

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—

福島 真治

An examination whether resilience concept can be applied to school organization:
Through research reviews of some disciplines with respect to resilience concept

Shinji Fukuhata

This study examines whether the concept of resilience can be applied to school organization through research reviews of some disciplines in terms of resilience concept.

Resilience is “the ability that can stand up to outward impact and doesn’t lose its function and structure”. It is a concept applied in the various situations from ecological and social system to organization and individual psychographics. This paper investigates whether this concept can comprehensively explain all dynamics of school organization by analyzing various factors of resilience concept.

In conclusion, this study shows that resilience not only means the concept that presuppose “a crisis” and focus just “restoration” but also integrates an element of “growing” that denotes development after overcoming such negative event. It may also have an impact on its subject in every day life. This paper concludes that the concept of resilience can be adapted to school organization under certain conditions.

目次

1. はじめに

1-1. 組織動態を説明する概念としてのレジリエンス

1-2. レジリエンス概念に関する混乱

1-3. 本稿における分析視座

2. 生態系に関するレジリエンス概念

2-1. 生態系レジリエンスとフィードバック・ループ

2-2. 工学的レジリエンスと生態学的レジリエンス

3. 社会システムに関するレジリエンス概念

3-1. 国家レジリエンス概念

3-2. コミュニティのレジリエンス概念

4. 組織に関するレジリエンス概念

4-1. 組織レジリエンスの諸要素

4-2. チームレジリエンス

5. 個人に関するレジリエンス概念

5-1. 個人レジリエンス研究の潮流

5-2. 個人レジリエンスの諸定義

5-3. 個人レジリエンスの構成要素・形成要因

5-4. 教育現場における個人レジリエンス

6. 結語

1. はじめに

これまで、学校経営の文脈において「ビジョンの設定からその実現にいたるまでのプロセスのマネジメント」が学校長の役割として強調される中¹、それをスローガンとして終わらすことなく実践に結びつけるためには、その実相を描き出す必要があると考

え、「理念浸透過程」という枠組みで分析を試みた。その中で、「企業経営学・学校経営学における理念浸透に関する諸研究」、「Karl. E. Weick の組織化理論・センスメイキング理論に関する諸研究」に着目し、双方の理論の相違点と実践場面への援用可能性を明確にすることで、実際の学校現場における理念浸透過程をよりの確に把握するための分析モデルの提示を目指した。またその上で、実際の公立高校における校長の理念浸透過程を観察する中で、それら諸理論との応答を行い、その精緻化と学校現場という文脈における理念浸透の描写を目指した²。

しかしながら、研究の課題として、「より長期間の調査の必要性」と「これまでの理念浸透に関する諸理論と Weick 理論との統合」の2点が上がってきた³が、より根本的な課題意識としての「上記2理論の統合こそが、組織の意味生成・意思決定の動態を説明するに相応しいものなのかどうか」という問いにぶつかることとなった。仮に、両理論の統合が成功したとしても、それは意味生成・意思決定における組織の動態について説明するに留まり、そうしたプロセスが生成する結果概念については、別に設定する必要があると考えられる。そうであれば、組織の動態からその結果までもを包括した説明概念・理論に置き換えることの方がより適切なのではないかと考えるに至った。

1-1. 組織動態を説明する概念としてのレジリエンス

そこで一つ取り上げるに値すると考えられる概念として、「レジリエンス (resilience)」を挙げる。

レジリエンスとは、端的には枝廣 (2015) が“共通しているのは「外的な衝撃に耐え、それ自身の機能や構造を失わない力」ということです”(19-20頁)と表現しているように、基本的には、あらゆるレベルの対象におけるその構造の「強靱さ・しなやかさ」を示す語であるとされており、様々な学問領域において、個人の精神的なレベルから国家・共同体レベルにまで幅広く援用されている概念である。特に最近の研究動向では、この「レジリエンス」を静的なものとして捉えることをやめ、対象の動態全てを包括し、その結果までも示唆しうる概念として再構築していること、そして、「ネガティブイベントからの

立ち直り」という特定の時点だけを想定するのではなく、「日常のレジリエンス」という形で、恒常的な性質を加味する方向で進んでいることが大きな変化として挙げられる。また、レジリエンスの対象としても、個人というミクロと国家・共同体というマクロだけではなく、「組織のレジリエンス」という形で一集団レベルへの焦点化も目指されている。

そうしたこともあって、このレジリエンス概念を用いて学校組織を分析することが可能なのではないかと思うに至ったのである。但し、これまでの研究において「組織」に焦点化してレジリエンスを論じたものは殆どないこと、特に学校組織においては皆無であることを考えると、その枠組みの構築や分析手法は未だ明らかにはなっていないのが現状である。

そこで本稿では、これまでのレジリエンス概念に関する諸分野での研究をレビューしていくことによって、学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性について検討を行い、今後より適切な形での操作概念化を目指すための足掛りとした。

1-2. レジリエンス概念に関する混乱

先に、レジリエンスの定義として“外的な衝撃に耐え、それ自身の機能や構造を失わない力”⁴を挙げたが、その概念の捉え方も、非常に多岐にわたっており、それだけでレジリエンスの有する多様な側面・要素全てを言い尽くすことは可能ではない。こうした定義の混乱の原因の一つとして、この「レジリエンス」が広範囲の学問領域において使用されていることが考えられる。例えば、小松原 (2013) ではその点を以下のようにまとめている。

“レジリエンスという用語はもともと、生物学では外乱に対する生態系の頑強さ・回復力を、精神医学・臨床心理学ではメンタルストレス耐性を、建築 (工学) では例えば免震構造等、弾性のあるシステム構造を表す用語・概念として用いられてきている。さらには災害や市場変化等に対して事業継続力の強い組織のことを指す概念としても用いられる”(58頁)

また、木村 (2016) では、加藤 (2009) と半藤ら (2012) の研究を紹介しながら、レジリエンスの語源からそ

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

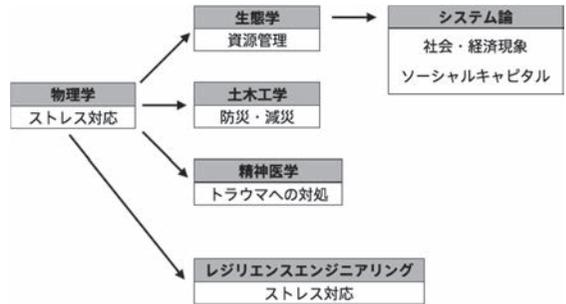
それを扱う学問領域の拡大とそれに伴う解釈の混乱について、以下の通り紹介されている。

“加藤は精神医学の立場からレジリエンス、ストレス、脆弱性などの用語を語源からたどり次のように整理している。レジリエンスは、元々はストレス (stress) とともに物理学の用語であった。ストレスは「外力による歪み」を意味し、レジリエンスはそれに対して「外力による歪みを跳ね返す力」として使われ始めた。イギリスでは 1600 年代から「跳ね返る、跳ね返す」の意味で使用され、1800 年代には「圧縮 (compression) された後、もとの形、場所に戻る力、柔軟性」の意味で使われるようになった。フランス語では「跳ね返る、跳ね返す」を意味する動詞 *resilier* の古語は中世にさかのぼり、ラテン語 *resilire* に由来し、語源的には「再び跳ねる」を意味した。名詞 *resilience* が使用されるようになったのは最近のことであり、1900 年代に入り物理学の分野で「衝撃強さ」の意味で使用されたと説明している (2009)。

半藤ほかは、システム論の観点から連続的に続く山と谷の例を示し、レジリエンスを「騒乱・攪乱などのショックに対しシステムが同一の機能・構成・フィードバック機構を維持するために変化し、騒乱・攪乱を吸収して再構築するシステムの能力」と定義し、物理学から生態学をへてシステム論にいたる変遷を示している。さらに、レジリエンスの用語を物理学や数学の世界から生態学、心理学、社会経済を含むシステム論などに転用したことにより、解釈に混乱がもたらされているとも指摘している (2012)” (52 頁)

つまり、元々物理学の分野において「反発」に関する概念として登場したレジリエンスが、そのイメージの広がりを媒介に、生態学においても用いられるようになり、そこから更にシステムや個人の心理現象にまでその範疇を拡大させたことが、レジリエンス概念の解釈に混乱をきたしている様子が窺える。

こうしたレジリエンス概念の学問領域への広がりを図示したものが図 1 であり、各学問領域における代表的な定義が表 1 になる。



【図 1】レジリエンスと関連分野

出所) 木村 (2016) 52 頁をもとに筆者が作成

【表 1】レジリエンスの定義

出所) 木村 (2016) 57 頁をもとに筆者が加筆・修正

分野/提唱者	定義
物理学	外力による歪みを跳ね返す力
生態学	(回復できなくなるような)境界線を越えない範囲でシステムが継続的に変化して適応していく能力
精神医学	精神疾患に対する防御因子と抵抗力
システム論 (社会経済)	外からの変動や変化に対して、システムが反応し、衝撃を吸収しながら、自らの機能・構造を維持する能力
レジリエンス エンジニアリング	組織(あるいはシステム)が外乱に対してなるべく早期に対応し影響から回復することによって、ダイナミックな安定性に最小の影響しかもたらないようにする能力

ここから見て取れるように、様々な学問領域において扱われているレジリエンス概念であるが、そのどれもにも通底しているのは「外的な衝撃からの回復・適応」という要素であり、これが組織の動態を説明するその他多くの概念との大きな違いであると語られることが多い。それは、木村 (2016) における以下の捉え方においても明らかである。

“環境の変化に対して、レジリエンスの観点からは次の 3 通りの対応が考えられる。

- ① 抵抗：許容量拡大・バッファー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以上よりレジリエンスが確保されるしくみ(制度設計)の要件は次のように考えられる。個人の場合では心身ともにバランスがとれている状態、組織の場合には安全性と効率性のバランスがとれており諸資源を動員した目標達成活動が可能な状態、を望ましい前提とすると、環境の変化に対して受ける影響の程度を事前に予測し、影響の最小化(減災)のための対処行動、影響からの回復行動などの計画を準備しておく必要があり、現状認識や事前の計画が重要であろう”(64頁)

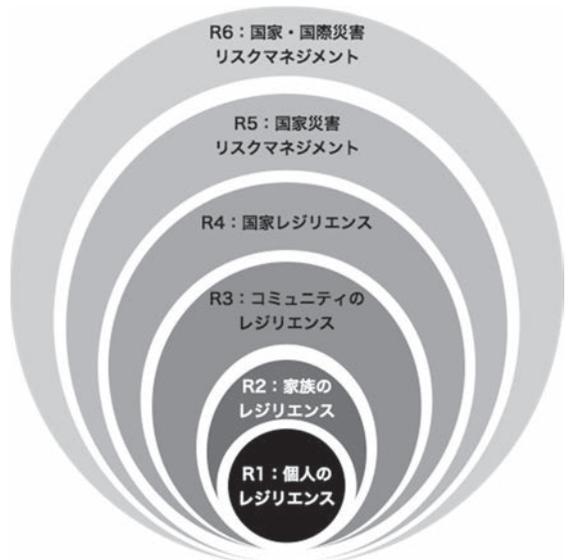
但し、先述した通り、様々な研究の蓄積によってレジリエンスに関するそうした狭い捉え方は否定されつつあり、本稿においても、緊急時だけではない組織の動態全てを包括する概念としての操作概念化を目指していくこととする。

1-3. 本稿における分析視座

これまで、レジリエンス概念がどのような学問領域においてどういう定義付けをされたかについて概観してきた。その中で、レジリエンス概念が既に特定の学問領域という区分で語ることが困難なほどに広がっており、かつ、領域間を覆う形で使用されている様子が見て取れた。そこで本稿では、レジリエンス概念に関する諸研究をレビューしていく上で、学問分野ごとで見えていくことはせず、別の視点で捉え直すことにする。

そこで参考になるのが清水(2015)における“人”の視点から見たレジリエンスと災害リスクマネジメントの構造との関係”(80頁)という捉え方である。それは、図2のような概念図によって説明されるものである。この図は、“人、家族、コミュニティ、国レベルのレジリエンスの関わり、また現代リスク社会を守るための国や地域・国際関係の政策、計画に関わる災害リスクマネジメントとの関係性を示したもの”(80頁)であり、レジリエンス概念を特定の学問領域ではなく、レジリエンス概念の対象の規模による区分がなされている。また、清水は“この図では特に、R1(個人)からR2(家族)、R3(コミュニティ)、R4(国家)まで、それぞれがレジリエン

トであることだけでなく、R1-R2、R2-R3、R3-R4といったようにそれぞれの主体の「間」、つまり「境界線」についても、(中略)あらゆる要素が繋げるといったことを含めてレジリエンスの性質が組み入れられることの重要性が描かれています。また、国や地域・国際レベルの災害マネジメント(R5、R6)の中でR1、R2、R3、R4を重視した政策・手続きが実施されていなかったり、それぞれの政策・手続きがバラバラであったり、連動して機能しなかったりすれば、R4の国のレジリエンスに影響し、その影響がさらにR1、R2、R3のレジリエンスに影響してしまう可能性があります。そうした状況は人や家族、特に脆弱な人々、恵まれない人々あるいはコミュニティのレジリエンスに大きな影響を及ぼします。このように、人とその他の主体、または災害に関わる政策・計画と、レジリエンスの関係性をここで読み取ることができます”(80-81頁)と説明するように、各区分が独立しているのではなく、区分間の連関も意識していることが大きな特徴である。



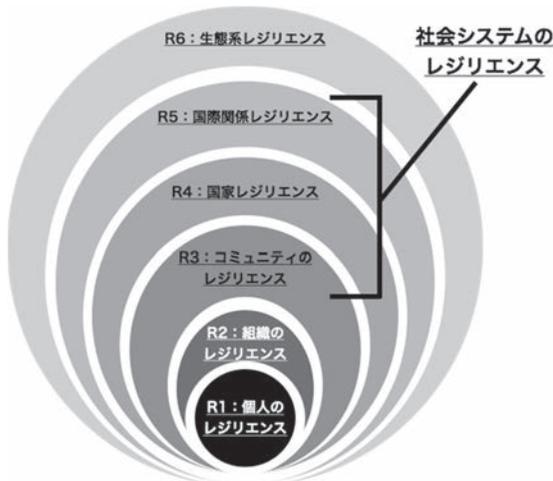
【図2】「人」の視点から見たレジリエンスと災害リスクマネジメントの構造との関係
出所) 清水(2015)80頁をもとに筆者が作成

この清水の概念図をもとに、本稿の分析視座を図示したものが図3である。ここでは、レジリエンス

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

の対象規模を「R1：個人のレジリエンス」、「R2：組織のレジリエンス」、「R3：コミュニティのレジリエンス」、「R4：国家レジリエンス」、「R5：国際関係レジリエンス」、「R6：生態系レジリエンス」の6つに区分している。また、一般的な組織（企業や学校等）よりも規模の大きい集団（「R3：コミュニティのレジリエンス」、「R4：国家レジリエンス」、「R5：国際関係レジリエンス」）を「社会システムのレジリエンス」としてまとめている。というのも、R3～R5に関しては厳密にはレジリエンス概念の扱い方も異なってくるのではあるが、現段階では多くの研究において殆どまとめられているか、R5とR4に関しては知見の蓄積が少ないことから、3者の基本要素をまとめる形で「社会システム」としている。

そして、本稿では以下この区分に沿った形で諸研究をレビューしていき、学校組織においてレジリエンス概念が適用可能かどうか、また、可能であればどういう定義付けをする必要があるのか、についての一定の示唆を得るつもりである。



【図3】「対象」の視点から見たレジリエンス概念の構造
出所) 清水 (2015) 80 頁をもとに筆者が作成

2. 生態系に関するレジリエンス概念

まず、前章図3において一番包括的な概念である「R6：生態系レジリエンス」に関する諸研究をレ

ビューしていく。

生態系レジリエンスに関しては、枝廣 (2015) が「生態系と生物多様性の経済学」(TEEB)⁵⁾において報告された知見を以下の通り紹介している。

“TEEBでは、レジリエンスを「質的に異なる状態に転じることなく、攪乱（たとえば財政的危機、洪水、火災など）に対処するシステム（たとえばコミュニティ、社会、生態系など）の能力」と定義し、「レジリエンスを有するシステムは、衝撃や思いがけない出来事に耐え、ダメージを受けた場合、自ら再構築できる能力を持つ。従って、レジリエンスとは、システムの持つ、変化に対応する能力と発展し続ける能力である」としています” (26-27 頁)

ここでも、レジリエンスの基本要素を「変化への対応・適応」に求めているが、変化前の状態に戻るだけでなく、それ以上に発展することも含んでいる点で、更なる概念の広がり確認できる。

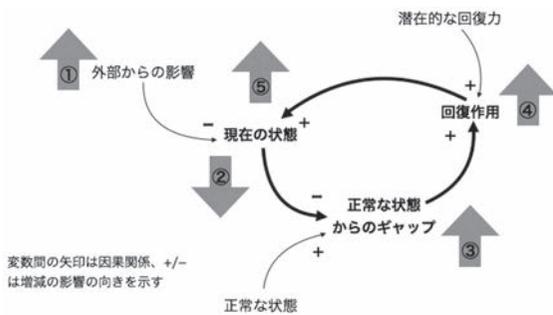
また、枝廣は生態系レジリエンスの要素として以下の3要素を挙げている。(20-21 頁)

- ①多様性：さまざまな「自分」を持っていれば、「どれか一つがうまくいかなくても、全体が倒れてしまうことはない」強さを持つことが可能になる。
- ②モジュール性：普段は全体と緩やかにつながっていても、いざというときには、自分たちを全体から切り離して、自分たちだけで成り立つようになっているかどうか、ということ。
- ③密接なフィードバック：システムのある部分に起こる変化を、他の部分が感じて反応する速さと強さのこと。

2-1. 生態系レジリエンスとフィードバック・ループ

このように、レジリエンスがあるシステムでは、常に変化に対応できるよう、「要素・資源の冗長性、非緊密的ネットワーク、迅速な反応系」を有していると考えられる。このことを、枝廣は“「何かをある幅の中に保とうとするフィードバックがしっかり回っていること」と言い換えることもできます” (27 頁) と言い、生態系のシステムが外部からの影響に

対してどのように反応するのかを、図4・図5を用いて説明する。まず、図4において“ある生態系に対して、何らかの「外部からの影響」が及んだとき(①)、現在の状態が悪化して(②)「正常な状態からのギャップ」が生じる(③)ことがあります。そのギャップが「回復作用」を生み出し(④)、「潜在的な回復力」があれば「現在の状態」は回復に至ります(⑤)。このようにして、外からの攪乱によって一時的なダメージを受けたとしても、回復することができる”(27-28頁)と、説明する。つまり、外部からの衝撃に対して、潜在的な回復力(=レジリエンス)が高い状態であれば、システムは元に戻ることが可能になるということである。

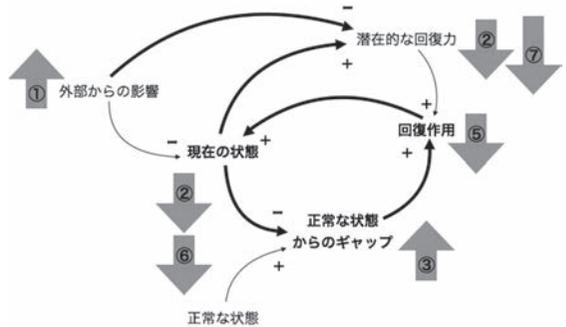


【図4】外部からの影響で悪化した状態を元に戻す「回復ループ」

出所) 枝廣 (2015) 28 頁をもとに筆者が作成

一方、潜在的な回復力自体がダメージを受けて弱まっている(もしくは失っている)場合においては、生態系システムにおけるフィードバック・ループは負の連鎖に陥ることになる。図5によれば、“「外部からの影響」(①)によって、「現在の状態」が悪化し(②)、「正常な状態からのギャップ」が生じます(③)。ところが、「外部からの影響」によって「潜在的な回復力」が弱まっている(④)ため、「回復作用」が低下しており(⑤)、「現在の状態」を改善することができず、「外部からの影響」によって「現在の状態」はますます悪化し(⑥)、潜在的な回復力もますます弱化する(中略)(⑦)”(30頁)することになると説明される。ここでは、潜在的な回復力であるレジリエンスが低い状態であると、外部からの衝撃

に回復することができないに留まらず、そのシステム自体が有しているフィードバック・ループによってよりシステムが脆弱になっていくという流れが見られる。



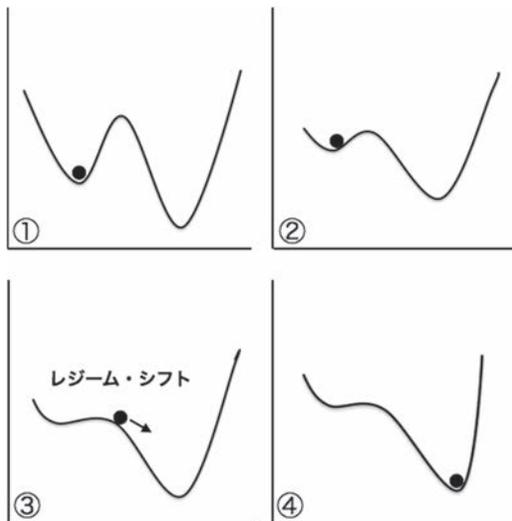
【図5】レジリエンスを弱める「衰退ループ」
出所) 枝廣 (2015) 29 頁をもとに筆者が作成

このようにレジリエンスの高低によってシステム回復の可否が決まることになるわけであるが、それは生態系システムには「閾値」と「非線形的な性質」という特徴があるためであると枝廣は言う。“このような閾値と非線形的な性質があるため、衰退ループが働き始め、生態系の潜在的な回復力を損ない始めていても、多くの場合、見た目には問題があることがわかりません”(32-33頁)。つまり、生態系システムには、ある一定のレベルまではレジリエンスによる回復が可能であり、その上限(=閾値)を超える衝撃が外部からもたらされた瞬間、「衰退ループ」にはいつてしまうという、非線形的な性質があるということである。そして、閾値を超えてしまうと、“「それまでとはまったく異なる状態」に変わり、その後も元に戻ることなく、変わったあとの状態で安定してしまう”(33頁)ことがあり、これが“レジーム・シフト”(33頁)であると枝廣は述べる。そのレジーム・シフトに至るプロセスを、枝廣は以下のように説明する(図6)。

“ある生態系が安定した状態にあるというのは、お椀の中にビー玉が入って揺れているようなものです。そのお椀の中で揺れることはあっても、お椀の外に飛び出してしまふことはありません。

ところが、何らかの原因でお椀の底が浅くなってしまった(レジリエンスを失った)状態で外的な強い力がかかると、ビー玉はお椀を飛び出して、別のお椀の中で安定してしまいます(多くの場合、元の状態に比べて人間にとって望ましくない状態へのシフトとなります)。

レジーム・シフトは、「外的な力の大きさ」と「システムの内的なレジリエンス」の組み合わせで起こります。外的な力が大きくても、システムの内的なレジリエンスが強ければ、レジーム・シフトは起きません。逆に、生態系の内的なレジリエンスが弱っている状態では、それまでは問題なく吸収できていた小さな外的な攪乱でも、レジーム・シフトが起こってしまいます”(35頁)



【図6】レジーム・シフトに至るプロセス
出所) 枝廣 (2015) 34 頁をもとに筆者が加筆・修正

また、枝廣はここまでの議論と Walker ほか (2004) の研究を基に、重要なレジリエンスの属性として以下の四つを挙げている。(35-36 頁)

①許容度 (Latitude)

システムが、同じ状態の中で再組織化できる能力を失わずに、最大どのくらい変化できるか。

お椀⁶の幅のこと。

②抵抗力 (Resistance)

システムを変える難易度。お椀⁷の深さ。

③危険性 (Precariousness)

システムの現在の軌跡は、その一線を超えれば再組織化が難しくまたは不可能になる閾値にどれほど近づいているか。

④階層横断的な関係性 (Cross-scale relations)

これら三つの属性がどのように、関心のある階層の上下の階層の下位システムの状態やダイナミクスに影響されるか。

ここまですべてをまとめると、生態系システムに対して外部から影響・衝撃があった際に、そのシステムの有するレジリエンスの度合いによって、それまでの状態に回復することができるのか、あるいは、レジーム・シフトを起こし、不可逆的な変化を遂げてしまうのが決まってしまうというダイナミクスを想定することができる⁸。

2-2. 工学的レジリエンスと生態学的レジリエンス

次に、これまで説明されてきた生態システムには、その特性として「工学的レジリエンス (engineering resilience)」と「生態学的レジリエンス (ecological resilience)」の2つのレジリエンス概念があると塩崎・加藤 (2012) では述べられている。

両概念の説明は次のようになされている。

まずは“平衡状態 (equilibrium) にあるシステムを想定すると、環境変化に対してシステムは次の4つの変化のうちいずれかの挙動を示すとされる”

(217 頁)⁹。

- ①システムは全く影響を受けず変化しない。
- ②システムは変化するがすぐに平衡状態へと戻る。
- ③システムが変化し、別の特質を有する安定な状態へと変質してしまう。
- ④システムは常に揺れ動き、不安定な状態となる。

ここで、工学的レジリエンスは“上記の (2) の状態、つまり平衡状態の近傍にある状態において重要となる特質であり、「一時的な環境変化の後、システムが平衡状態へと戻る能力」と定義されている。また、工

学的レジリエンスは、平衡状態に戻る速度によって測定される”(217-218頁)。また、生態学的レジリエンスは“システムがその説明変数の変化を吸収し、持続し続ける能力」、つまり、システムが環境変化を受けた際、その主要な性質を維持する能力である。生態学的レジリエンスは、システムが別の安定領域に変質するまでに許容することができる環境変化の大きさによって測定される”(218頁)と説明されている。そして、“あるシステムが環境変化の影響を受けて、現状の安定領域を超えて変化し、別の性質を有する状態へと変質してしまう現象は「レジーム・シフト (regime shift)」と呼ばれている。一度レジーム・シフトが生じると、従前の安定領域に戻ることは困難であると考えられており、システムを望ましい安定領域に管理する上で、レジーム・シフトが生じる状況、プロセスの把握が重要となる”(218頁)。

ここでは、これまでレジリエンスを有する生態システムの特徴であった「外部からの衝撃に対して、それまでの状態に立ち直る」という性質は、工学的レジリエンスとして捉えられており、「多少の変化は許しつつ、そのシステムにおいて核となる要素は維持し続ける」性質を新たに生態学的レジリエンスとして区別していることがわかる。そして、生態学的レジリエンスにおいて許容されている閾値すら超えてしまうことがレジーム・シフトであり、それは不可逆的なものであることが示されている。

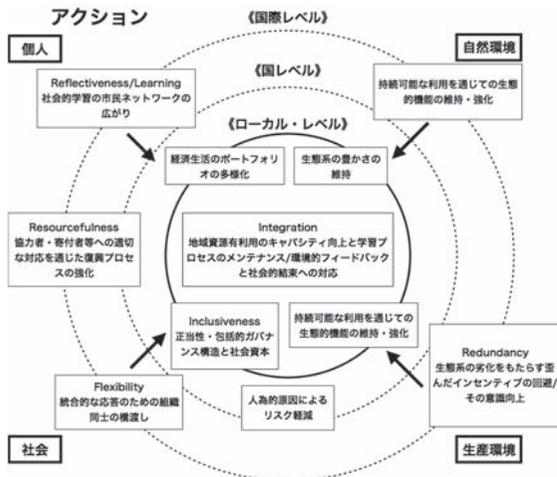
このように、生態システムにおいてはそのシステムを維持するためにはレジリエンスが必要であり、有するレジリエンスが規定する閾値を超えた衝撃が外部から加えられた際に、不可逆的な変化を起こす「レジーム・シフト」が発生するというプロセスが想定できる。ここには、やはりこれまでの議論通り、レジリエンスを「外部からの衝撃にどう対応するか」という視点が色濃く反映していることが見て取れる。但し、先にも述べたように、現状復帰だけではなくそこからの発展まで視野に含めた議論も出てきていることに注意が必要である。

3. 社会システムに関するレジリエンス概念

次に、社会システム(「R3:コミュニティのレジリエンス」、「R4:国家レジリエンス」、「R5:国際関係レジリエンス」)に関する研究をレビューしていく。まずは、社会システム全体に関して言及しているものから見ていく。

志賀(2016)は、社会システム全体において、レジリエンスを高めるための様々なアクションを図7としてまとめている¹⁰。図7では、社会システムの重要な構成アクターとして「個人」「自然環境」「(地域)社会」「生産環境」の四者を設定し、それをローカル(=コミュニティ)レベルから国際レベルまでのガバナンスの広がり捉えている。その上で、各アクターにおけるレジリエンス向上アクションが整理されている。具体的には、社会システムにおけるレジリエンス要素として、「経済生活のポートフォリオの多様化」「生態系の豊かさの維持」「正当性・包括的ガバナンス構造と社会資本」「持続可能な利用を通じての生態的機能の維持・強化」が挙げられ、こうした諸要素を向上させていくためのアクションとして、社会システムレベルでの「社会的学習の市民ネットワークの広がり」「持続可能な利用を通じての生態的機能の維持・強化」「統合的な応答のための組織同士の橋渡し」「生態系の劣化をもたらす歪んだインセンティブの回避/その意識向上」「協力者・寄付者等への適切な対応を通じた復興プロセスの強化」が有効であるとされる。また、こうしたアクションを円滑に進めるためには、「人為的原因によるリスク軽減」という視点が不可欠であると考えられている。ここでは、レジリエンス強化のためには、持続的なアクションが必要であることが強調されており、そうした日々の取り組みが社会システムの安定に貢献しているという、「危機に対する応答」というこれまでの多くのレジリエンス解釈よりも視野の広い捉え方が提示されている。

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討



【図7】レジリエンスを高めるマルチレベルのアクション

出所) 志賀 (2016) 300 頁をもとに筆者が作成

次に、諸研究における「社会システムレベルでのレジリエンス構成要素」を検討していく。

まず稲垣 (2015) では“多くの分野で扱われるレジリエントなシステムには、いくつかの共通特徴がある”とした上で、それらを以下の通り説明している。(221-222 頁)

- ①多様性の確保と複雑さの維持
- ②中程度攪乱の寛容性と耐性の強化
 - 大規模な攪乱は、システムの系そのものを消失させる恐れがあるが、中規模から小規模までの攪乱要因は、むしろ生態系を複雑にし、その耐性を強める。
- ③並行分散型ネットワークの確保
 - 多くのシステムでは、一部のネットワーク障害によってシステム全体が崩壊に至ることがないように、複分散型の機能システムとして作動している。
- 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
 - 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、も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

している。

⑦冗長性の活用

→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、それを見込んでな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。

多くのシステムにおいては、諸要素が複雑なネットワークによって連関しているため、一部に対する外的衝撃でも、システム全体に影響することがありうる。ここでは、そうした状況はレジリエンスが低いと捉え、そうした状況をできるだけ起こりにくくするために、ネットワークが分散しているか、ネットワークが局所的に集中している部分がないか、冗長性は担保されているか、という「多様なネットワーク経路の保持」という視点が示されている。

次に、枝廣 (2015) では、Walker and David (2006) の研究を基に、社会-生態系システムのレジリエンスをつくり出すために必要な特徴や側面を、「レジリエンスのある世界が大事にするもの」として以下九つ挙げている。(40-44 頁)

- ①多様性：レジリエンスのある世界は、あらゆる形態の（生物学的、地形的、社会的、経済的）多様性を促進し、維持する。
- ②生態的なばらつき：レジリエンスのある世界は、生態的なばらつきを制御し減らそうとするのではなく、生態的なばらつきを受け入れ、活用する。
- ③モジュール性：レジリエンスのある世界は、モジュールになっている構成要素からできている。
- ④ゆっくりと変化する変数を認識する：レジリエンスのある世界の政策は、閾値に関連する“ゆっくりと変化する、管理変数に注目する。
- ⑤緊密なフィードバック：レジリエンスのある世界には、緊密な（しかし緊密すぎない）フィードバックがある。
- ⑥社会関係資本：レジリエンスのある世界は、信頼とよく構築されたソーシャル・ネットワーク、リーダーシップを促す。
- ⑦イノベーション：レジリエンスのある世界では、

学習、実験、ローカルにつくられたルール、変化を受け入れることを重視する。

⑧ガバナンスの重複：レジリエンスのある世界の機関や制度は、ガバナンス構造に「重複」がある。

⑨生態系サービス：レジリエンスのある世界では、金銭では評価できない生態系サービスのすべても含めて、開発の提案や評価を行う。

ここでは、先の稲垣（2015）が挙げた「多様性・冗長性」の要素に加え、不可逆的なレジーム・チェンジをもたらそうとする変化に対する視点を有すること、過度に緊密にならないようなつながり・ネットワークを構築しておくことの必要性が示されている。

塩崎・加藤（2012：18頁）では、Holling（1973）において提唱された「生態学的レジリエンス」の概念が、社会生態システム、社会システムの分野にも徐々に適用されるようになったことで、概念の拡張が見られると述べている。また、社会生態システム分野におけるレジリエンスの定義について、(1) システムが構造や機能を維持可能なまま許容できる変化の総量、(2) システムが自己組織化する能力、(3) システムの学習・適応能力、の3つ¹¹を紹介している。また、社会システムの分野では、Adger（2000）が社会システムレベルでのレジリエンスに着目し、これを「社会的レジリエンス (social resilience)」と呼び、“社会的、政治的、環境的な変化の結果として生じた外的なストレスや変化に対処する集団、コミュニティの能力”（218頁）と定義している。また、Cutterら（2008）の研究において、レジリエンスが“災害に対応し、回復する社会システムの能力であり、災害の影響を吸収し、対処する固有の性質や、ある脅威に応じて再編成し、変化し、学習する社会システムの能力を高める適応プロセスを含むもの”（218頁）と定義されていることを紹介している。ここでは、生態系システムに用いられていたレジリエンス概念が、より人間に焦点を当てた社会システムレベルに持ち込まれたことによって、その包含する要素が拡充する流れが窺える。そして、その中でも、変化から通常の状態に回復するという意味合いだけではなく、その回復プロセス自体を学習し、システム全体のレベルを向上させるという形で解釈の広がりが見

られる。

最後に、Zolli・Healy（2012）の研究を紹介する。ここではレジリエンスを“システム、企業、個人が極度の状況変化に直面したとき、基本的な目的と健全性を維持する能力”（10頁）と設定した上で、“経済システムであれ生態系であれ、レジリエントなシステムは突然の変化や決定的な閾値の接近を感知する信頼性の高い「フィードバックのメカニズム」を備えている”（13頁）と説明する。このメカニズムのプロセスとして“センサーの警告により、境界線に接近していること、あるいは境界線が破られたことを知ったとき、レジリエントなシステムは目的達成の方法と活動のスケールを「ダイナミックに再構築」して、継続性を維持する。そして多くの場合、内在する抵抗メカニズムが作動する。危機に直面するまで休眠していた抵抗メカニズムが、血液中の抗体のようにシステムの健康を回復する為に活発化するのだ”（14頁）と語られている。生態系システムの箇所でも説明した「フィードバック・ループ」における認識と共通した要素—境界線＝閾値、継続性の維持—がここでも見られる。但し、ここでは“危機に直面するまで休眠していた抵抗メカニズム”（14頁）と表現されているように、抵抗メカニズム＝レジリエンスというものは、危機発生時だけ存在するものではなく—それは危機の時に顕在化されるだけであって—、日常においても潜在的に保持される性質のものであるという捉え方が見て取れる。このことは、レジリエンスを「危機に対する回復力・適応力」といった狭いて以後ではなく、より広い解釈の必要性を示唆しているように思われる。

また、Zolliら（2012）は、レジリエンスの構成要素を以下の通り説明している。（18、77頁）

- ①信頼性の高いフィードバックグループ
- ②ダイナミックな再構築
- ③固有の対抗メカニズム
- ④分離可能性
- ⑤モジュール構造
- ⑥適正な単純化
- ⑦高密度化
- ⑧局所性
- ⑨多様性

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

その上で、レジリエンスを強化・向上させるための方法として、以下の要件を挙げている。(15、77頁)

①システムの根底にある物質への要求を「脱集中化」もしくは「分離」すること。

→特定の仕事を完成するための資源を多様化すること。また、切迫した状況に陥ったシステムはときとして、より大きなコンテキストから自らを完全に切り離し、働きを局所化して平常時より依存の度合いを少なくする。

②システムのダイナミズムと再構築可能性を維持するための適切な手順の実践

ここまで、社会システム全体におけるレジリエンス概念についての諸研究を概覧してきた。そこでの共通した考え方として、社会システムをネットワークの構成物として捉えた上で、それが過剰に集中・緊密にならないような構造・方法を目指していくことがレジリエンスを向上させる、という見方が存在した。また、レジリエンスが平常時へ戻ることという意味合いよりも、よりポジティブに発展的な視点を入れたこと、また、レジリエンスが危機発生時にのみ存在するものではなく、平時・日常においてどうレジリエンスを高めていくかという視点が重要であることが示唆されていた。

3-1. 国家レジリエンス概念

次に、国家レベルにおけるレジリエンス概念の捉え方について見ていく。

まず枝廣(2015)は、世界経済フォーラムの「グローバル報告書 2013 年度版」において「レジリエンス」が“構造安定性、冗長性、人材・資源の豊かさ、反応力、復活力の五つの要因で構成されている”(20頁)と紹介し、“この五つの要因を国家の五つのサブシステム(経済、環境、ガバナンス、インフラ、社会)ごとに見ていくことで、「国家のレジリエンス」の診断やモニタリングができる”(20頁)と説明している。

次に、藤井(2013)では国家レジリエンスについて“「平時」と呼ばれる状況においても、実際には実にさまざまなミクロの危機に我々は苛まれ続けているのであり、それに対する耐性であるレジリエンスを持っていることが、成長の為には必須条件”(15

頁)なのであり、“「ショックによる攪乱を最小限に抑える為の長期的な国家戦略」が必要”(61頁)と説明しており、その主要な条件を“①致命傷を受けない(致命傷回避)、②被害を最小化する(被害最小化)、③すぐに回復する(回復迅速性)”(17-18頁)の3つにまとめている。やはりここでも、「危機に対する在り方」がレジリエンス概念の主軸になっているが、平時・日常においてもレジリエンスを高めていくことは重要であり、それが国家の成長につながるという、より拡張された形での把握がなされていることがわかる。それは、“「一定 constancy」の状態が維持されているという意味だけではなく、外部からの攪乱への「耐性 persistence」や「頑強性 resistance」、ショックを受けた後で元に戻るという「回復 elasticity」や、新しい秩序へのスムーズな「引き込み domain of attraction」等の意味を含んでいる”(62頁)という部分からも見て取れる。

3-2. コミュニティのレジリエンス概念

ここで、コミュニティのレジリエンス概念についての知見を見ていく。まず小松原(2013)が“わが国においてヒューマンファクターズとしてのレジリエンスがとりわけ注目を集めるようになってきたのは、東日本大震災(2011)以降であろう。この震災においては、各所に置いて人の臨機の行動が多くの人命を救い、被災からの早期の回復を図ったことはよく知られているが、一方で、それがうまく行かずに被害が拡大したり、人命が失われた例も報告されている。レジリエンスが命運を左右したといっても過言ではない”(58頁)と指摘しているように、日本では個人の心理的特性としてレジリエンス研究が進んでいた中で、震災をタイミングとして共同体・コミュニティレベルでのレジリエンスに対して焦点が当てられるようになっていく。また、志賀(2016)においても“災害という大きな困難に直面して、「それを受け止め、新たな安定状態を回復する」ためにコミュニティはどうあればよいのかを考えるには「コミュニティ・レジリエンス」の検討が必要になる。大きな災害に見舞われた時、行政機能は麻痺し機能を果たすことが難しくなる。その被災地で人々が生活の再建を目指すならば、復興の基点はコミュ

ニティにあるといえ、そのコミュニティにとって何が必要なのかを考えることになる。コミュニティ・レジリエンスとはそうした意味を持った「地域の回復力」(299-300頁)とあるように、コミュニティの強靭さ・回復力について検討するための概念として「コミュニティ・レジリエンス」が取り上げられている。このように、大規模な自然災害を契機にしてコミュニティ・レジリエンスに注目が集まるといった流れは、日本独自のものではない。Zolli・Healy (2013)において言及されているように、アメリカでもハリケーンカトリーナにおける被害からの立ち直りのスピード・質にコミュニティごとの相違があることから、コミュニティ・レジリエンス研究が進化した例がある。

次に、コミュニティ・レジリエンスの主要素について検討していくが、まず結論的なことを言えば、コミュニティにおいてレジリエンスを高めるために必要な要素としてよく上がってくるのが、「つながり」「ネットワーク」であるということである。和泉 (2015)では、Aldrich (2012)、Zolli・Healy (2013)の研究を通じて、レジリエンスの高いコミュニティには社会関係資本 (social capital) が存在すると結論づけている。

“なぜ、国や地方公共団体、NPO、NGO などによって同じ支援が行われるにもかかわらず、災害後、回復する地区とそうでない地区が存在するのか。アルドリッチは、回復のはやいコミュニティの条件を探るというアプローチをとり、そこにレジリエンスを高めている要因を見いだそうとする。まさに医療における健康生成の考え方のコミュニティへの応用が、アルドリッチの地域コミュニティのレジリエンスの考え方になっている (Aldrich, 2012)。そして、アルドリッチがレジリエンスの高いコミュニティの条件として注目するのが、ソーシャル・キャピタル (社会関係資本) という、こんにちのもう一つのキーワードとも言えるものである” (11頁)

“ズバリとヒーリーも次のように述べている。「強力な社会的レジリエンスの存在する

ところには、必ず力強いコミュニティが存在する……明らかになったのは、混乱に対処し、傷を癒すためにレジリエントなコミュニティが拠り所とするのは、深い信頼に根ざしたインフォーマルなネットワークだということだ」(Zolli and Healy 2012=2013 : 21)。つまり、コミュニティ・レジリエンスにとってソーシャル・キャピタルが「拠り所」になる。

ソーシャル・キャピタル、または社会的ネットワークは、地域コミュニティのレジリエンスという集団のレベルだけでなく、個人のレジリエンスにとっても大きな役割をはたす。「特定のコミュニティの一員が逆境から立ち直る力は、良好に機能する社会的ネットワーク (友人、家族、宗教団体、地域団体、充実した職場、行政による支援やサービスを利用できる環境) によっても強化される」(Zolli and Healy 2012=2013 : 170) ” (12頁)

危機からの回復が早い (=レジリエンスの高い) コミュニティには、良好な社会的ネットワークが存在しており、そのネットワークを介在としたコミュニティ内の相互交流が豊かなソーシャル・キャピタルを醸成しているという構図が描かれている。但し、和泉はコミュニティにおけるレジリエンスは有事の際だけではなく、むしろ「日常」にこそ重要な概念であることを指摘している。

“「日常」はありふれたものであり、繰り返し (ルーティン、つまり「いつもの」こと、型にはまった行動、日課など) から成り立っている。日常が常ならざるものとなったとき、社会にしても個人にしても、日常を取り戻す、つまり日常を新たに創り出す必要がある。レジリエンスとは、非日常となった状態に適応し、新たな日常を創り出す力である。新たに、というのは、社会、そして個人において、元どりに戻るといったことはないためである。一方向に直線的に流れる時間と常に変化する状況のなかでのルーティンは、同じものの反復では維持

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

できない。「日常」は個人や集団の細かで、創造的ともいえるレジリエンスの作用によって維持されている（こうした社会の構造や人びとの相互作用、実践が社会学の中心をなすテーマをなしてきた）。

日常が大きく崩れ、個人がルーティンを取り戻そう（創出しよう）とするとき、自らの日常の社会的ネットワークを修復し、作り直す必要がある。災害時もそうであるが、日常と異なることが生じた可能性のあるとき、自らの社会的ネットワークのなかの（一部の）人たちの状況を確認し、連絡を取ろうとする（つながっていることを再確認しようとし、確認できないと不安に陥る）。人も日常、そしてルーティンのきわめて重要な構成要素である。したがって、ソーシャル・キャピタルが豊かな地域では、地域の社会的ネットワークを取り戻すことが、そのネットワークのなかのそれぞれの人の「日常」を「取り戻す」うえでの鍵となる”（15-16 頁）

“コミュニティのレジリエンスとソーシャル・キャピタルを考えるうえで、地域のアイデンティティとしての建造物や儀礼などの（他者にとって）目につきやすい記憶だけでなく、日常を形づくっている、ありふれた、遂行されることのなかに現れる記憶についても考える必要がある”（17 頁）

つまり、一見大きな変化のないような平時・日常というものも、時間の経過という不可逆的な状況の中で不変であるということはありません、常に変化しながらその状態を維持しようとしている。そのことを前提とすると、日常の維持そのもののダイナミクスにおいてそれを成立させる要素としてのレジリエンスを想定することができるということである。そして、そのようなレジリエンスに支えられたコミュニティは、非日常・有事の際にシステムを再構築させようとする正のフィードバックが働くという、拡張されたレジリエンス概念の提示がここでも見られる。

次に杉岡・鈴木・畠山(2013)において、浦野(2012)の“いわば大状況のなかでの客観的な環境と条件を

見る過程では見逃しがちな、地域や集団の内部に蓄積された結束力やコミュニケーション能力、問題解決能力などに目をむけていくための概念装置であり、それ故に地域を還元＝回復していく原動力をその地域に埋め込まれ育まれていった文化や社会的資源のなかに見ようとするもの”（18-19 頁）というコミュニティ・レジリエンスの定義を挙げた上で、林(2012: 640 頁)の研究を基に、コミュニティ・レジリエンスの向上施策を以下の3点にまとめている。(81 頁)

- ①状況の変化に応じてリスクを評価する（自らにとって大きいリスクとなるハザードを選び出し、それについては予防策を講じ、それ以外のハザードについてはあえて予防の努力をしないという選択を行う）。
- ②大きなリスクについてはできる限り被害を予防する（防災と減災対策）。
- ③それでも被害が出た場合に早期の回復を目指す（必要最小限の社会機能の維持、早期復旧を可能にする回復に向け、関係者間で迅速かつ正確な状況認識の統一を図ることができる能力と、問題解決に必要な各種資源を要請に応じて調達し、適切にタイムリーに配分する能力の向上を図る）という手順を踏むことにより、その力が高まる。

また、仁平(2015)においては、被災からのレジリエンシーが高いコミュニティの条件を以下の通りまとめている。(48 頁)

- ①<自地域の信頼>
地域の能力を住民が信じられる実績をつくっている。(ふだんから満足度の高い行政・地域サービス・満足度チェック)
- ②<未来志向>
災害が起こる前から万一の場合の復興計画・先の復興の予測・希望を必ずいつの時点でも示す方策を立てている。(地域の“希望のストーリー”)
- ③<自地域の尊重>
地域の存在意義を明らかにし、住民の地域的アイデンティティを形成できている。
- ④<自地域の受容>
多少の問題や欠点を感じても住民が地域を全体として評価できる。

⑤<肯定的地域観>

ふだんから自治体や地域は、基本的に住民に貢献する存在であることを住民が納得できる行政をしている。

⑥<他地域の信頼と利用>

他の地域による支援への信頼が形成されている。
(そのために自地域から他地域への支援システムの確立も)

⑦<平静さ>

災害の最中も、対応に追われなくて判断のみを担当する専任の人員(部門)を用意している。

⑧<情報収集>

与えられる情報だけでなく、地域で計画準備した情報システムをもっている。

(地域の“情報収集分析室”)

⑨<リスクテキング>

ときに地域で責任を持つ独自の決定をする決意・制度がある。

⑩<実存的独立>

住民を救う責任を負うのは最終的に地域なのだという意識・体制・宣言がある。

防災・減災という特定の危機を前提とした定義であり、これはやはりコミュニティ・レジリエンスが注目された契機に大いに影響を受けていると考えられるが、コミュニティに対するアイデンティティや内部での交流の活発度合いといったソーシャル・キャピタルの要素が大部分を占めていることが特徴である。

最後に、早田(2015)では「身近な地域の人とそのつながり」、「そこで活用される知恵」、「合意の形成」、「活動力」がコミュニティ・レジリエンスの主要素であり、促進要因として「地域の自然環境」、「その中で支え合う地域社会」、「雇用と収入を得るための生産環境」を挙げており、ここでは平時におけるコミュニティの維持・発展要因としての捉え方が見られるが、ここでもやはりソーシャル・キャピタルと多分に重なる部分が多く、概念の混乱を回避するためにも、コミュニティ・レジリエンス概念の精緻化を目指すことで、その差異化を図っていく必要があると考えられる。

4. 組織に関するレジリエンス概念

まず組織レジリエンスに関する検討を進める前に、本稿図3において「組織」と「コミュニティ・国家・国際関係」とをどのように区別しているかについて説明する必要がある。より詳細な区別の精緻化が必要ではあるが、本稿においては「構成員間の同質性が比較的高い状態に保たれており、有する目標もある程度一貫している集団」のことを「組織」と表現することにする。例えば、一企業、一学校のような集団を指す。こうした「組織」は地域のコミュニティや国家といったある程度抽象度の高い集団とは質的差異があると考えられるため、本稿では別レベルとして議論を行う。

そうした上で、組織レジリエンスの定義を検討する際に、中原ら(2014)の“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、組織的反応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舞われた際、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反応を生み出す源を構築することが求められる”(15頁)という指摘が参考になる。ここでは、組織レジリエンスは常に醸成・保持されうる「源泉」であり、それが変化のタイミングで組織的反応として顕在化するようなものであるという視点が見て取れる。

4-1. 組織レジリエンスの諸要素

次に、組織レジリエンスが有する性質やその構成要素についての諸研究を見ていく。まず中原ら(2014)では、“組織レジリエンスはとりわけ組織的反応を可能にする能力によって構成”(15頁)されており、Lengnick-Hall and Beck(2005)においてその能力が「レジリエンス能力」と呼ばれていると説明する。そして、そのレジリエンス能力には、「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」の3つがあるという(表2)。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

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

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) ”。

(15-16 頁) 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”

(15-16 頁)。最後に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” (15-16 頁) であると定義づけられている。

【表2】レジリエンス能力と構成要素 16 頁
出所) 中原他 (2014) 16 頁をもとに筆者が作成

	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

続いて、Zolli・Healy (2013) は、レジリエンスが高い組織の例としてテロ組織その他の非政府戦闘集団を挙げ、“従来型の強力な指揮系統ではなく、臨機応変で、冗長的で、インフォーマルな社会的関係によって結束している” (85 頁) ことで、“ゆるやかに結びつくネットワークのなかで構成要素が自律し、独自性を発揮するダイナミクス” (85 頁) が働くことを説明している。但し、こうした力学が働くのは、そうした狭い集団に留まらないとも指摘する。

“高度なレジリエンスを示すグループは信仰を持つ人々だけではない。文化的なアイデンティティもレジリエンスを高める役割を果たしている。(中略) 仲間同士の強いきずなを尊重する文化的グループの一員は、個人として強いレジリエンスを発揮するということだ。(中略) 特定のコミュニティの一員が逆境から立ち直る力は、良好

に機能する社会的ネットワーク(友人、家族、宗教団体、地域団体、充実した職場、行政による支援やサービスを利用できる環境)によっても強化される” (169-170 頁)

これは組織レジリエンスだけでなく、社会システムレベルのレジリエンスにも共通する要素であると思うが、組織の同質性を担保するための文化的なアイデンティティ・価値観の共有、良好に機能するネットワークの存在が必要であることが述べられている。また、「認識の多様性」が重要であるとも語っている。

“認識の多様性が高いというのは、さまざまな考え方をするメンバーがチーム内に分布している状態をいう。数学的モデル化により、チーム内の認識の多様性を高めることが成果の大幅な向上につながる可能性が示されている” (271 頁)

続いて、レジリエンスの高い組織に共通する特徴について、“けっして大掛かりでフォーマルな機構ではなく、公共機関、私的な組織、インフォーマルな社会的ネットワーク、個人、社会の改革者、技術的プラットフォームといったものを時間をかけて煮込んだシチューのようなもの” (353-354 頁) と表現し、これを「アドホクラシー」と称している。これは、“チームのインフォーマルな役割分担、標準的な業務手順の迂回、即興性、素早い循環サイクル、選択的な分権化、専門家チームへの権限委譲、官僚機構の排除など” (353-354 頁) を特徴としている。そしてそのようなレジリエンスの高い組織においては、リーダーが重要な役割を果たすと強調している。

“本当に必要なのは、レジリエンス(そして社会的イノベーション)が育ちやすい場所——官僚機構と即興的な組織のあいだの空白地帯——において縦割り型の組織の利点を補完しようとする姿勢だ。それこそ、レジリエントな組織やトランスレーショナルリーダーが実践していることである。協調的行動の素地を作り、人々を結びつけ、承認を取りつけ、人々がその空白地帯に集まるように取り計らう。リーダーは、命令や支配ではなく、影響力と調整によって統率する” (355-356 頁)

これまで見てきた通り、組織やシステムにおけるレジリエンスに関するその他の研究同様、ソーシャル・キャピタル的な要素が大部分を占めているが、当研究では、リーダー＝人的資源の役割について言及されている点が特徴的であると考えられる。ここから、組織レジリエンスが自然発生的・安定的に存在しているようなものではなく、その中のメンバー特にそのリーダーがレジリエンスの醸成・向上に貢献しているという、より動的なデザインが導出される。

次に、小松原（2013）においても、組織レジリエンスの要素として「人」の視点を導入し、組織構成員が組織レジリエンスを高めるための能力（レジリエンス能力）を「Anticipating：生起する恐れのある脅威の予知」「Monitoring：脅威の監視」「Responding：出現した脅威への対処」「Learning：対処に至るプロセスに対する学び」と設定した上で、その4要素を適切に機能させるための4要素として「Technical skill：対処への技術力・知識」「Non-Technical skill：状況認識能力等」「Mental and physical health：心身の健康」「Attitude：前向きな態度、使命感等」を挙げており、組織はスタッフに対しこれら4つの資質要素を高める教育訓練を講じる必要があると説明している。（59頁）またそれに追加する形で、組織構成員が実践場面においてレジリエンスを向上させるための条件を以下の通り挙げている。（59頁）

- ①生じ得る脅威種、過去のレジリエンスの成功・失敗を、自組織内外から学び、自組織のレジリエンス向上に活かす組織の学習が必要。
- ②一人ひとりがレジリエンス行動を取るときに、レジリエンス行動を許容する裁量の余地が各人に与えられていることが必要。
- ③仮にレジリエンス行動がうまく行かないとしてもそれを責めない文化が必要。なぜなら、責めると本人及び周囲に、次回から自発的なレジリエンス行動を避けることを促してしまうからである（言われたことだけをやる文化となってしまう）。
- ④レジリエンス行動をするための資機材、情報、時間的余裕などのリソースが、利用可能な形で（事前に）準備され、必要時に直ちに利用でき

ることが必要。

- ⑤一人ひとりがレジリエンス行動を取ったときに、その組み合わせ、噛み合わせのまずさにより生じる事故（機能共鳴型事故）を避けるためのコントロールが必要。

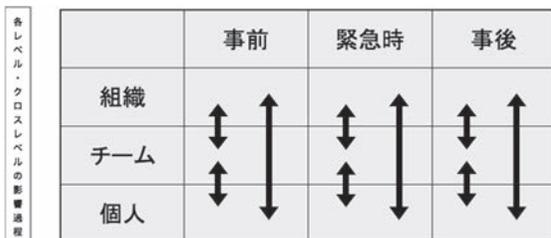
ここまで見てきた通り、レジリエンスの対象単位が組織レベルになると、その構成員に対する要件への注目度が高くなっていることがわかる。これは、最初に設定した「構成員間の同質性が比較的高い状態に保たれており、有する目標もある程度一貫している集団」という組織の要素が多分に関係していると考えられる。つまり、社会システムレベルでは、そのメンバーは通常時は共同の行動をとることも少なく、積極的にレジリエンスを維持する主体として見られることが少ないが、組織レベルにおいては、メンバー間の相互関係もより緊密で目的を同じくしていることも多いため、組織メンバーの行動が組織レジリエンスに直結している構図が想定しやすくなっているのだろうと推察できる。そのため、組織レジリエンスを社会システムレベルのレジリエンスと区別して検討する一定の意義があると思われる。

4-2. チームレジリエンス

ここまでは「組織」をレジリエンスの単位としている議論を検討してきたが、菊地（2013）は、組織を単一のものと捉えるのではなく、“さらにチームレベルのレジリエンスを加えることにより、組織におけるレジリエンスを包括的に理解することが可能になる”（27頁）と指摘する。チームレベルのレジリエンスとは、“個人のレジリエンスの概念を集団レベルに引き上げて、チームに備わる回復力を捉えようとする概念である。（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”（138-139頁）であり、“チーム全体が困難な状況に直面し、一時的に全体的に落ち込んだムードに陥ったり、士気が下がったり、緊張状態になったりした際にも、再び元の状態に戻ることができるチームの力に対するメンバーの信念”（152頁）と定義づけする。ここでは、チームという小組織を有機体として捉えた上で、チームレジリエンスも個人のレジリエ

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

ンスとは区別し、それ自体で捉えるべきであるという見方が窺える。また、組織レジリエンスと個人レジリエンスの間に、チームレジリエンスを敢えて設定した理由として、“従業員は、組織全体の状態というよりも、より身近な所属チーム（部署）の状態や特性により影響を受ける。そしてさらに、個人はチームに組み込まれた際、自分のアイデンティティよりもチームのアイデンティティを優先し、そのためチームの特性や状態が大きく個人の状態に影響を及ぼすことが示されているため (West, Patera, & Carsten, 2009)” (27 頁) であると説明する。そして、組織・チーム・個人のレジリエンスを分析するための視点として、“ネガティブイベントの発生前、発生中、「発生後の各時点における重要な要素を見出す” (27 頁) ことを挙げる。こうした見方をするることによって、“レジリエンスの発揮は、日頃からの準備状態、ネガティブイベント発生中の対処、そして発生後の取り組みまでの一連のシステムを考慮することで、より詳細な理解が可能になると考えられる”¹²¹³ (28 頁) というのである (図 8)。ここには、「日常におけるレジリエンス」を含めたより包括的なレジリエンス概念の理解が存在する。こうして、組織レジリエンスだけでは捉えきれないアクター間の相互関係や促進・阻害要因を説明するための区分として、チームレジリエンスという視座を用いることに一定の意義があると考えられる。



【図 8】時系列と対象レベルの 2 次元マトリックスの枠組み

注) 図中の矢印は影響過程を表す。

出所) 菊地 (2013) 29 頁をもとに筆者が作成

5. 個人に関するレジリエンス概念

個人に関するレジリエンスは、個人の心理的特性に特に焦点を当てている。

羽賀・石津 (2014) によれば、個人レジリエンスとは、“Rutter (1985) によって初めて示された概念であり、「深刻な危険性にもかかわらず、適応しようとする現象」と定義された。すなわち、深刻な状況からの立ち直りを意味する。このレジリエンスという言葉は、日本語では「弾性力」「精神的回復」などと訳され、小塩・中谷・金子・長峰 (2002) は「困難で脅威的な状態にさらされることで一次的に心理的不健康の状態に陥っても、それを乗り越え、精神的病理を示さず、良く適応している」状態と説明している” (7 頁) と説明がなされている。また、菊地 (2013) において、個人レジリエンスの諸定義において共通する要素として、「困難な状況に直面するという状況・環境要因をきっかけに、一時的に精神的に陥ったり、能力を発揮できない状態に陥ったりするという位相」と「完全な機能不全に至らずに元の状態に回復する位相」の 2 点があると述べられている (11-12 頁)。つまり、ここでもこれまでの様々なレベルにおけるレジリエンスの定義同様、何らかの外部影響が前提として存在した上で、それに対してどのように回復していくのかという、「危機に対する反応」という要素が核となっていることが理解できる。

5-1. 個人レジリエンス研究の潮流

次に、個人の心理的側面に対してレジリエンス概念が導入されていく研究上の流れについて検討していく。

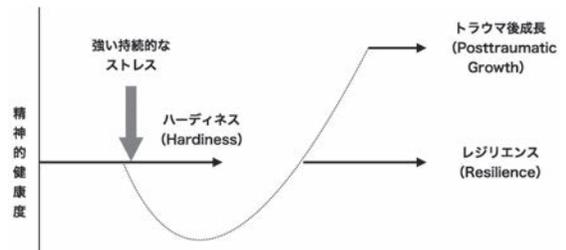
まず、枝廣 (2015) は、心理学の分野においてレジリエンス概念が扱われるようになった背景に、“「マイナスの解明からプラスの解明へ」という展開” (49 頁) があつたと指摘する。

“統合失調症などの重い障害を持つ患者や、母親との別離や両親の離婚、貧困といった逆境の中に生きている子どもたちなどの研究において、「困難な状況によって多くの深刻な問題を抱えている人」もいれ

ば、「逆境にも関わらず人生を謳歌している人」もいる—この気づきが、レジリエンスへの注目や研究のきっかけとなったのです。(中略)それまでは、「障害や逆境がどのように不適応などの問題を引き起こすか」というマイナス面の研究が中心だったのですが、「障害や逆境にも関わらず、問題を引き起こさない人や、障害や逆境をばねにしてさらに成長している人もいるが、それは何があるからなのか?」というプラス面の研究が始まり、1985年にルッターという研究者がレジリエンスの概念を提唱したとされています”(49-50頁)

ある時点での心理状態を分析する静的・消極的な研究姿勢から、そうした状態に対してどういう要因が影響を与えるのか/効果があるのか、という動的・積極的な姿勢へと変化したことが、「危機からの回復」というレジリエンスの主概念と共鳴する結果となったことが窺える。

また、仁平(2015)は、個人レジリエンスが「危機からの回復」という現状回帰的なレベルだけではなく、“元の水準の回復を上回る精神的な成長など、もっとポジティブな変化を生むという考え方も生まれてきた”(46-47頁)と述べる。そして、個人レジリエンスによってもたらされた正の変化について、“アメリカの心理学者 Tedeshi & Calhoun(1996)は、トラウマ経験後の精神的成長「トラウマ後成長」(Posttraumatic Growth)として理論化した”(46-47頁)と説明している(図9)。こうした個人レジリエンスにおける「回復」の側面は、村木(2016)においても“先行研究における定義を概観すると、少なくとも以下の2つの要素を見出すことができる。1つは、「適応的な達成」としてこれまで考えられていた「回復」の側面である。(中略)注目すべき概念的拡大として、レジリエンスの要素に「成長」を含めて考える見方がある”(286頁)という形で指摘がなされている。



【図9】レジリエンス・ハーディネス・トラウマ後成長の模式図

出所) 仁平(2015) 469頁をもとに筆者が作成

更に、葛西・藤井(2013)では、高辻(2002)の研究を例に挙げながら、“最近では深刻な逆境のみならず、個人の日常生活に果たす役割についても検討する意義がある”(295頁)ことを指摘しており、「平時におけるレジリエンス」というレベルにまで概念が拡張されてきていることがわかる。

次に、村木(2016)において、レジリエンス概念に対する研究手法や注目される観点においても、歴史的な変遷があることが指摘されている。そこでは、Masten(2007)・Richardson(2002)の研究を基に、4つの波として整理がなされている。

“まず第1波としては、既に述べた、研究初期のハイリスクなサンプルにおける現象記述的な研究であった。続く第2波においては、レジリエンスをプロセスとして理解し、リスク因子と保護因子の関連およびその整理を行った。ここではリスク状況下にあっても、それに対して抵抗的に機能する様々な保護因子の有無によって、個人の適応に違いがみられるという交互作用効果が注目された。第3派の研究では、予防や介入を目的とした実験研究が行われた。レジリエンスがハイリスクな状況からの立ち直りであるという文脈に加えて、ポジティブ心理学の潮流である、健康を増進し、より人生を豊かにするという観点からも論じられるようになったと言えよう。そして近年では第4波の研究として、様々な形で研究知見の統合が進むとともに、遺伝と環境の交互作用の検討など、新たな視点か

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

らのレジリエンス研究も進んでいる” (282 頁)

大きな流れとして、現状記述的な研究から、プロセスまで含み込んだ個人レジリエンス性質の包括的研究、そして、レジリエンスを高める諸要因との交互作用の分析へと、対象範囲を拡大してきているとまとめることができよう。

但し、そうした個人レジリエンス研究に対する批判的視点があることにも留意しなければならない。中原ら (2014) は、Schlossberg (1989) の指摘を例に挙げながら¹⁴、“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” (9 頁) と述べている。

5-2. 個人レジリエンスの諸定義

次に、個人レジリエンスに関する諸定義を見てみる (表 3)。枝廣 (2015) が“非常に幅広い概念であると言える” (55 頁) と指摘するように、個人レジリエンスにおいても、その性質を個人の特性という静的な形で捉える見方から、「逆境・危機からの回復」過程にまで視野を広げた見方、そして、そうしたレジリエンスが発揮された後の結果をも包括する見方の 3 種類の捉え方が存在することがわかる。但し、基本的には「危機の存在」を前提にレジリエンス概念を捉えている点においては、3 つとも共通していることがわかる。

こうした諸定義に対して一特に結果まで包括して定義する捉え方—は、“研究ごとに扱われる指標の多様さ” (村木 2016 : 283 頁) が批判として挙げられている。

【表 3】個人レジリエンスの諸定義

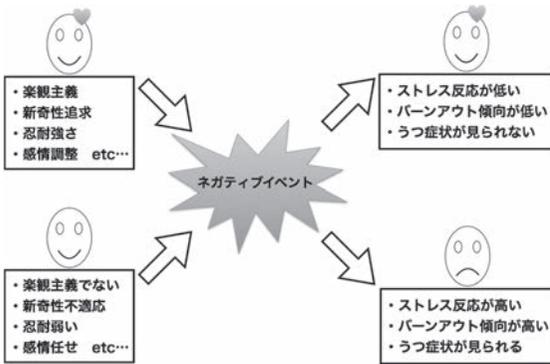
出所) 葛西・藤井 (2013) 296 頁、石原・中丸 (2007) 57-58 頁、枝廣 (2015) 53-55 頁、羽賀・石津 (2014) 8 頁、大谷ら (2016) 2 頁をもとに、筆者が作成

個人内特性	
研究者	定義
Block・Block (1980,1994)	環境の要請する機能に対して、個人の自我コントロールを柔軟に変化することが出来る力動的な能力
Mastenら (1984,1994,1990)	ストレスフルな出来事にさらされても、能力をはっきりと示すこと
Osborn (1990)	精神病理学上の危険性を増す状況で育つにもかかわらず能力達成を遂げる
Cicchettiら (1993)	厳しい逆境で機能する能力
Egelandら (1993)	高いリスクや慢性的なストレス、または長期に付随したり深刻なトラウマにも関わらず、好結果の適応、肯定的な機能、または適性の能力
Geland, B (1993)	深刻な、または全面的な逆境にもかかわらず能力が発達していくこと
Luthar, S.S (1993)	ストレスにもかかわらず高い社会的能力の維持
Wagnild・Young (1993)	ストレスの負の効果を和らげ、適応を促進させる個人の特性
Werner (1993)	逆境や障害に直面してもそれを糧としてコンピテンスを高め成長・成熟する能力や心理的特性
Cicchetti・Rogosch (1997)	個人の慢性的なストレスや逆境や長期にわたる、または厳しいトラウマに曝されても、うまい適応や有能な (的確な・十分な) 機能の能力
Wymanら (1999)	深刻なリスク状況にもかかわらず、良く発達する能力の説明
森ら (2002)	逆境に耐え、試練を克服し、感情的・認知的・社会的に健康な精神活動を維持するのに不可欠な心理特性
石毛 (2003)	困難な状況にさらされても、重篤な精神病理的な状態にはならない、あるいは回復できる個人の心理面の弾力性
Grotberg (2003)	逆境に直面した時にそれを克服し、その経験によって、強化される場合や変容される人が持つ適応力
無藤ら (2004)	困難な状況にさらされ、ネガティブな心理状態に陥っても、重篤な精神病理的な状態にならない、あるいは回復できる個人の心理面の弾力性
葛西・藤井 (2013)	困難な状況において苦痛を感じながらも、その後の適応的な回復を導く心理的な特性
大谷ら (2016)	問題が生じる変化に対する心理的なホメオスタシスや、回復・適応を促進するための個人特性であり、環境と個人の相互作用の中で変化する可塑性を持つもの
変化の過程	
研究者	定義
Germezy (1990)	高い困難な環境にも拘らず、適応的な調整を行なうこと
Cowanら (1996)	ストレスに関するネガティブな結果を導きやすくするようリスク要因に対し、それが存在しない場合と同じか、それ以上に良い結果を生み出すよう作用するプロセス
Lutharら (2000)	深刻な逆境の中で肯定的な適応を包含する力動的な過程 重篤な逆境の文脈 (前後関係) 中における肯定的な適応をも包含する劇的な過程
羽賀・石津 (2014)	日常的なネガティブイベントによる心理的にネガティブな状態からの立ち直りの過程
結果も包括	
研究者	定義
Rutter (1990)	個人が高いリスク下で、発達的に肯定的な結果を示すこと
Mastenら (1990)	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・結果
Kaufmanら (1994)	発達上の問題における重篤なリスクの発生にもかかわらず、肯定的な結果を示す個人の描寫

5-3. 個人レジリエンスの構成要素・形成要因

続いて、個人レジリエンスの構成要素・形成要因に着目した諸研究を概観していく。

まず菊地 (2013) では、心理学分野における個人レジリエンス研究の特徴を図 10 のように表した上で、“精神的な回復力を示しやすい個人が備える特性を明らかにすることを試みる研究がほとんどである” (14 頁) と指摘している。



【図10】心理学におけるレジリエンスの研究動向
出所 菊地 (2013) 14 頁をもとに筆者が作成

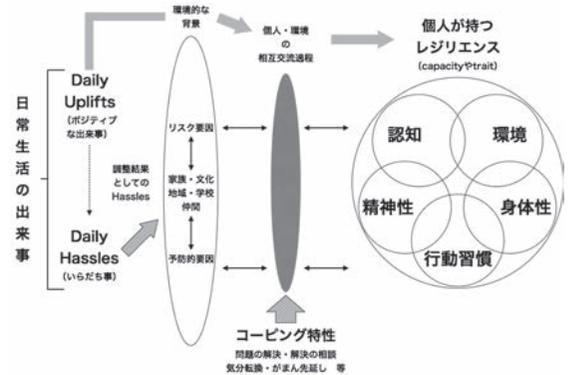
次に、個人レジリエンスの構成要素・形成要因を一覧にしたものが表4であるが、共通して存在しているのは、「忍耐強さ」「自律性」「楽観主義」であり、これはやはり「危機」が前提として想定されており、そうした状況に陥った際に、致命的なダメージを負うことなく回復のプロセスに入ることができる要因、ということが強く意識されている結果であると考えられる。

【表4】個人レジリエンスの構成要素・形成要因¹⁵
出所 枝廣 淳子 (2015) 57-60 頁、平野 (2010) 102-104 頁をもとに、筆者が作成

研究者	定義
Wagnild・Young (1993)	(1)「人格的能力」因子: 決断力、自信、忍耐強さ (2)「自己・人生受容」因子: 自己受容、目的意識
フラッシュ(1997)	創造性、忍耐強さ、洞察力、精神的自立、社交性
小花和(2004)	(1)環境要因: 安定した家庭環境や学校環境、親子環境 (2)個人内要因 ・子どもの個人要因: 自律性、自己制御、共感性 ・子どもによって獲得される要因: 問題解決能力やソーシャル・スキルなど
石毛・黒藤 (2006)	(1)「なにより強く問題を解決しようとする」意欲的活動性」 (2)「ネガティブな心理状態を立て直すために他者との内面の共有を求める」内面共有性」 (3)「物事をポジティブにとらえる」楽観性」
中村ら(2009)	意欲、楽観、社会的スキルの柔軟な利用、気質、備つきにき、自己調整、意欲活動性、内面共有性、I AM (自己肯定感)、I CAN (自分の能力に対する信頼感)、I WILL (自分の楽観的な見直し)、個人内資源の認知、個人内資源の活用
平野 (2010)	(1)資質的レジリエンス要因: 楽観性、統御力、社交性、行動力 (2)獲得的レジリエンス要因: 問題解決志向、自己理解、他者心理の理解

また、大谷ら (2016) では、個人レジリエンスは、日常生活の出来事である「Daily Hassles」「Daily Uplifts」が、環境・文化的な背景を媒介として個人のコーピング特性との相互交流を経ることで形成されるというフローを描き出している (図 11) ¹⁶。ここでは、個人レジリエンスは先天的に個人に備わっ

ているようなものではなく、環境・文化的な背景を通じて形成・強化されていくものであるという、後天的な側面が指摘されている。



【図11】レジリエンス、Daily Hassles・Daily Uplifts、コーピングの関係
出所 大谷ら (2013) 2 頁をもとに筆者が作成

最後に、こうした個人レジリエンスの特徴をいかに析出していかに関する方法に関して、菊地 (2013) が Kumpfer (1999) の5つの分類を基に、次のように整理を行っている。

“1つ目は、レトロスペクティブな単一サンプルもしくは横断的研究である。この研究デザインは、実際に悲惨な出来事を過去に経験したにも関わらず、現在は適応している人物に焦点を当てて、調査を行うものである。2つ目に、レトロスペクティブな横断的・多変量的研究の方法がある。これは、日常生活で生じるイベントやパーソナリティ特性、環境要因などを質問紙の形式で尋ね、過去に生じた困難な出来事と現在の状況からレジリエンスの状態にある者とそうでない者とを分け、比較するものである。そして3つ目に、短期的な縦断的研究の方法がある。これは、数カ月から数年にわたる短期の縦断的調査を行い、危険因子と保護因子の影響力を検討する研究デザインである。また、4つ目は、対照群のない長期的な発達研究である。この研究デザインは、誕生時から数十年にわたる追跡

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

調査を行ったり、リスクの高い児童を長期間にわたり追跡調査したりするものである。最後に5つ目として、対照群のある長期的な発達研究がある。これは、一般的なそれほど高い危険因子をもたない集団と、危険因子をもつ集団とをともに長期間にわたり追跡調査し、比較検討するものである。そして、ほとんどのレジリエンス研究において、上記のような実践的な制限のために、レトロスペクティブな横断的・多変量的研究が採用されている” (13-15 頁)

ここでも「危険因子」や「リスク」といったネガティブイベントを軸としたレジリエンス概念の捉え方が見て取れるが、これまでの検討でも見えてきた通り、レジリエンスが存在することによる日常・平時への効果といった視座を含めることが、より包括的かつ精確な概念描写が可能になると考えられる。

5-4. 教育現場における個人レジリエンス

次に、教育現場における個人レジリエンス、つまり教員のレジリエンスについての研究を検討していく。

まず大塚 (2015) は、新任教員へのインタビューを通じて、彼らが経験した困難・危機を明らかにしながら、教員における個人レジリエンスの特性を検討している。そこでは、彼らが経験した困難・危機というものは、“個人の内的要因と個人を取り巻く外的要因の相互作用” (151 頁) によってもたらされており、新任教員の個人レジリエンスに影響を与える要因として“一人前が求められる”ことと「一人前扱いされない」ことの相反するメッセージが与えられる職場風土や職場環境” (151 頁) が重要であると指摘している。さらに、“理想とする教員像と自己概念のギャップ” (151 頁) が“新任教員の自省” (151 頁) を促し、個人レジリエンス向上の契機となったと結論付けている。

続いて、Day・Gu (2013) では、教師のレジリエンスには、3つの性格があるとした上で、教師のレジリエンスに関する諸要因の連関を図12のようにまとめている。

“1. 文脈固有性：教師のレジリエンスの

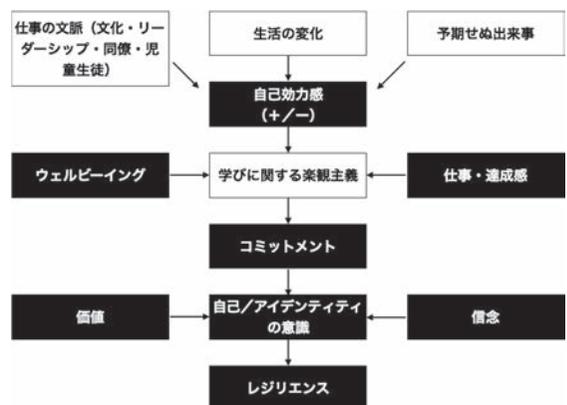
質を見る場合、より近接したこの学校や教室の文脈だけでなく、より幅広い専門的な仕事の文脈を見ることで、それを最も良く理解できるというもの。

2. 役割固有性：教師のレジリエンスが、職業的コミットメントの強さや革新と密接な関わりをもっているというもの。

3. レジリエントであることは、困難からすぐに効率的に立ち直る以上のことを意味しているということ：教えている日常世界で均衡を保ちながら、コミットメントし、行為しようとする感覚と密接な関わりを持っている”

(8-11 頁)

ここでは、個人のレジリエンスと言っても、その個人や職種によって文脈・役割の違いが反映されることになるということ、そして、個人レジリエンスの形成・向上には日常・平時での個人の動態が密接に関係しているということ、の2点が示唆されている。



【図12】教師のレジリエンスに関する資質に作用する影響

出所) Day・Gu (2013) 128 頁をもとに筆者が作成

また、教師の個人レジリエンスと教師個人の効力感との関係について調査・分析した結果、“レジリエンスの性質と教師の質の保持に関わる2つの鍵となる点” (189 頁) が明らかになったという。

“1つ目は、最も重要なこととして、「は

ね返す、すぐ立ち直る」能力として、広く使われるレジリエンスの定義は、教師のもつレジリエンスの性質を、必ずしも適切にあるいは正確に叙述していないことがあげられる。なぜなら、少なくとも一部で、教師が自身のレジリエンスを確立する方法は、本来的に日々の専門的な生活の中に埋め込まれているという認識が欠けているからである。それは、複雑で、継続的で、変動的なプロセスである。それは、職場と個人的な要因の組み合わせの影響を受け、また、それらを管理する教師やリーダーの認知的・感情的能力によって影響される。教師のもつレジリエンスは、教職の現実の日々の挑戦をやりくりする資質に関わる。授業の質を通して、生徒たちすべての成長と学業達成を確かにするという決意と並んで、道徳的目的やケアの感覚を維持することである。これが、我々が「日常のレジリエンス」という言葉を使う理由である。

2つ目に、教師のレジリエンスの性質は、生得的なものではなく、教師の仕事と生活に埋め込まれている重層的な関係性の中での信頼の強さによって影響される、という先行研究でいわれていたことを再確認できたことがあげられる (Gu and Day, 2007; Beltman et al., 2011)。教師のレジリエンスは、関係的で、多面的で、ダイナミックな構成物である。そのため、レジリエンスを確立する過程は、対人関係の網の中に埋め込まれている。教師たちによって知覚されるレジリエンスの全般的なレベルに相互作用的に影響する網の中にある。それは、道徳的目的の共通理解によって動かされる、集団的で共同的な努力の積み重ねと連続性それ自体でもある。それは、教師が仕事をし生活をする社会的で知的な環境によって育まれるのであって、自然に決定されるのではない” (189-190 頁)

まず1つ目の指摘についてであるが、Day・Guは“精神的に、また行動において、レジリエンスである

かどうかは、性格、労働環境、政策、子どもの行動によって変わる” (27 頁) ものであり、“そうした変化が起こる状況に対処する個々の能力にも、違いがある” (27 頁) がゆえに、教師は教授・学習過程において、“日常的にレジリエントである資質を伸ばすこと、確固たる粘り強さとコミットメントを有すること、それらを強い価値観で支えること” (27 頁) が要請されると述べた上で、“長きにわたって教師が最善の教育を目指して教え続けるためには、「日常的なレジリエンス」が必要である。それは、教師たちが経験する、多様な変化の状況に応じる能力だけではない。対処やサバイバルの能力だけでもない。それは、十分にレジリエントである資質・能力を有し続けることである。そして、それは、教師たちに最善の教育を目指すことを可能にしてくれる知識や強い道徳的目的とともに、希望や見通しをもち続けられる能力であるといえる” (27 頁) と結論づける。

また、“継続的に公式、非公式に専門的な学びやその成長の機会を提供できることが重要である。その結果、教師は、教える資質を磨き、教室内外で専門家としてのレベルを拡張し、これらを通じて、専門を遂行する強い意識を楽しむことをし続けることができる” (127-128 頁) と指摘した上で、“このような教師の説明は、レジリエンスが生き残るための何か以上のものであることを、我々に確信させてくれる” (127-128 頁) と述べる。こうした諸要因によってレジリエンスが向上した教員は、“知的、文化的、社会的環境の中で改善することに努める能動的な専門家” (127-128 頁) であると説明する。

この指摘には、これまでの多くのレジリエンス研究において半ば当然視されていた「危機」という前提だけではない、レジリエンス概念の射程の広さに対する認識が明確に表明されている。

次に2点目の指摘であるが、Day・Guは“教師の世界は様々な役割関係で構成” (11 頁) されており、“そこには、学校という社会的組織—様々な関係者 (ステークホルダー) 間の支援的で信頼のある同僚的な関係—が、教師の集団的な力、コミットメント、有能さを促進する”という相互関係的な構図が存在するという。そして彼らはその図式を“レジリエンスの関係モデル” (14 頁) と呼び、その概念的長所

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

とその特質を以下のように述べる。

“まず教師の専門的な世界の中では、関係的性質や専門集団の中でウェルビーイングやコミットメントの感覚を維持支援する関係の重要性が認められる点である。2つ目は、教師の仕事や生活の中心に関係を置くことによって、同僚性・効力感・有能さに対する集団的な感覚が、その参加的、協同的な努力の1つの結果として表れる点である。(中略)最後は、特に言えることであるが、校長の役割がとても重要であることへ目が向けられる点である。つまり学習に向けて協同的な努力を育てる好ましい組織的な構造や条件を作るときの校長の役割は、教師にとって子どもたちを達成や成功させたいという感覚に至るうえで、とても重要である点が認められる”(14頁)

“レジリエンスは、個人に内在する特性ではない。むしろ、相対的、発達の、動的なものであり、文脈に影響されるものである。(中略)レジリエント的性質は、適切で、実践的な、保護要因が提供されることによって学習され、獲得され、そして実行される。それらの要因とは、学校の管理職が高い期待を抱いているといったケアリングやいたわりの精神に基づく教育的状況、豊かな学習環境、支援的な社会的コミュニティや支援的な仲間関係などである”(28頁)

ここでも、個人レジリエンスにおける文脈の重要性が語られているとともに、新たな側面として「教師の個人レジリエンスを促進する要因としての校長」というアクター要因が提示されていることがわかる。

そうした教員レジリエンスに対するリーダーの存在は、非常に重要であると彼らは主張する。

“学校文化、特に管理職は、教師のコミットメントやレジリエンスを積極的に促していく条件をつくるうえで、まさに肯定的あるいは否定的な役割を果たしている。それらは、個人的また組織的に明らかにされているニーズや優先事項に対して、その学

びや発達の機会をつくり、それを支援していくことを、一貫して強調していくことによって、その役割を果たしているのである”(130頁)

こうしたリーダーに必要な条件として、彼らは“スタッフが高いモチベーションと自己効力感を有し、コミットし、レジリエントであることを確実にするという明確な責任を有するため、自身もまた強固な効力感とレジリエンスの感覚を感じている”(150頁)ことを求める。それに併せて、教員の個人レジリエンス向上に成功している校長に共通の姿勢について説明を進める。

“1. そうすることによって脆弱性(ヴァルネラビリティ)が生じるにもかかわらず、明確な教育的価値に基づきリスクを負う意欲:成功している校長たちの間に存在する性質は、政府の比較的狭い到達目標の実現の遵守というよりは、教えることと学習者に内在したり外在したりする道徳的よさ(moral good)と学ぶことの境界への挑戦という興味につきまとうリスクを受け入れていることである。

2. 学びに関する楽観主義:教師の学びに関する楽観主義は、教師の「自分たちは効果的に教えることができる、生徒は学ぶことができる、保護者は教師が学習を推し進めることができるよう支援してくれる」という、個人的・集団的信念と定義されてきた(Beard et al., 2010)。

3. 信頼:組織における信頼を構築することを目標とする戦略を採用するならば、リーダーは他者を信頼する必要がある。したがって、校長の信頼には次の2種類で異なってくる。自身の仕事や組織に対する個人の動機づけやコミットメントを向上させることを目的とする場合、スタッフからの校長の信頼は倫理的となる。一方、個人のコストや利益を気にしないで特定のタイムスケジュールで課業を完了することを目的とする場合、校長の信頼は実際のまたは実用的となる。

4. 期待：期待 (Hope) は、また、相互に関連のある4種の心理的資源による構成概念の1つであることが明らかにされている。それは、経時的ウェルビーイング、効力感、楽観主義、レジリエンスである (Avey et al., 2010) ” (152-157 頁)

“教師と同様、レジリエントであり、コミットしている多くのリーダーの行動を保っているのは、より高度で、深淵で、システム的な規模で、変化をもたらす機会である。これらの強い道徳的目的意識の感覚は、良好なリーダーシップの心臓部である” (159-160 頁)

このように、Day・Guの主張には、①「危機」だけに過度に焦点を当て過ぎるレジリエンス観ではなく、日常のレジリエンスも含めたより包括的な概念構築をしていく必要がある、②個人のレジリエンスというレベルにおいても、それが置かれている文脈によってその性質が変わるということ、③個人レジリエンスの形成・維持・向上において、アクター要素、特にリーダーの存在が大きいこと、というこれまでのレジリエンス概念にその拡張を迫る視点が一貫していることが理解できる。

6. 結語

ここまで、対象となるアクターの性質・規模によって区分する方法で、諸分野におけるレジリエンス研究についてレビューをしてきた。その結果として、①どのレベルのレジリエンスにおいても、基本的には「危機からの回復」という視점에重きを置いた形でのレジリエンス概念の把握がなされていたこと、②生態系レジリエンスにおいては、危機に対する反応（生態系システムの非線形的性質）がその説明の殆どを占めていたが、アクターの中心が「人間」となる、それ以下のレベルにおけるレジリエンスでは、そうした「回復」という現状復帰的視点だけでなく、そこから先の「成長・発展」という将来的な時点にまでその射程が広げられる傾向が見られたこと、③社会システムより下のレベルでのレジリエンスにおいては、レジリエンスが日常・平時において

もその効果を発揮するため、対象の全過程を包括した視野でレジリエンスを捉えていく必要があること、④同じ位相のレジリエンスにおいても、それが置かれている文脈によってその有り様が変わっていくこと、⑤組織・個人のレベルにおけるレジリエンスについてより強調されていたこととして、レジリエンスに影響をあたえる存在としての「人」というアクター要因が重視されていたこと、の5点が示された。

最後にこうした結果を踏まえて、学校組織におけるレジリエンス概念の適用を考えると、検討すべき点として次の3点を挙げる。

まず1点目として、学校組織のレジリエンスは、これまでのレビューに沿って考えると、直接的には組織レジリエンスの枠組みでもって捉えていくことが適していると考えられる。その際、中原ら(2014)が挙げている「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」という尺度は有効であると考えられる。多くの組織行動において、「認知→行動」というプロセスは一般的なフローであり、それにその場の「文脈」が多分に影響を与えているという構図でもって学校組織を捉えていくことは十分説得的であると考えられる。また、Zolli(2013)らが挙げている組織レジリエンスにおける幾つかの尺度も、組織行動の諸相を捉える参考になると思われる。但し、ここで気を付けておくべき点としては、そうした組織動態には大きな変化が起こっていない「日常」にこそレジリエンスの源泉が備わっているという視点を忘れないことである。また、菊地(2013)が提示していた「チームレジリエンス」という枠組みも非常に有用であると思われる。特に、学校組織においては各学年・各教科・各分掌ごとで「1つの組織化」することが多く、チーム単位でのレジリエンスを見ることの方がより適切な場面も多いように考えられる。

次に2点目として、学校組織の特殊性を加味したレジリエンス概念の構築が必要であるということである。先に学校組織におけるレジリエンスを分析する際の枠組みとして組織レジリエンスを提示したが、現在の学校経営の文脈では、地域や保護者と連携して学校づくりを志向する流れが主であり、そのことを踏まえると、社会システム—特にコミュニティレ

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

ペルーでのレジリエンスとして捉えていく視点も必要であると考えられる。また、当然のことながら学校組織は教員集団で成立している面があるため、教員個人のレジリエンスも捉えていく必要がある。それに、管理職やミドルリーダーの役割も踏まえた上で議論を進めていく必要もあろう。このように、各アクター・環境との相互作用という「関係論的」なレジリエンス概念の使用が求められるといえよう。

最後に3点目として、例えば、社会システムレベルでのレジリエンス・組織レジリエンスの要素と挙がっていたソーシャル・キャピタルのような、比較的レジリエンスに類似した概念との差異化を図っていく必要がある点である。これは教員個人のレジリエンスにおいては、「同僚性」「PLC (Professional Learning Community)」のような概念に対しても必要な作業であると考えられる。そして、この作業を経ることで、レジリエンス概念の更なる精緻化が図られると考える。

するにあたって検討すべき点としては、①レジリエンス概念を扱う場合、学校組織の動態全過程を含めた形で分析を進めていく必要があること、②ソーシャル・キャピタルのような類似概念との差別化を図っていくことが今後の課題となる。

註

¹ 例えば、大野 (2004) では、“校長が身につける必要がある力量の第一は、「総合的な学力向上目標・経営戦略 (学校経営ビジョン)」策定力量である。この学校経営ビジョンとは、一般に (1) わが校の長所・課題に対応した、組織構成員が共有できる学校の使命・価値、(2) わが校で実現可能な組織開発 (改善) の緻密な戦略が記された、改革の一連の行程表と捉えられている” (257 頁) と指摘され、“学校経営ビジョンの策定能力は、今次学校改革で最も強調される校長の役割と言え” (257 頁) と結論づけられている。

² 福島 (2015b)

³ 同 132 頁

⁴ 枝廣 (2015 : 19-20 頁)

⁵ “自然の見えない価値を経済的に明らかにすることを通して、生物多様性がグローバルにどれほどの経済的利益を提供しているか、生物多様性の損

失および生態系の破壊はどれくらい大きなコストになるのかを提示した国際研究プロジェクト” (枝廣 2015 : 26-27 頁) である。

⁶ 本稿図 6 参照

⁷ 同上

⁸ 枝廣 (2015) では“レジーム・シフトが破局的な方向に起こることを「カタストロフィック (破局的)・レジーム・シフト」と呼びます” (36 頁) と述べている。

⁹ De Bruijn (2004) にて提示されている。

¹⁰ 志賀 (2016) では“コミュニティにおけるレジリエンスを高める様々なアクション”と表記されているが、ここでいう“コミュニティ”は、本稿における「社会システム」と同義であると考えられるため、「社会システム」に表現を変えている。

¹¹ Cumming (2005)

¹² “組織のレジリエンスに関する研究の中で、Pollock, Paton, Smith, and Violanti (2003) は、レジリエンスの高いチームについて理解するために、ネガティブイベント発生前と、発生中、発生後の 3 段階に分けて、各時点において重要となる要素をまとめている。例えば、発生前には、メンバーの集団アイデンティティを高め、半自治的なチーム構造や管理体制を確立することで、組織が危機に直面した際にも積極的、かつ主体的に問題に取り組むことに繋がる。発生中にはチームメンタルモデルが重要な核となり、個人がそれぞれ積極的に状況認識し、それらの情報を良いコミュニケーションを通して伝達し合うことで、情報共有を促すことが効果的な対処行動に繋がる。発生後には、集団凝集性やソーシャル・ピアサポート、共同コーピングが重要となる。互いにメンタルケアをし合い、チームのまとまりを強めることがチームレジリエンスを高めることに繋がる” (菊地 2013 : 27-28 頁)

¹³ “チームレジリエンス行動は、メンバーのチームや他のメンバーに対しての評価に影響を及ぼすだけでなく、それらを媒介して、個人々の職務レジリエンスや、職務コミットメントにポジティブな影響を及ぼすことも示唆された” (菊地 2013 : 171 頁) と結論づけている。

¹⁴ “Schlossberg (1989) は、人生の転機というものに時に「人生の道程」「人生の階段」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来るとも限らないと述べる” (中原ら 2014 : 9 頁)

¹⁵ 平野 (2010) によれば資質的レジリエンスと獲得

的レジリエンスは、以下のように説明される。

(102-104 頁)

- ①資質的レジリエンス要因：ストレスや傷つきをもたらす状況下で感情的に振り回されず、ポジティブに、そのストレスを打破するような新たな目標に気持ちを切り替え、周囲のサポートを得ながらそれを達成できるような回復力
- ・楽観性：「将来に対して不安をもち、肯定的な期待をもって行動できる力」
 - ・統御力：もともと不安が少なく、ネガティブな感情や生理的な体調に振り回されずにコントロールできる力
 - ・行動力：目標や意欲を、もともとの忍耐力によって努力して実行できる力
 - ・社交性：もともと見知らぬ他者に対する不安や恐怖が少なく、他者との関わりを好み、コミュニケーションを取れる力
- ②獲得的レジリエンス要因：自分の気持ちや考えを把握することによって、ストレス状況をどう改善したいのかという意志をもち、自分と他者の双方の心理への理解を深めながら、その理解を解決につなげ、立ち直っていく力
- ・問題解決志向：状況を改善するために、問題を積極的に解決しようとする意志をもち、解決方法を学ぼうとする力
 - ・自己理解：自分の考えや、自分自身について理解・把握し、自分の特性に合った目標設定や行動ができる力
 - ・他者心理の理解：他者の心理を認知的に理解、もしくは受容する力

また、羽賀・石津（2014）では“資質的レジリエンス”と“獲得的レジリエンス”について考察すると、分析の結果、「資質的レジリエンス」と「獲得的レジリエンス」がどちらも高い場合に最もストレス反応が低まることが示されたが、比較的「資質的レジリエンス」の影響の方が大きく「獲得的レジリエンス」は「資質的レジリエンス」のはたらきをサポートするにはたらき、その結果レジリエンスとしての効果が高まると考えられる。このことから、生まれつきの要因と後天的に身につける要因がどちらも重要であると結論付けられる”（9-11 頁）と述べられている。

¹⁶ “Daily Uplifts の定義を「喜びや楽しみなどの気持ちが高揚するような情動や、安堵感や満ち足りた気分を生じさせる日常の些細な出来事や状況、

およびそれらに伴う情動の体験や変化であり、個人の認知的評価を経ることによって快適さや好感、満足感、幸福感、ポジティブな感情をもたらすもの」とした”（大谷ら 2016：2 頁）

参考文献

- 荒井信成・上地勝「高校生用レジリエンス尺度の信頼性と妥当性の検討」『筑波大学体育科学系紀要』35 巻、2012 年、67-72 頁
- 石毛みどり・無藤隆「中学生のレジリエンスとパーソナリティとの関連」『パーソナリティ研究』14 巻、3 号、2006 年、266-280 頁
- 石盛真徳・岡本民夫・三村浩史・長田侃士・小國英夫・小久保望・宮本三恵子・田上優佳「高齢者向けレジリエンス尺度作成の試み：生態学的アプローチ」『追手門経済・経営研究』23 巻、2016 年、1-16 頁
- 和泉浩「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』70 巻、2015 年、9-20 頁
- 糸長 浩司「移住・環住による農村コミュニティのレジリエンス」『農村計画学会誌 = Journal of Rural Planning Association』30 巻、4 号、2012 年 563-566 頁
- 稲垣諭「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』9 巻、2015 年、219-233 頁
- 今井良広・金川幸司・後房雄「コミュニティ・レジリエンスとソーシャル・キャピタル：南三陸町における震災復興の取り組みから」『経営と情報：静岡県立大学・経営情報学部研究紀要』27 巻、2 号、2015 年、1-24 頁
- 石原由紀子・中丸澄子「レジリエンスについて：その概念、研究の歴史と展望」『広島文教女子大学紀要』42 巻、2007 年、53-81 頁
- 浦野正樹「災害の脆弱性とレジリエンス・パラダイム—社会学の視点から」『建築雑誌』127 巻、1629 号、2012 年、18-19 頁
- 枝廣淳子『レジリエンスとは何か 何があっても折れ

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

- ないところ、暮らし、地域、社会をつくる』東洋経済新報社、2015年
- 大谷喜美江・富澤栄子・筒井末春「労働者のレジリエンスにポジティブな影響を与える要因の検討」『心身健康科学』12巻、1号、2016年、1-9頁
- 大塚弥生「新任教員が会える困難と職場適応のプロセス：ナラティブから見るレジリエンス」『南山大学紀要『アカデミア』人文・自然科学編』10巻、2015年、151-168頁
- 大野裕己「校長の学校経営力の自己点検・評価」『総合教育力の向上が子どもの学力を伸ばす—学力向上のための基本調査2004より』ベネッセ教育総合研究所、2004年、257-270頁
- 大山寧寧・野末武義「家族レジリエンス測定尺度の作成および信頼性・妥当性の検討」『家族心理学研究』27巻、1号、2013年、57-70頁
- 小塩真司「質問紙によるレジリエンスの測定：妥当性の観点から（特集 レジリエンスと心の科学）」『臨床精神医学』41巻、2号、2012年、151-156頁
- 小塩真司・中谷素之・金子一史・長峰伸治「ネガティブな出来事からの立ち直りを導く心理的特性—精神的回復力尺度の作成—」『カウンセリング研究』35巻、2002年、57-65頁
- 小花和 Wright 尚子『幼児期のレジリエンス』ナカニシヤ出版、2004年
- 葛西真記子・藤井美沙子「レジリエンスの形成過程：回想された両親像に注目して」『鳴門教育大学研究紀要』28巻、2013年、295-306頁
- 加藤敏「現代精神医学におけるレジリエンスの概念の意義」加藤敏編著『レジリエンス 現代精神医学の新しいパラダイム』金原出版、2009年、1-23頁
- 菊地梓「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、2013年
- 菊地梓・山口裕幸「組織におけるレジリエンスの統合的理解への道標：時系列と対象レベルの2軸によるレジリエンス研究の整理（特集レジリエンス・エンジニアリング：安全管理の研究と実践の過去・現在・未来）」『ヒューマンインタフェース学会誌』14巻、2012年、103-108頁
- 木村富美子「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』18巻、2016年、50-66頁
- 小松原明哲「個人と組織のレジリエンスを高める」『人間工学』49巻、特別号、2013年、58-59頁
- 崔宇「サプライチェーン・レジリエンス実現に向けての意思決定モデル（＜特集＞リスクマネジメント）」『日本情報経営学会誌』34巻、1号、2013年、77-88頁
- 塩崎由人・加藤孝明「自然災害と関連分野におけるレジリエンス、脆弱性の定義について」『生産研究』64巻、4号、2012年、643-646頁
- 志賀文哉「災害復興過程には何が必要か：ソーシャル・レジリエンス概念を中心に」『富山大学人間発達科学部紀要』10巻、2号、2016年、299-303頁
- 清水美香『協働知創造のレジリエンス』京都大学学術出版会、2015年
- 杉岡直人・鈴木克典・畠山明子「大規模災害におけるコミュニティリスクとレジリエンス」『北星学園大学経済学部北星論集』3巻、1号、2013年、79-90頁
- 高辻千恵「幼児の園生活におけるレジリエンス—尺度の作成と対人葛藤場面への反応による妥当性の検討—」『教育心理学研究』50巻、2002年、427-435頁
- 中村有吾・梅林厚子・瀧野揚三「発達段階別にみた本邦におけるレジリエンス研究の動向—幼児期から青年期まで—」『学校危機とメンタルケア』2巻、2009年、35-46頁
- 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「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」『神戸大学経営学研究科 Discussion paper 2014・01』2014年、1-41頁
- 成尾鉄朗「レジリエンスとは何か（海外文献）」『心身医学』53巻、8号、2013年、783-784頁
- 仁平義明「災害からのレジリエンス—被災者側の視点」『学術の動向』20巻、7号、2015年、44-54頁

- 羽賀祥太・石津憲一郎 「個人的要因と環境的要因がレジリエンスに与える影響」『教育実践研究：富山大学人間発達科学研究実践総合センター紀要』8巻、2014年、7-12頁
- 早田幸『地域再生・復興とソーシャル・キャピタル』ミネルヴァ書房、2015年
- 針間博彦「レジリエンスを育む学校教育：オーストラリアでの取り組み(特集 レジリエンスと心の科学)」『臨床精神医学』41巻、2号、2012年、181-186頁
- 林春男「災害から立ち直る力＝レジリエンスを」『教育と医学』60巻、7号、2012年、632-641頁
- 半藤逸樹・窪田順平「レジリアンス概念論」香坂玲編『地域のレジリアンス』清水弘文堂書房、2012年、51-74頁
- ピースマインド・イーブ株式会社『レジリエンスビルディング：「変化に強い」人と組織のつくり方』英治出版、2014年
- 平野真理「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(BRS)の作成」『パーソナリティ研究』19巻、2号、2010年、94-106頁
- 福岡孝純・谷本都栄「地域における子育て環境：子どものレジリエンスを育む」『法政大学スポーツ健康学研究』4号、2013年、59-67頁
- 福島真治(2015a)「企業経営・学校経営研究における理念とその浸透に関する諸研究のレビュー—Karl. E. Weickの組織化理論・センスメイキング理論との比較を軸に—」『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』35巻、2015年、103-132頁
- 福島真治(2015b)「公立高等学校における校長の経営理念の組織内浸透過程研究—校長交代期に焦点を当てて—」東京大学大学院教育学研究科 修士学位論文、2015年
- 藤井聡編著『経済レジリエンス宣言』日本評論社、2013年
- 牧紀男・隈研吾・佐土原聡・中島正愛・藤井聡・布野 修司「レジリエント・ソサエティ：東日本大震災を踏まえて(座談会、第1部 レジリエント・ソサエティとは、〈特集〉東日本大震災1周年レジリエント・ソサエティ)」『建築雑誌』127巻、1629号、2012年、12-17頁
- 丸山宏・Legaspi Roberto・南和宏「レジリエンスのタクソノミと共通戦略(〈特集〉レジリエンスへの潮流)」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』59巻、8号、2014年、446-452頁
- 三宅広美「レジリエンスに着目した大学生のパーソナリティ理解：文章完成法と反構造化面接による検討」『創価大学大学院紀要』32巻、2010年、355-384頁
- 村木良孝「レジリエンスの統合的理解に向けて：概念的定義と保護因子に着目して」『東京大学大学院教育学研究科紀要』55巻、2016年、281-290頁
- 劉唐・浦島陸朗・松川弘明「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』66巻、2号、2015年、67-74頁
- Adger, N. "Social and ecological resilience: are they related?" *Progress in Human Geography*. Vol.24, No.3, 2000, pp.347-364
- Aldrich, Daniel P. *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery*. Chicago: the University of Chicago Press, 2012
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. and Palmer, N. F. "Impact of positive psychological capital on employee well-being over time" *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol.15, No.1, 2010, pp.17-28
- Beard, K. S, Hoy, W. K. and Hoy, A. W. "Academic Optimism of Individual Teachers: Confirming a new construct" *Teaching and Teacher Education*. Vol.26, 2010, pp.1136-1144
- Beltman, S., Mansfield, C. and Price, A. "Thriving not just surviving: A review of research on teacher resilience" *Educational Research Review*. Vol.6, 2011, pp.185-207
- Bernard, B. *Fostering Resiliency in Kids: Protective Factors in the Family, School, and Community*. San Francisco: WestEd Regional Educational

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

- Laboratory, 1991
- Bernard, B. Fostering Resiliency in Children. ERIC/EECE Digest, EDO-PS-99, 1995
- Cumming, G. S. ほか “An Exploratory Framework for the Empirical Measurement of Resilience” *Ecosystems*. Vol. 8, 2005, pp. 975-987
- Cutter, S. ほか “a place-based model for understanding community resilience to natural disasters” *Global Environmental Change*. Vol. 18, 2008, pp. 598-606
- Christopher Day and Qing Gu. RESILIENT TEACHERS, RESILIENT SCHOOLS: Building and Sustaining Quality in Testing Times. Routledge, 2013 (小柳和喜雄・木原俊行監訳(2015)『教師と学校のレジリエンス: 子どもの学びを支えるチーム力』北大路書房、2015年)
- De Bruijn, K. M. “Resilience and flood risk management” *Water Policy*, Vol. 6, 2004, pp. 53-66
- De Bruijn, K. M., Green, C., Johnson, C. McFadden, L. “Evolving Concepts in Flood Risk Management: Searching for a Common Language” S. Begum, M. J. Stive J. W. Hall. *Flood Risk Management in Europe*. Dordrecht: Springer, 2007, pp. 61-75
- DODA 「「レジリエンス」～ビジネスパーソンが押さえておくべきキーワード～」『未来を変えるプロジェクト』
(https://mirai.doda.jp/theme/resilience/resilience_keyword/) 2015年
- Gamezy, N. “Vulnerability research and the issue of primary prevention” *American Journal of Orthopsychiatry*. Vol. 41, 1971, pp. 101-116
- Glasser, W. *Schools Without Failure*. New York: Harper & Row, 1965
- Gordon, K. A., Longo, M. and Trickett, M. “Fostering Resilience in Children” *The Ohio State University Bulletin*. 2000, pp. 875-899
- Gu, Q. and Day, C. “Teachers’ resilience: A necessary condition for effectiveness” *Teaching and Teacher Education*. Vol. 23, 2007, pp. 1302-1316
- Higgins, G. O. *resilient Adults: Overcoming a Cruel Past*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994
- Holling, C. S. “Resilience and Stability of Ecological System” *Annu. Rev. Ecol. Syst.* Vol. 4, 1973, pp. 1-23
- Holling, C. S. “Engineering Resilience versus Ecological Resilience” P. C. Schulze. *Engineering Within Ecological Constraints*. Washington DC: The National Academy of Sciences, 1996, pp. 31-43
- Howard, S., Dryden, J. and Johnson, B. “Childhood resilience: review and critique of literature” *Oxford Review of Education*. Vol. 25, No. 3, 1999, pp. 307-323
- Johnson, B., Howard, S. and Oswald, M. “Quantifying and prioritizing resilience-promoting factors: teacher’ views” Paper presented at the Australian Association for Research in Education and New Zealand Association for Research in Education conference, Melbourne. Vol. 29, 1999
- Jordan, J. “Relational resilience” Paper presented on 1 April 1992 as part of the Stone Centre Colloquium Series. 1992
- Jordan, J. “Relational resilience” In: J. Jordan and M. Walker (eds). *The Complexity of Connection: Writings from the Stone Center’s Jean Baker Miller Training Institute*. New York: Guildford Press, 2004, pp. 28-46
- Jordan, J. “Relational resilience in girls” In: S. Goldstein and R. B. Brooks (eds). *Handbook of Resilience in Children*. New York, NY: Springer, 2006, pp. 79-90
- Jordan, J. “Relational resilience in girls” In: S. Goldstein and R. B. Brooks (eds). *Handbook of Resilience in Children (2nd edn)*. New York, NY: Springer, 2012, pp. 73-86
- Kumpfer, K. L. “Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework” In M. D. Glantz & J. L. Johnson (Eds.). *Resilience and development: Positive life adaptations*. New York: Kluwer Academic/Plenum. 1999, pp. 179-224
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. “Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change” *Journal of Management*. Vol. 31, No. 5, 2005, pp. 738-757
- Luthar, S. S. “Vulnerability and resiliency: A study of high

- risk adolescents”*Child Development*. Vol.62,1991,pp.600-616
- Luthar,S.S.,Cicchetti,D.,&Becker,B.“The construct of resilience:A critical evaluation and guidelines for future works.”*Child Development*. Vol.71,200, pp.543-562
- Masten, A. D., Best, K. M., & Garmezy, N.“Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity”*Development and Psychology*.Vol.2, 1990,pp.425-444
- Masten,A.S.,Hubbard,J.J.,Gest,S.D.,Tellegen,A.,Garmezy ,N.,&Ramirez, M.“Competence in the context of adversity: Pathways to resilience and maladaptation from childhood to late adolescence.”*Development and Psycho pathology*.Vol.11,1999,pp.143-169
- Masten, A. S.“Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises.”*Development and Psychopathology*.Vol.19,2007, pp.921-930
- Nichols, W. C.“Roads to understanding family resilience: 1920s to the twenty-first century. In D. S. Becvar (Ed.) ”*Handbook of Family Resilience*. New York: Springer,2013, pp.3-16
- Osborn, A. F.“Resilient Children: A longitudinal study of high achieving socially disadvantaged children.”*Early Child Development and Care*.Vol.62,1990,pp.23-47
- Oswald, M., Johnson, B. and Howard, S. “Quantifying and evaluating resilience-promoting factors – teacher’s beliefs and perceived roles””*Research in Education*.Vol.70,2003,pp.50-64
- Palmer, P.J. *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher’s Life* (10th Anniversary edition) .San Francisco: Jossey-Bass,2007
- Pence, A. R. (ed.)*Ecological Research with Children and Families: From Concepts to Methodology*. New York: Teachers’ College Press,1998
- Pollock, S., Paton, D., Smith, L. M. & Violanti, J. M.“Team resilience;” Paton, D., Violanti, J. M. & Smith, L. M., eds. *Promoting capabilities to manage posttraumatic stress: Perspectives on resilience*.2003,pp.74-88.
- Richardson, G. E.“The metatheory of resilience and resiliency.”*Journal of clinical psychology*.Vol.58,2002, pp.307-321
- Robinson, V., Hohepa, M. and Lloyd, C.“School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. Best Evidence Syntheses Iteration (BES) ”Ministry of Education, New Zealand. Available from <http://educationcounts.govt.nz/goto/BES,2009>
- Roosmarijn, M. C., Zwetsloot, G. I. J. M., Bos, E. H. and Wiezer, N. M.“Exploring teacher and school resilience as a new perspective to solve persistent problems in the educational sector”*Teachers and Teaching: Theory and Practice*.2014
- Rutter, M. “Resilience in the face of adversity: protective factors and resilience to psychiatric disorder” *British Journal of Psychiatry*.Vol.147, 1985,pp.598-611
- Rutter, M.“Psychosocial resilience and protective mechanisms.”*American Journal of Orthopsychiatry*.Vol.57, 1987,pp.316-331
- Rutter, M. Risk and protective factors in the development of psychopathology. New York: Cambridge,1990, pp.181-214
- Rutter, M. *Genes and Behavior: Nature-nurture Interplay Explained*. Malden, MA:Blackwell,2006
- The World Economic Forum “Global Risks 2013,”report, Executive Summary. (http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalRisks_ExecutiveSummary_2013.pdf) 2013
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J. and Smith, A. *Fifteen Thousand Hours: Schools and Their Effects on Children*. Cambridge, MA: Harvard University Press,1979
- Schlossberg, N. *Overwhelmed : coping with life's ups and downs*. Lexington Books,1989 (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)
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J.“Organizing for Resilience”In Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.) . *Positive Organizational Scholarship*. San

学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討

- Francisco: Berrett-Koehler, 2003, pp.94-110
- Tait, M. "Resilience as a contributor to novice teacher success, commitment, and retention" *Teacher Education Quarterly*. Vol.35, No.4, 2008, pp.57-75
- Tedeschi, R.G. & Calhoun, L.G. "The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the Positive Legacy of Trauma." *Journal of Traumatic Stress*. Vol.9, 1996, pp.455-471
- Walin, Steven J.M.D., and Sybil Walin Ph.D. *The Resilient Self: How Survivors of Troubled Families Rise Above Adversity*. Villard Books, 1993 (奥野光・小森康永訳『サバイバーと心の回復——逆境を乗り越えるための7つのレジリアンス』金剛出版、2002年)
- Walker, Braian, C.S. Holling, Stephen R. Carpenter, and Kinzig. "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems" *Ecology and Society*. 2004, September
- Walker, Braian, and David Salt. "Resilience Practice; Building Capacity to Absorb Disturbance and Maintain Function." Island Press, 2006
- Wang, M. "Next steps in inner city education: focusing on resilience development and learning success" *Education and Urban Society*. Vol.29, No.3, 1997, pp.255-276
- Wagnild, G. M & Young, M. "Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale" *Journal of Nursing Measurement*. Vol.1, 1993, pp.165-178
- Werner, E. and Smith, R. *Vulnerable but Invincible: A Longitudinal Study of Resilient Children and Youth*. New York: Adams Bannister & Cox, 1988
- West, B. J., Patema, J. L., & Caesten, M. K. "Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes" *Journal of Organizational Behavior*. Vol.30, 2009, pp.249-267
- Andrew Zolli and Ann Marie Healy. *Resilience: Why Things Bounce Back*. Headline, 2012 (須川綾子訳『レジリエンス 復活力』ダイヤモンド社、2013年)
- Zucker, R. A. "Alcohol use and the alcohol use disorders: A developmental-biopsychosocial systems formulation covering the life course" In: D. Cicchetti and D. Cohen (eds). *Developmental Psychopathology*. Vol.3, 2006, pp.620-656