。というのは、様々な事象が想定可能であることを前提とするのではなく、想定外の事態あるいは不測の事態に典型的に見られる不確実性のマネジメントを前提にするからである（福本 2018, p.108)」と考えることができる。

このように、不確実性の高い組織である学校現場において、ほとんどのことを想定しながら運営していくことは非常に困難であり、危機・変化に対して柔軟に適応していくことも肝要となってくる。また、危機だけに着目するのではなく、平時こそが「うまくいっている状態」であると

捉え直し、その状態がなぜ成立しているのかに着目しながら、この状態を維持することに注力していくという姿勢も現実的には必要となってくることが理解できる。

3 一般的なレジリエンス概念

3-1 レジリエンスの意義

そこで本稿では、上記のような課題に対応する説明概念として「レジリエンス」を取り上げる。「レジリエンス」は「様々な困難から立ち直る力」という定義が一般的であり、「様々な変化に対応できるような多様性」、「変化に迅速かつ効率良く対応できるネットワーク・関係性」、「多少の変容でシステム・組織全体に深刻なダメージを受けない程度の冗長性」の3点が中心概念（福嶋 2016）である。それぞれの特性に関しては後に改めて説明するため詳細は避けるが、先の安全に関する議論に引きつけて述べるのであれば、レジリエンス概念の一番の特徴は、「減多に起こることのない“危機・大きな変化”に焦点化するのではなく、日常の活動をより円滑に維持していくためにどれだけの準備ができるか」という考え方を有していることであり、「一見無駄とも思えるようなリソースを、平時にどれだけ準備することができるのか」という「冗長性」がその最たる現れであると言える。

また、ありふれた繰り返しから成り立つ「日常」が非日常となった瞬間に、その状態に適応しながら、また「日常」へと戻っていく力学自体のことをレジリエンスと指すこともある。ただし、この「日常」は常に変化し続けている状況において全く前と同じものではなく、新たな「日常」として創出される必要があり、その点においてレジリエンスはただの原状回復を目指すものではなく、そうした危機・変化を契機として更に発展していく可能性を有した概念と考えることもできる（和泉 2015, pp.15-16）。つまり、レジリエンス概念は単なる現状復帰を志向するものではなく、「危機・大きな変化」の後に組織が変化すること、より積極的に言えば、成長することも包含した動的概念であるということが出来る。

続いて、危機に対してのレジリエンスの考え方として、藤井ら（2013）は＜アンテ・フェストゥム＞（祭りの前）と＜ポスト・フェストゥム＞（祭りの後）という2つの対照的な未来感覚を参考にして考察をしている。まず、＜アンテ・フェストゥム＞であるが、これはいわゆる「世直し」志向（つまり、危機を契機としてあらゆる変革を行おうとする姿勢）のベースとなるものであり、そこにおいて未来は、「圧倒的に未知なるもの」として存在する。これは、未来が持つ不確実性に焦点化したものと言える（藤井ら 2013, p.154）。したがって、この未来感覚に従えば、災害や危機を契機とした「世直し」志向は、「たしかにこのたびの災害はひどい出来事だった。しかし、それを人生の転機、あるいは、人間や社会のありようを根本的に改変するための契機としなくて何とする」という態度（同）、言い換えれば、「災害や危機の発生を、過去から現在へと至るスムーズな社会の移行を断絶させたものにとらえ、抜本的な「新規まき直し」へと邁進するという反応のベースとなる（同）」と捉えることができる。

これに対して、「立て直し」志向（つまり、危機をできるだけ避け、起きた場合も以前の状態に戻すことを第一とする姿勢）のベースとなる＜ポスト・フェストゥム＞的な時間感覚における未来は、「予定済の将来」、言い換えれば、現在までの「つつがない延長」という形をとろうとする（藤井ら 2013, p.155）。この未来感覚は、不確実性を極端に避け、事前に予測・計画することを通してその減少を図り、想定外を極力抑え込むことを重視する（同）。つまり、危機によって

これまで続いてきたものが「断絶」してしまうこと、それ自体を「避けるべき」危機と捉えることが<ポスト・フェストゥム>の特徴である(同)。だからこそ、<ポスト・フェストゥム>的な意識では、「何かが起こってしまってからそれを悔やんでも「あとのまつり」だと考え、事前準備に執着する。よって、日本社会における防災活動や復旧・復興活動の中核、例えば、防災計画の立案、訓練の実施、計画に基づいた着実な原状復旧—こういった社会活動はすべて、<ポスト・フェストゥム>的な未来感覚の発露である。なぜなら、それは、未来を真正の未知としてではなく予定済の将来という形で確保しようとする働きだからである(同)」という行動の表れにつながることになる。

これまでの議論で言えば、学校安全に関わる政策場面において、こうした考え方の短所が表れやすかったと捉えることができる。つまり、「世直し」志向で言えば、教育というそれ自体否定することが非常に困難であるが故に、それに資するあらゆる手段が現実から遊離して提案されやすい領域において、学校安全も半ば夢想的な事業構想がそれまでの経緯や現状を度外視した手段として、大きな危機をきっかけに浮上するという形で現れたり、逆に、「立て直し」志向の短所として、危機・変化後の社会変化に柔軟に適応することなくこれまでの対策・プランの遂行に拘泥するといった形での現出といった状況が思い浮かぶ。

しかしながら、こうした双方の志向性それぞれが欠点しか持ち合わせていないというわけではなく、実際には、個人も社会も、この2つの傾向性を多かれ少なかれ併存させており、その両者の間のバランスであり舵取りを適切に行う能力こそがレジリエンスであると表現できる(同, p.156)。つまり、完全なる不確実性の削除という極端な向き合い方ではなく、これまでの事例や予測を基にできるだけ不確実性を低減させながら、危機・変化に対する適応性・耐性をつけることを行い、実際に危機・変化が起きた後は、それへの適応過程の中で組織をより成長させる形で舵取りを行っていくというバランス感覚を適切に有した組織体を、レジリエンスの高い組織体と捉えるのであり、このような考え方がより現実妥当性の高いものであると思われる。

3-2 レジリエンスの代表的な構成要素

ここでは、組織も含むマクロな意味での「システム」におけるレジリエンスの構成要因についての研究を取り上げる(表3)。中でも、稲垣(2015)は多くの分野におけるレジリエントなシステムの特徴を7つに網羅的にまとめており、理解がしやすい(pp.221-222)。まず1つ目が、「多様性の確保と複雑さの維持」である。あるシステムにおいて多様性が確保されていない場合、危機が発生した際に画一的な対応しか取ることができず、生き残る可能性が低下してしまう。逆に多様性が担保されていれば、危機後の回復場面においてもあらゆる対策がとられやすくなり、単なる回復以上の成長につながる可能性も増えると考えられる。2つ目が「中程度攪乱の寛容性と耐性の強化」であるが、攪乱の規模が大規模に過ぎると、系そのものを消失させる恐れがあるが、それ以下の場合、そうした場面に対応しようとあらゆる適応反応が起こりやすくなり、むしろ生態系を複雑にし、その耐性を強めることにつながる。3つ目が「並行分散型ネットワークの確保」であるが、危機によって一部のネットワークに障害が発生することによってシステム全体が崩壊に至ることがないように、複合分散型のネットワークを用意しておくことが重要であるということである。続いて4つ目が「代替ネットワークの確保」であり、3つ目の分散型ネットワークは平時も作動しているものであるが、こちらは危機の際の担保として用意されているものであり、こちらもシステム全体へのダメージを防ぐための仕組みである。5つ目が「中枢制御系の不在」で

あり、「JR や私鉄、都バスといった各社が競合しながら交通網をネットワーク化するように、神経系でも膨大なサブユニットの集合体が間接的に連動しているだけであり、そこには中枢と呼ぶべきものがない (p.221-222)」と稲垣が述べるように、システムに唯一の中枢的機能が存在して

表3 代表的なレジリエンスの構成要素 (福嶋 2016 を参考に筆者作成)

研究者	構成要素
稲垣 (2015)	1.多様性の確保と複雑さの維持 2.中程度擾乱の寛容性と耐性の強化 3.並行分散型ネットワークの確保 4.代替ネットワークの確保 5.中枢制御系の不在 6.単離可能性の吟味 7.冗長性の活用
Walker, Braian, C.S. Holling, Stephen R. Carpenter, and Kinzig. (2004)	1.許容度 (Latitude) 2.抵抗力 (Resistance) 3.危険性 (Precariousness) 4.階層横断的な関係性 (Cross-scale relations)
劉・浦島・松川 (2015)	1.多様性 2.冗長性 3.堅牢性
木村 (2016)	1.抵抗:許容量拡大・バッファ機能の活用により変化の影響を受けにくくする。 2.適応:ショックを吸収し、変化に対応し本来機能を維持する。 3.転換:目的達成が可能となるようにシステムを再構築し新たな環境に対応する。
Elizabeth et al(2017)	1.決定的な機能(サービス活動) 2.間値・尺度間(空間と時間の双方)の相互作用 3.記憶と適応のマネジメント

しまうと、危機の際にその機能が停止することによって全体が崩壊してしまう可能性が高まってしまいます。続いて6つ目の「単離可能性の吟味」であるが、レジリエントなシステムにおいては、危機・変化によってネットワークに障害が起きた場合、他の機能ネットワークにどのような影響が出るのか、若しくは単離可能な局所ネットワークにすぎないのかをシミュレートするという、システム全体への致命傷を避ける機能が組み込まれている。最後に7つ目の「冗長性の活用」とは、平時において冗長で無駄なものを維持するには、それなりのコストがかかるが、それを見込んでもおレジリエントなシステムを形成することを、自然は戦略として選択してきている、と稲垣は言う。これは、危機・変化が起きた際にシステムへのダメージを吸収するためのバッファとして重要なものであり、システムがレジリエントであるかどうかは、平時にこの冗長性をどこまで許容できるかにかかっていると言える。このことを稲垣は「こうした視点は、職場で何もしていない人に温かいまなざしを向けるための寛容の精神とは異なる水準で、健全なシステムを把握するための実践的指標にもなる (p.222)」と評している。表3の他の研究においても、おおむね同様の要素が示されている。

このように、レジリエンスの構成要素を検討していくことで、レジリエントな組織が重要視してきたこと、つまり、系全体が致命傷を負わないために、平時の段階でどれだけ多様性・分散化・冗長性の確保がなされているか、を理解することができた。このことは、近年学校組織運営において求められている「効率的な組織運営」とは異なり、あらゆる種類の「ムダ」を許容する仕組みであることを示しているが、特に学校安全のような「不確実性と不可分な危機」というものを考えたときには、このような姿勢で構えることが組織全体の安全を担保することになるということも言えるのではないか。

4 組織レジリエンス概念

4-1 組織レジリエンスの定義と構成要素

表 4 組織レジリエンスの代表的な定義と構成要素（福島 2018 を参考に筆者作成）

定義	構成要素
1. 組織が極度の状況変化に直面したとき、そうした変化に適応し、基本的な目的と健全性を維持する能力(能力の観点) 2. 重大な逆境の文脈において積極的な適応を包含するダイナミックな過程(過程の観点①) 3. 社会関係資本・資源として活性化される関係性(過程の観点②) 4. 日々の業務における「変動」に人が上手く対応して安全を保つこと(安全に焦点化した観点)	【組織構造】 ・文化的なアイデンティティ ・環境の変化に対して迅速に反応できるようなフラットな階層性 ・連続した失敗からシステムを守るための疎結合のサブシステム ・深い信頼に根ざしたインフォーマルなネットワーク ・ボトムアップの調整 ・「通訳型」リーダー ・訓練されたenergizer(メンバー間の良好な関係性の促進者) 【組織の姿勢・機能】 ・変化の文脈において、学習・適応する能力 ・一定の頻度での適度な失敗 ・即興性 ・問題解決志向 ・積極性に対する組織的な支援 ・たとえ何が向かってきても、その組織が適合できるような機会を増加させる多様な資源やスキル ・部分的なシステムの破壊という状況下でさえも、中心となる機能が維持されることを確保するための、決定的なシステム上の機能的な冗長性

ここまで、危機・大きな変化に対する捉え方として「レジリエンス」概念について検討してきた。ここでは、レジリエンス概念の中でも特に学校安全を考察する際に重要となる「組織レジリエンス」に関する諸研究を検討する。組織レジリエンス概念に関する研究は、レジリエンス研究の中でも最近になって少しずつ進展してきたものであり、研究の数は相対的に少ない状況にある。その中でも、代表的な研究において提示されている組織レジリエンスの定義と構成要素に共通しているものをまとめたものが表 4 である。諸研究の定義において共通しているのが、「危機的な状況に直面しても、組織の基本的な性質を損なわないように組織が対応することができる能力（福島 2018, p.101）」という特性である。ただし、ここで能力とあるのは固定的なものではなく、そうした劇的な変化から立ち戻る・それ以上に成長する組織過程自体も包含したダイナミックな概念であることが、組織レジリエンス概念の大きな特徴である（同）。

より具体的に言えば、表 4 の左側にあるように、組織レジリエンスには「能力」と「過程」という 2 つの観点から定義づけすることが可能である。まず能力の視点で言えば、「組織が極度の状況変化に直面したとき、そうした変化に適応し、基本的な目的と健全性を維持する」ことができるかどうか、その組織のレジリエンスを捉える一つの指標となる。そしてこの能力には、「(1) 障害・妨害を吸収・緩和し、核となる機能を維持する組織の能力、(2) 自己形成に関する組織の能力、(3) 変化の文脈において、学習・適応する能力（Ruiting・Wenwen 2012, p.56）」という中心的な特徴が存在する。次に過程の視点で言えば、組織レジリエンスは、「重大な逆境の文脈において積極的な適応を包含するダイナミックな過程」というように、現在進行形の発展そのものと捉えることもできる。そしてその過程の中で醸成される社会関係資本・資源が更にその組織の成長に影響していくという、相互作用的な関係性をも含みこんでいる。最後に、組織レジリエンスを「安全」の側から捉えた定義として、「日々の業務における「変動」に人がうまく対応して安全を保つこと」というものがある。これは先に述べた Safety- II の安全観に通じるものであり、平常時こそ危機への対処が一番うまくいっている状態であると考え、その条件を明確にしていくことで組織が強くなっていくその過程が組織レジリエンスである。

次に組織レジリエンスの構成要素に関してであるが、これも大きく「組織構造」に関する要素と「組織の姿勢・機能」に関する要素の2つに区分することができる。まず「組織構造」に関する要素であるが、まず「多様性」の適度な温度帯の確立はレジリエンスの向上に大きな役割を果たし、結果を左右するもっとも重要な因子の一つである (Zolli・Healy 2013, p.21)」とあるように、組織の中において適切な多様性を実現することは、危機・変化への迅速な対応能力を高める有効な手段であり、あらゆる適応を同時並行的に実現する可能性も高めうるものと考えられる。そうした組織の中にあって、危機的な状況が発生した場合に、組織が不用意な混乱に陥ることなく適切な行動に移ることを可能にするためには、メンバーがその組織の文化的なアイデンティティを共有している必要がある。そしてそうした文化が不必要な抵抗を生むことなく組織に浸透していくためには、組織をできるだけフラットな階層にし、環境の変化に迅速に反応ができるようにしておくことが必要であり、そこではボトムアップの調整を中心とした深い信頼に根ざしたインフォーマルなネットワークが構築されていなければならない。

しかしながら、多様性の高い組織において同じアイデンティティを共有し、一定程度行動を同じくすることは非常に困難である。そこで中心的な役割を担うのが、「通訳型リーダー」と「訓練された energizer (メンバー間の良好な関係性の促進者)」である。「通訳型リーダー」は、「多くの場合は舞台裏で支持者を結びつけ、様々なネットワークや視点、知識体系、課題を一体的な全体像にまとめ上げる重要な役割を果たしている。その過程で、これらのリーダーは適応能力、すなわち様々な公的機関と非公式なネットワークが危機的状況において協調する能力を引き上げている」(Zolli・Healy 2013, p.22) と説明される。つまり、組織の中のそれぞれのアクターの文脈を理解しながら、共通に理解できる形でそれを言語化し、橋渡しの共有をしていくことがリーダーに求められているのである。もちろんこうした行動はリーダー一人で完結できるものではないため、そうした動機付け的な行動をより下位レベルのチーム等で行っていくのが「訓練された energizer (メンバー間の良好な関係性の促進者)」であると言える。

最後に、実際に危機が起きた際にそれが波及し組織全体に影響を与えないようにするために、できるだけ組織内のネットワークは多様かつ疎結合であることが求められる(連続した失敗からシステムを守るための疎結合のサブシステム)。これは、学校組織においてよく言及されるルース・カップリング的な仕組みに近似していると言える。

次に、レジリエントな組織が有している姿勢・機能に関してだが、まず組織全体の捉え方として Zolli・Healy が挙げるのが「全体論 (ホーリズム) (Zolli・Healy 2013, pp.23-24)」である。たとえ組織の一部だけレジリエンスが強化されたとしても、その複雑なネットワークゆえに別の部分で起きた脆弱性の影響を受けてしまうことになりかねない。逆に、組織全体を一つのシステムとして統合されたものと意識することで、組織全体のレジリエンスを高めるような行動が起こしやすくなるということである。そうして組織が全体観を構築することができるようになると、メンバー間で課題意識の共有が進みやすくなり、組織が一体として問題解決志向へとシフトすることになる。

その上で組織には、不確実性が高い世界の中で多くの変化に直面するという文脈において、学習・適応する能力が求められるが、先述の通り不確実性の高い世界においてその全てを予測して対策を練っておくということは現実的ではない。したがって、あらゆる場面において即興的に対応することが求められる(即興性)。そして、その即興に対しての反応をすぐに検知し、続く行為を迅速に選択・決定していくという流れが重要となってくる(ワイク・サトクリフ 2017,

pp.115)。

また、先の Safety- II を提示したレジリエンス工学の考え方である、「人間をシステムの安全性を脅かす要素と考えず、本質的に危険なシステムをなんとかやりくりしながら安全に運転している存在と捉えること (小松原 2014, p.45)」というスタンスを基盤に置き、日常の業務に注目することが、組織レジリエンスを現実的に高めていく一つの方途であると考えられる。こうした視点の中には、「組織は完璧なものではなく、必然的に失敗するものである」という組織観がある。これを所与のものとして受け止めた上で、「致命的なダメージを負わない形で適度な失敗を繰り返しながら学習・成長していく」ことを目指すのが組織レジリエンスの考え方である。また一定の頻度での適度な失敗は、より積極的な効果を組織にもたらしうる。例えば、失敗することによって組織において不完全な部分を認識し、部分的な被害を分離・最小化した上で、資源の供給を多様化するなど組織を再構築する契機にもなる (Zolli・Healy, pp.19-20)。加えて、「レジリエントな集団は、人々を失敗から守るのではなく、失敗しないことから守るのである (Miguel et al. 2013, pp.12-13)」と述べられているように、失敗を受け入れることによってそこから学習する機会を獲得し、組織のメンバーが協調行動を行いやすくなる土壌を生み出すことにもつながる。

次に、そうした組織行動にメンバーが積極的にチャレンジできるようにするためには、たとえ何が向かってきても、その組織が適合できるような機会を増加させる多様な資源やスキルと、その積極性に対する組織的な支援が必要であることは言うまでもない。その点に関して重要な要素として、「冗長性」がある。ここでの冗長性とは、部分的なシステムの破壊という危機的な状況下でさえも、組織の中心となる機能が維持されることを確保するために、どれだけリソースに余裕があるかということの意味している。この冗長性が高い組織ほど、いざという時の対処やバックアップが充実しており、危機からの回復が行いやすい。これは、あらゆる危機・変化に適応するということには冗長性がキーになってくることを意味する。しかしながら、「効率的な経営」が求められている文脈においては、「適応は、現有リソースを高い費用対効果で利用することで構成されるので、今は役に立たないように見えるけれども文脈が変わると価値のあるリソースを排除してしまう (ワイク・サトクリフ 2017, pp.112-113)」ことにつながってしまいやすい。その中で「非効率性を奨励し、それを生み出す人を保護し、この非効率性をレジリエンスへの投資として組み込むこと (同)」をどれだけ実行できるかが、組織レジリエンスを高めること、今回の議論で言えば、学校安全をより確かなものにするということにつながるのである。

ここまで説明してきたようなレジリエントな組織を、Zolli・Healy は「レジリエンスは、次のような要素がちょうどよく整った場所に育つー接続しているが結びつきは強すぎず、多様であるが拡散しすぎず、それが有益であるかぎり他のシステムと連動するが、むしろ有害と見れば自らを切り離す。その姿は、戦略的な分散性、(戦略、構造、行動における) 計算された流動性、(価値観や目的における) 不変性によって特徴づけられる (Zolli・Healy, pp.347-348)」と表現した上で、留意すべき点を1つ提示している。それは、これまで挙げたような組織レジリエンスの構成要素・促進要因は、すべての組織において妥当するものではなく、その組織が置かれている文脈に大きく依存しているということである。そのため、ある組織で有効であった組織レジリエンスの要素が、別の組織の文脈においては効果がそれほど感じられない、場合によっては逆効果となりうることもあるということに、自覚的である必要がある。したがって、実践場面において組織レジリエンスを高めていくためには、組織が置かれている文脈に注意を払うことが大前提であり、それは組織を研究する側においても同様である。このことは、「文脈化された結びつき (contextualized

engagement) (ワイク・サトクリフ 2017, pp.127)」と言う表現によって説明がなされている。これは、組織行為というものは状況に左右されるものであるが故に、組織の中で専門家がその役割を有効に全うするためには、その組織の文脈に細心の注意を払う必要があるということを示している。

4-2 組織レジリエンスと危機管理概念との違い

先に、一般的な危機管理における考え方を批判的に検討した上で、Safety- IIのような別角度からの捉え方を見てきた。ここでは、それらの知見とレジリエンス概念の要素を前提に、危機管理の枠組みと組織レジリエンスの違いについて検討を加えていく。両者の差異は、「組織が逆境に対処する点」においてより表面化する(図2)。

ここで組織レジリエンスの観点では、不確実性や変化を排除していこうとするのではなく、それらを受け入れるための学習とイノベーションを志向することになる。そのためには、「あらゆる失敗から学んでいくためには、固定的な観念からは常に距離を置き、どのような場面でも柔軟に対応するための適応能力を獲得することが、組織の発展につながる」という姿勢を有することが不可欠である。

一方、危機管理においては、鍵となる属性は、組織のルーティン・固定的な価値・記憶のような、より安定的なものを重要視し、組織の決定的な関心は、安定的な領域の維持に関するものに集中しているものとされる(Ruiting・Wenwen 2012, p.57)。つまり、ここにおいて変化は「不確実性を高め、危機の可能性を上げる」ものとして忌避され、できるだけそうならないよう、組織を静的なものとして捉える、またそう維持していくことが理想であるとされている。だからこそ、これまで組織が得てきた記憶やルーティンを軸に組織を管理しようというスタンスが生まれることになる。

このことは、両者が根本的な目的としているもの、つまり、危機管理においては「損失の低減」、組織レジリエンスにおいては「適応能力の獲得・醸成」という違いにおいてより一層明確なものとなる。この価値基盤の違いは、当然のことながら組織対応過程においてもその差異をはっきりとさせることになる。つまり、危機管理過程において組織は、その安定性の喪失を低減することにはなるであろうが、それにもかかわらず、不確実性と危機を通じた学習・実践における失敗からの学習・学習と受容を支えるための異なる知識体系の紐付け、といった活動は、緊密なフィードバックループを前提とした協働と権限の共有に依存しがちになってしまう。他方、組織レジリエンスの観点では、組織は危機・変化を敢えて受容することによって、環境の不確実性と複雑性を衰えさせるのではなく、むしろ促進させることになる。このことによって、組織レジリエンスが更に高められ、危機後の成長の可能性も高まっていくと考えられる(Ruiting・Wenwen 2012, p.58)。

このように、危機管理的な思考では、損失を低減することが最重要課題であると設定されるた

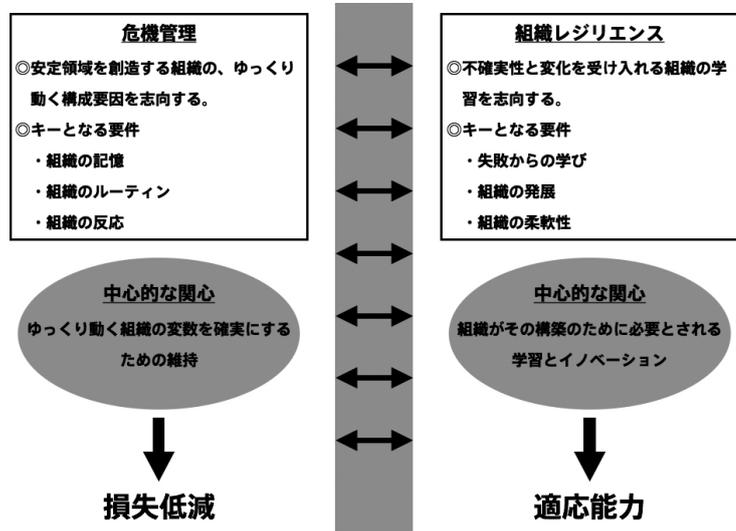


図2 組織レジリエンスと危機管理の比較 (Ruiting and Wenwen 2012, p.57 を参考に筆者作成)

め、前例踏襲的で柔軟性に一定欠けるような価値判断がなされやすくなってしまふ。その点組織レジリエンスの捉え方では、組織が致命傷を負わないという意味において決定的な損失を回避するという指向性があることはその通りなのであるが、根本的な目的はそこにあるのではなく、組織が危機・変化を経てより成長するための適応能力を獲得することにあるため、必然そこに至る過程においてもより柔軟で多様な対応が取りやすい価値を優先する傾向にあることが理解できる。

4-3 組織レジリエンスの分析枠組み

ここまで危機・大きな変化に組織が適応していくための概念として組織レジリエンスが存在し、危機管理概念との差異を示しながらその特質を述べてきた。そこで次に、そうした組織レジリエンスを実際の実践場面において観察・分析していく際の、分析枠組みに関する諸研究に検討を加えていく。

まず菊地（2013）において、組織レジリエンスを包括的に理解するための助けとして、チームレベルのレジリエンス（1）という考え方が提示されている。これは、組織構成員が実践場面において何か行動をする際に、そ

の都度組織全体の状態に意識を向けることは稀であり、より身近な所属であるチームのスタンスや特性に影響を受けやすいということから導出されている（菊地 2013, p.138）。そこから菊地は、「組織・チーム・個人」という三層における個別のレジリエンスの相互作用によって組織レジリエンスを理解する必要があることを説いている（同）。その上で、組織全体におけるレジリエンスを把握するための分析モデルとして図3を提示している。これは、先に示された「組織・チーム・個人」それぞれのレジリエンスから生まれる相互作用を、危機・変化が起きる前・起きている最中・その後という時間区分において捉えるためのモデルとなっている。先述の通り、組織レジリエンスは、危機・変化のときだけに有効な概念ではなく、平時やその後の回復・成長過程までも含めた動的な概念であること、しかしながら、その時々において組織の選択する行動には違いがあることを踏まえると、非常に理解しやすいものとなっている。

続いて、図3のモデルを企業組織という実践場面で捉え直したものが表5である。一見すると9つの場面がそれぞれ独立しているように思われるが、あくまでも中心的な役割を果たす対象に振り分けているものであって、こうした事項が適切に進んでいくためには、やはり組織・チーム・個人の相互作用が不可欠となってくることは留意すべきである。その上で、アクターごとに見ていくと、組織レベルは主にメンバー全体の協調行動の全体となる理念浸透と対外周知が平時の活動にあり、危機発生からは復旧作業の中で体外からリソースを獲得したり、外への貢献を行っていくことで、より組織の結束を強めていくものと考えられている。続くチームレベルでは、目標や価値観の共有を平時の業務活動の中で行いながら、危機発生から復旧活動の中でそれまで蓄積してきた関係資本を円滑に発揮させ、将来に向けての学習につなげていくものと考えられる。最後に個人レベルにおいては、組織・チームレベルで共有してきた価値観・目標を軸に通常の業務活動を遂行していくことで、自身の組織におけるアイデンティティや自尊心を確立・向上させていく中で、危機発生事態ではそれまでに構築してきたネットワークや信頼をベースに協調行動

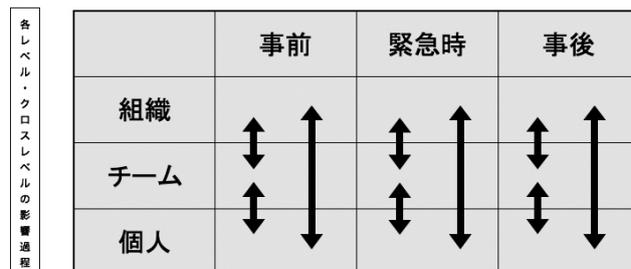


図3 時系列と対象レベルの2次元マトリックスの枠組み
(菊地 2013, p.29 より)
※図中の矢印は影響過程を表す。

に注力し、復旧段階に入る中でその成功体験によってより組織へのアタッチメントを高め、組織のレジリエンスに対する理解が深まっていくものと捉えることができる。

次に、そうした組織・チーム・個人間の相互作用によって作動する組織行動を質的に把握するための枠組みとして、Lengnick-Hall・Beck (2005)がある。彼らは、組織レジリエンスの中心的な要素として、レジリエンス力 (resilience capacity) を提示する。それは、3つの組織的特性 (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) (2)から成っており、それらは「ある組織がそのレジリエンス力を開発する際に、不確実な状況をより創造的に解釈し (認知的レジリエンス)、それゆえに、組織がこれまで行うことに慣れてきた行動と、そうした枠組みから外れた自由な行動の双方について、より深く考えることができるようになること (行動的レジリエンス)、そしてその行動は関係性と資源を利用するものであること (文脈的レジリエンス)」(p.750) という一連の組織動態として表現される (福島 2018, p.102)。

この枠組みを用いることにより、危機や大きな変化に対しての組織的行動の背景に、組織全体としてどのような意識・目的観の共有があったのか、またどのような環境要因が影響しているのか、という文脈的要因を組み込んで組織動態を捉えやすくなっている。

そして最後に、先の2つの分析枠組みを、組織レジリエンスを把握するためのモデルとして展開させたのが、福島 (2018) による組織レジリエンスモデルである (図4)。これは、組織レジリエンスを捉えるために、「組織・チーム・個人」それぞれのレジリエンスを考慮しながら、その相互関係を捉えていくという菊地 (2013) の枠組みに立脚した上で、その相互作用の各場面において重要な要素をより詳細に捉えていくために、その組織動態を Lengnick-Hall・Beck (2005) の「認知・行動・文脈レジリエンス」の軸を用いるものとなっている。更にそれに付加する形で、

表5 職場におけるレジリエンスの統合的理解のための枠組み (菊地 2013, p.228 より)

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

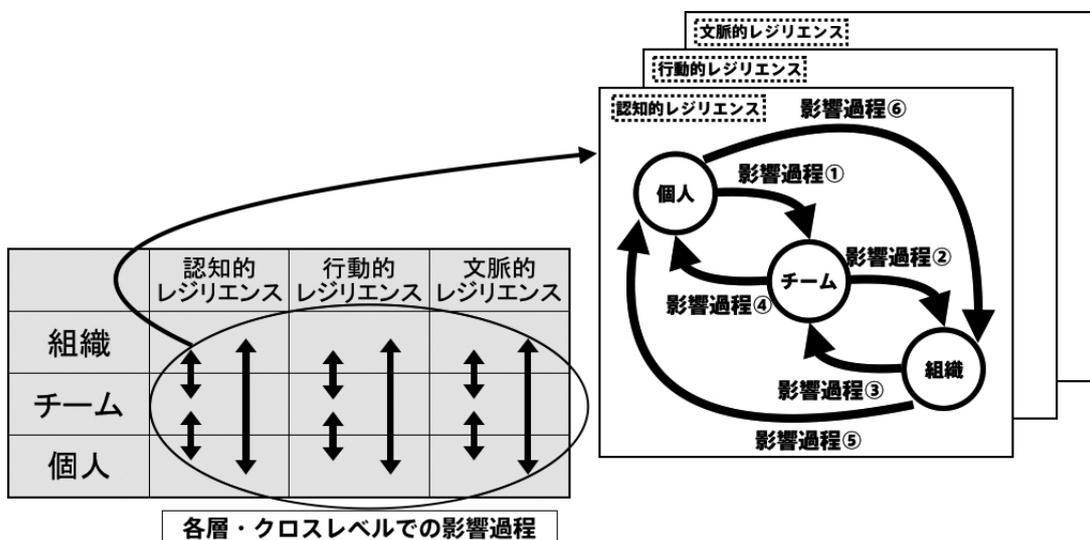


図4 組織レジリエンスモデル (福島 2018, p.102 より)

「認知・行動・文脈レジリエンス」のそれぞれの場面において、組織・チーム・個人がどのような相互作用を発生させているのかという、組織動態をより質的に捉えるために、関係性ごとの影響過程も念頭に置くものとして展開がなされている。

しかしながら、この図4のモデルにおいては、組織・チーム・個人が認知的・行動的・文脈的レジリエンスのそれぞれの場面においてどういった要素が重要かは明示されていない。そこで、図4における「組織・チーム・個人」×「認知・行動・文脈レジリエンス」の枠組みのそれぞれに、特に学校組織において重要と考えられる要素を加えたものが表6である。ここで、組織レベルにおける要因は Lengnick-Hall・Beck (2005)、またチームレベル・個人レベルにおける要因は、基本的に菊地 (2013) が提示したものを採用しているが、教員個人の認知レベルにおける要素としては、紺野・丹藤 (2006) において教師特有の個人レジリエンス要因として提示されていたため、そちらを採用した。

各アクターについてそれぞれ見ていくと、まず組織レベルにおいては、「組織の選択を支える

価値が強固であり、現状を積極的に認知している状態に加えて、安定的な人的・組織的相互関係が成立しており、有形・無形双方の資源へのネットワーク密度が高い組織には、広範で代替可能な選択のレパートリーが豊富に存在し、不確実性の高い状況に対してより適切

	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
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・建設的な意思決定過程 ・強いイデオロギーの同一性 	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑で多様な行動リスト ・機能的な習慣 	<ul style="list-style-type: none"> ・深い社会関係資本 ・広範な資源のネットワーク
チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム目標の明確化と共有 ・頻繁なコミュニケーション ・フィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務の分析と明確化 ・チーム学習 ・知識・情報の共有 ・職務遂行上の指示 	<ul style="list-style-type: none"> ・心理的安心感の構築 ・信頼関係の構築 ・支援・協力体制 ・ムードメイカーの存在
個人	<ul style="list-style-type: none"> ・モデルとなる教師の存在 ・目標、方針の理解と認識 ・役割認識 ・楽観性 	<ul style="list-style-type: none"> ・振り返り、学習 ・情報提供、収集 ・役割行動 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分を支持する人の存在 ・教育実践に活用可能な資源の存在 ・十分な自律性の確保

表6 学校組織レジリエンスの分析枠組 (Lengnick-Hall・Beck 2005, 紺野・丹藤 2006, 菊地 2013 を参考に筆者作成)

な対応を取ることが可能とする強いレジリエンス力が備わっている (福嶋・備瀬 2018, p.7)」と表現することができる。次にチームレベルであるが、基本的な構造は組織レベルのものと大きな違いはないが、特に学校のようにチーム (学年・教科・分掌集団) で行動することが比較的多い組織においては、ここでの要素がどれほど明確であるかということが、学校組織レジリエンスにとって非常に重要であると考えられる。表6においては、チームのアイデンティティと役割が適切に共有され、頻繁なコミュニケーションやチーム学習を通じて信頼関係とそれを基盤にした支援・協力体制を構築することによって、危機や変化の際にも円滑な情報共有・チーム行動をすることができる、というイメージを提示することが可能である。最後に個人レベルであるが、紺野・丹藤 (2006) によれば、教員個人が組織のメンバーとして様々な困難に挑戦していくための要因として、認知面では「お手本となるモデル教師の存在」・「あらゆる困難に対しての楽観性」が重要であり、それを支える文脈的要素として、「支援的同僚の存在」・「様々なチャレンジができるように、十分な自律性が確保されていること」が必要であると説明されている。そこに組織レジリエンス研究が挙げたその他の要因 (「目標共有」・「役割認識」・「実際の取り組みを支える資源の存在」) が加わることで、組織全体としての行動により円滑につながっていくと考えることができる。

5 まとめ

ここまで、学校安全に関する施策等の背景にある「危機管理観」が、実際の危機対応の場面でその効果を十分に発揮することができない可能性があること、つまり、危機のみを前提とし、その予防・対処も比較的受動的になってしまっているスタイルを指摘し、それに対して一つの示唆を与えうる考え方として、発生確率の低い危機よりも既に成功している日々の行動に焦点化するという、「Safety- II」の安全観を紹介し、その方が実践での運用が容易であることを述べた。続いて、そのような安全観の転換を図った上で、種々の危機・変化に対して組織が柔軟に適応・対処していくための具体的な要素を検討するための視座として、「レジリエンス」概念を取り上げた。中でも、組織レジリエンスに関する諸研究を考察することによって、学校組織が実践場面においてより円滑に適応・対処できるようにするための諸要素と、そうした組織動態を分析するための枠組みを仮説的に提示した。特に、これまでの危機管理概念と組織レジリエンス概念の違いとして、危機管理的な思考では、損失を低減することが最重要課題であると設定されるため、前例踏襲的で柔軟性に一定欠けるような価値判断がなされやすくなってしまいが、その点組織レジリエンスの捉え方では、組織が致命傷を負わないという意味において決定的な損失を回避するという指向性があることはその通りなのであるが、根本的な目的はそこにあるのではなく、組織が危機・変化を経てより成長するための適応能力を獲得することにあるため、必然そこに至る過程においてもより柔軟で多様な対応が取りやすい価値を優先する傾向にある、という点を明確にした。

次に、本研究で得られた知見・視点は、以下の3点である。

①これまでの学校の危機管理の捉え方としては、「あらゆる危機を想定して、その対処法をできるだけ列挙し尽くす」ことに重点が置かれていた。しかしながら、不確実性の高い組織である学校現場において、ほとんどのことを想定しながら運営していくことは非常に困難であり、危機・変化に対して柔軟に適応していくことも肝要となってくる。また、危機だけに着目するのではなく、平時こそが「うまくいっている状態」であると捉え直し、その状態がなぜ成立しているのかに着目しながら、この状態を維持することに注力していくという姿勢も現実的には必要となってくる。

②危機管理概念は、当然のことながら「危機」のみに焦点を当てるものであるが、実際の学校現場において危機管理概念が想定するような大きな危機はそれほど頻繁に起こることはなく、そこから組織学習や組織の発展につながるようなポジティブなループが描きにくい。それよりも、「安全は、日々うまくいっていることを確実にすることによって達成される」と考える Safety-II のスタンスの方が、学校の日常的な取り組みに還元しやすく、その射程も危機のその一点だけでなく、組織の発展という未来にまで広げることが可能となる。

③レジリエントな組織が重要視してきた「平時の段階でどれだけ多様性・分散化・冗長性の確保がなされているか」という視点は、近年学校組織運営において求められている「効率的な組織運営」とは異なり、あらゆる種類の「ムダ」を許容する仕組みであることを示している。特に、学校安全のような「不確実性と不可分な危機」というものを考えたときには、このような姿勢で構えることが組織全体の安全を担保することになると考えられる。また、本稿の範囲外ではあるが、平時において一定以上のリソースを財政政策などによって担保することが、危機の回避・軽減だけでなく組織の発展にもつながるといった認識が広く共有されることによって、学校組織が抱

える様々な困難（教員の多忙化や ICT を用いた学習の展開など）に対しての財政支援がしやすくなるとも考えられる。

ただし、組織レジリエンスの構成要素・促進要因は、すべての組織において妥当するものではなく、その組織が置かれている文脈に大きく依存している、という点に留意すべきである。つまり、ある組織で有効であった組織レジリエンスの要素が、別の組織の文脈においては効果がそれほど感じられない、場合によっては逆効果となりうることもあるということに、自覚的であることが、その学校における組織レジリエンスを正確に把握するためには重要である。このことは、学校安全において共通のマニュアルを作成しそれを実施することだけでは、その目的である学校安全ですら達成しえないということを示唆している。

最後に、本研究の課題であるが、ここではあくまでも諸研究を基に一つのモデルを提示するにとどまっており、実際の学校現場での態様からの実証まではできていない。今後は、このモデルがどこまで実践場面において妥当的であるかを、実証的な調査を通して分析・解釈していくことが必要である。

【注】

- (1) 「チームレベルのレジリエンスとは、個人のレジリエンスの概念を集団レベルに引き上げて、チームに備わる回復力を捉えようとする概念である。（中略）チームに所属するメンバーの職務レジリエンスの単なる総和ではなく、個人レベルには還元できない、チーム全体に備わるものとしてのチームレジリエンスである」（菊地 2013, p.138）、「「チーム全体が困難な状況に直面し、一時的に全体的に落ち込んだムードに陥ったり、士気が下がったり、緊張状態になったりした際にも、再び元の状態に戻ることができるチームの力に対するメンバーの信念」を指す」（菊地 2013, p.152）という形で説明されている。
- (2) 認知的レジリエンスは、組織が今おかれている状況を解釈・分析し、その状況から回復・成長するための実践を具体的に導出するために必要なものである。そして認知的レジリエンスは、その下位要素に、「建設的なセンスメイキング (constructive sensemaking)」と「強い思想的アイデンティティ (a strong ideological identity)」の2つを包含している（福島 2018, p.102）。

次に行動的レジリエンスは、その下位要素に、「複雑で多様な行動リスト (a complex and varied action inventory)」と「機能的な習慣 (functional habits)」の2つを包含している。

最後に文脈的レジリエンスは、認知的レジリエンスと行動的レジリエンスを統合し、それらを適切に使用するための環境を提供するものであり、その下位要素として、「深い社会関係資本 (deep social capital)」と「広範な資源のネットワーク (broad resource networks)」の2つから構成されている（福島 2018, p.97）。

【引用・参考文献】

- 和泉 浩 (2015) 「地域のレジリエンスにおけるソーシャル・キャピタルと記憶：東日本大震災後の地域コミュニティについての議論をもとに」『秋田大学教育文化学部研究紀要』 Vol.70, pp.9-20。
- 稲垣 諭 (2015) 「レジリエンス再考：心的システムの安定モデルを構想する (TIEPh 第3ユニット 環境デザインユニット)」『「エコ・フィロソフィ」研究』 No.9, pp.219-233。
- 井上 邦夫 (2015) 「リスクマネジメントと危機管理：コミュニケーションの視点から」『東洋大学経営学部 経営論

- 集』 No.86, pp.101-111。
- 枝廣 淳子 (2015) 『レジリエンスとは何か：何があっても折れないところ、暮らし、地域、社会をつくる』 東洋経済新報社。
- 岡田 順一 (2014) 「学校の危機管理とスクールリーダーシップの在り方」『南山大学紀要 アカデミア 人文・自然科学編』 No.8, pp.21-49。
- 小榎 雅子 (2013) 「学校危機管理に関する研究動向と学校経営」『学校経営研究』 Vol.38, pp.21-28。
- 菊地 梓 (2013) 「組織におけるレジリエンス理解のためのマルチレベルアプローチ：個人、チーム、組織のレジリエンス」九州大学 博士学位論文。
- 木村 富美子 (2016) 「レジリエンスの築き方に関する考察」『創価大学 通信教育部論集』 Vol.18, pp.50-66。
- 小松原 明哲 (2014) 「医療安全のヒューマンファクターズ：何に取り組むべきか」大阪大学医学部附属病院中央クオリティマネジメント部 『平成 25 年度国公立大学付属病院 医療安全セミナー報告書 医療安全へのレジリエンスアプローチ [イントロダクション]』 pp.32-41。
- 紺野 祐・丹藤 進 (2006) 「教師の資質能力に関する調査研究：「教師レジリエンス」の視点から」『秋田県立大学 総合科学研究彙報』 Vol.7, pp.73-83。
- 福島 真治 (2016) 「学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討：レジリエンス概念に関する諸分野の研究レビューを通して」『東京大学大学院教育学研究科学校開発政策コース 教育行政学論叢』 Vol.36, pp.149-180。
- 福島 真治 (2018) 「学校組織動態の説明概念としてのレジリエンス」『東京大学大学院教育学研究科学校開発政策コース 教育行政学論叢』 Vol.38, pp.95-103。
- 福島 真治・備瀬 美香 (2018) 「日本の公立高校における組織レジリエンスに関する事例研究」『東京大学大学院教育学研究科附属学校教育高度化・効果検証センター研究紀要』 No.4, pp.60-76。
- 福本 昌之 (2018) 「学校における危機管理に関する組織論的考察：E. ホルナゲルの Safety- II の安全観を手がかりに」『大分大学教育学部研究紀要』 Vol.40, No.1, pp.97-112。
- 藤井 聡編著 (2013) 『経済レジリエンス宣言』 日本評論社。
- ホルナゲル, E. (2015) (北村・松原・狩川訳) 『Safety-I & safety-II：安全マネジメントの過去と未来』 海文堂出版。
- 前田 晴男 (2009) 「学校の危機管理に関する理論的考察：リスクマネジメント概念の分析を通じて」『教育経営学研究紀要』 No.12, pp.45-52。
- 文部科学省 (2018) 『学校の危機管理マニュアル作成の手引』 文部科学省。
- 劉 唐・浦島 陸朗・松川 弘明 (2015) 「テキストマイニングによるレジリエンス構造モデルに関する研究」『日本経営工学会論文誌』 Vol.66, No.2, pp.67-74。
- 渡邊 正樹 (2013) 「学校安全・危機管理の概要」渡邊 正樹編著 『学校安全と危機管理 改訂版』 大修館書店, pp.1-20。
- Andrew Zolli・Ann Marie Healy 著, 須川 綾子訳 (2013) 『レジリエンス 復活力』 ダイアモンド社。
- Anja Dalgaard-Nielsen (2017) “Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable?” J Contingencies and Crisis Management., pp.1-9.
- Coombs, W.T. (2012) “Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. Third Edition” , Los Angeles: Sage. Elizabeth B. Connelly., Craig R. Allen., Kirk Hatfield., José M. Palma-Oliveira., David D. Woods and Igor Linkov (2017) Features of resilience. Environ Syst Decis., Vol.37, pp.46-50.
- Fink, S. (1986) Crisis Management: Planning for the Inevitable, New York: American Management Association.
- Hollnagel, E. (2014) 「Safety- I と Safety- II：患者安全に対する新たな視点」大阪大学医学部附属病院中央クオリティマネジメント部 『平成 25 年度国公立大学付属病院 医療安全セミナー報告書 医療安全へのレジリ

エンスアプローチ [イントロダクション]』 pp.32-41。

Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe (2015) *Managing the Unexpected Sustained Performance in aComplex World* Third Edition. Jossey-Bass.

(カール・E・ワイク , キャスリーン・M・サトクリフ 著 , 中西 晶監訳 , 杉浦 大輔ほか高信頼性組織研究会訳 (2017) 『想定外のマネジメント [第 3 版] : 高信頼性組織とは何か』 文眞堂。)

Lengnick-Hall, C. A., 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.

Miguel Pina e Cunha., Filipa Castanheira., Pedro Neves., Joana Story., Arménio Rego., Stewart Clegg. (2013) “Resilience in organizations.” *File resilience in organizations, outlet: HRMR.*

Mitroff, I. I. (1988) “Crisis Management: Cutting through the Confusion,” *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 15-20.

Ruiting Zhang and Wenwen Liu (2012) “Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adap-tation Analysis.”

Walker, Braian, C.S. Holling, Stephen R. Carpenter, and Kinzig. (2004) *Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems.* *Ecology and Society.*, Vol9, No.2.

2012 International Conference on Economics Marketing and Management., Vol.28, IACSIT Press, Singapore, pp.55-59.

(受理日 : 平成 31 年 3 月 20 日)