

# 学校組織動態の説明概念としてのレジリエンス

福島 真治

## Resilience as the concept explaining school dynamics

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 organizational resilience concept.

Resilience is “the ability that can stand up to outward impact and doesn’t lose it’s 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 organizational resilience concept.

In conclusion, I presented a hypothetical organizational resilience model to comprehend the school organizational resilience by adding a school’s context to the conceptual model of organizational resilience suggested by preceding studies. The model’s features are said in the three points below.

- (1) The model supposes three-layer structure of organization/team/individual as a viewpoint to comprehend an organizational dynamics.
- (2) The model introduces resilience of cognitive/behavioral/contextual as the viewpoint to describe the dynamics that each of organization/team/individual adopts oneself to events and changes.
- (3) The model develops several interactions of organization/team/individual in order to describe such organizational dynamics more qualitatively.

### 目次

1. 問題の所在と本稿の目的
2. 組織レジリエンスの定義
3. 組織レジリエンスの構成要素・促進要因
4. 組織レジリエンスの分析枠組み
5. まとめ

#### 1. 問題の所在と本稿の目的

昨今の社会・産業構造の変化や国民の教育ニーズ・学校に対する期待の変化、そしてそれら変化によって社会的に要請されるようになった、学校・教

育行政に対するアカウンタビリティを背景に、学校組織運営の方法を大きく転換することが、すべての学校現場における重要なテーマとなっている。中でも、中教審(2015)において「「チームとしての学校」が成果を上げるためには、必要な教職員の配置と、学校や教職員のマネジメント、組織文化等の改革に一体的に取り組まなければならない」(12頁)と指摘されているように、学校経営だけでなく、その根本である組織文化の再認識・改革が、現在強く求められている状況である。

半ば必然的に発生してきたこれら要請を、学校現場においてより効果的に具現化していくためには、学校組織というものの性質、そしてその動態のより精確な描写が不可欠であり、それを可能にするため

の理論モデルの精緻化も必要となってくる。そして、そのような理論は、こうした学校組織が抱える多種多様な変化に対して、その組織の基本的な構造を変えることなく柔軟に対応していく組織動態について、より適切に描写しうるものであることが望ましい。

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（福島, 2016）である。

また後述するが、その他類似概念との差異として次の点が指摘できる。まず1点目は、藤井（2013）や Ruiting and Wenwen（2012）において指摘されているように、通常我々が「平時」であると考えている状況においてさえ、実際には様々な危機や変化に直面しており、組織がそうした不確実性や変化に対応するための選択肢を探索し、柔軟に適応していくための方途を創出する能力として、レジリエンスは不可欠だという点である。これは、目立った「危機的状況」だけを取り上げて対応策を考える危機管理的視点とは、その立場を根本的に異にするものと言える。特に学校組織のような常に変化が起き続けているような「変化が平時」である組織において、レジリエンスを醸成することが効果的な組織運営の一つの鍵となるとも考えられる。

もう1点、Miguel et al.（2013）で「レジリエンスは、内部レベルの能力、もしくは一つのレベルから他のレベルにレジリエンスが流れるような階層間の能力を発展させる」（p.6）と指摘されているように、学校組織のような、個人・組織の関係だけでなく、学年・教科集団のような下位組織が有機的に連結しているような組織においては、それら各レベル間の相互作用が組織動態にとって決定的であり、組織レジリエンス概念は、その過程全体を分析範囲にできると考えられることが挙げられる。

したがって、本稿では、レジリエンス概念の中でも特に組織に焦点を当てた先行研究をレビューすることによって、今後の学校教育場面における組織動

態をより適切に把握することのできる分析モデル導出の一つの契機としたい。

2. 組織レジリエンスの定義

表1 組織レジリエンスの定義一覧(出典:引用文献より筆者作成)

研究者	定義
Ruiting & Wenwen(2012)	「1)より顕しい変容ではあるが、2)突如として解する危機が組織する能力 3)危機的かつバネに弾ける組織の能力(弾力性)増進 4)組織的な危機的状況下において組織的に立ち直るダイナミックな過程(過程的現象)」
システム、企業、個人が組織的仕度実態に直結したとき、患者から目的と健全性が維持する能力	
Cook-Greuter(2013)	「1)組織より顕する能力- 変容に適合することで回復する能力- できるだけ迅速な回復が維持することによって顕する能力 2)変容や危機にさらされた時、組織回復の前提レベルの維持- 維持の能力 3)組織的決定的決定力、主要な組織、プロセス、組織の回復からの立ち直しに際する決定的決定力
Miguel(2013)	「1)社会的関係性- 資源として活用を共有する組織 2)組織の下でのレジリエンスはシステムが維持する過程で成長して基本的な行動を維持するより強くなる、決断力が強くなる状態、方法で組織回復する能力とは、組織が個人のこと」
中野 隆(2014)	「1)変容や危機にさらされた時、組織回復の前提レベルの維持- 維持の能力 2)組織的決定的決定力、主要な組織、プロセス、組織の回復からの立ち直しに際する決定的決定力」
上野(2016)	「1)組織的決定的決定力、主要な組織、プロセス、組織の回復からの立ち直しに際する決定的決定力 2)組織的決定的決定力、主要な組織、プロセス、組織の回復からの立ち直しに際する決定的決定力」
Asai(2017)	「1)組織的決定的決定力、主要な組織、プロセス、組織の回復からの立ち直しに際する決定的決定力 2)組織的決定的決定力、主要な組織、プロセス、組織の回復からの立ち直しに際する決定的決定力」

ここでは、組織レジリエンスを定義している諸研究を検討する。表1がその一覧である。そのどれも共通しているのが、「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」という特性である。ただ、ここで能力とあるのは固定的なものではなく、Ruiting and Wenwen（2012）の定義にもあるように、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含まれ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。

また、Miguel et al.（2013）では、次のように、「レジリエントな集団・チーム」の描写によって、組織レジリエンスの特徴を説明しようとしている（pp.12-13）。第1に、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」（p.12）のである。これは、失敗を受け入れることを集団が学習することによって、組織機能にレジリエンスを埋め込む学習姿勢を発達させる自信を育むことにつながると考えられる。第2に、レジリエントなチームは、メンバー間の関係性を豊かにし、個人に失敗を帰属させることを止め、階層性のもつ固定的な性質を減少させることによって、組織のレジリエンスを発達させると説明されている。そして第3に、そうしたメンバー間の関係性はリーダーの介入を必ずしも必要とするものではなく、自律的に内部結合を多様化させることに成功しているとされる。最後に、こうして築かれたネットワークは外部

## 学校組織動態の説明概念としてのレジリエンス

へと延長され、多様な資源にアクセスし、組織をより効果的に運営させる原動力となることも指摘されている。

後述するように、学校組織では教科・学年・分掌のような下位集団における活動が学校組織動態の重要な役割を担っていることから、学校組織動態をより活動的に描写する一つのアイデアとなりうると考えられる。

### 3. 組織レジリエンスの構成要素・促進要因

表2 組織レジリエンスの構成要素・促進要因一覧(出典:引用文献より筆者作成)

研究者	定義
Lengnick-Hall & Beck (2005)	レジリエンス力(1)認知的レジリエンス(建設的センス・メーンキング・強いイデオロギーの同一性)、(2)行動的レジリエンス(多様な行動リスク・機能的な回復)、(3)文脈的レジリエンス(深い社会関係資本・広範な資源のネットワーク)
Rutting & Wemmen (2012)	(1)障害・妨害を吸収・緩和し、統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)変化の激しい環境において、学習・適応する能力
Zolli & Healy (2012)	(1)積極的なネットワークグループ、(2)ダイナミックな再構築、(3)固着の対抗メカニズム、(4)分離可能性・モジュール構造、(5)単純化、(6)高度化、(7)一定の頻度での過度な失敗、(8)深い信頼に根ざしたインフォーマルなネットワーク、(9)「適型型」リーダー、(10)文化的なアイデンティティ、(11)良好に機能する社会的ネットワーク
小松原 (2013)	レジリエンス能力(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応・Learning: 対応に至るプロセスに対する学び)一機能させる条件として、(1)Technical skill: 対応への技術力・知識、(2)Non-Technical skill: 状況認識能力等、(3) Mental and physical health: 心身の健康、(4)Attitude: 前向きな態度、使命感等
藤井編 (2013)	(1)致命傷を伴わない致命傷回避、(2)被害を最小化する(被害最小化)、(3)すぐに戻復する(回復迅速性)
Godwin 他 (2013)	(1)企業文化、(2)その環境に対する知識、(3)準備のレベル、(4)混乱の予測、(5)資源配置の能力、(6)適応の程度、(7)回復する能力、(8)学習、(9)強靱性、(10)変化性
Miguel 他 (2013)	(1)関係性及び積極的な相互作用、(2)ボトムアップの調整、(3)適化構造、(4)即応性、(5)内部生成された制約への対応、(6)失敗への配慮、(7)発展的な能力、(8)社会的資源、(9)問題解決志向、(10)積極性に対する組織的な支援、(11)訓練されたenergizer(周囲を活発化させる存在)である個人、(12)チーム、(13)公式の構造によって設計された非公式のプロシージャーム、(14)集団による調整、(15)心理的安全性
上田 (2016)	(1)リスク管理能力、(2)逆境下での企業理念をいかに持続化させるか、(3)柔軟思考と戦略との連動
Arpa (2017)	(1)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、(2)たとえ何が何かつきでも、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、(3)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・予期せぬ問題の衝撃を和らげるための能力の維持、(4)部分的なシステムの破壊という状況下でも、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

ここでは、諸研究における組織レジリエンスの構成要素・促進要因を検討する。表2がその一覧である。組織レジリエンスの定義においては、その内容もかなり共通度合いが高かったが、その構成要素・促進要因の次元まで入ると、研究によってその内容がかなり多様化していることがわかる。したがって、その全てではないがその内容に検討を加えることで、一定の共通軸を見出すことを試みる。

まず、Zolli & Healy (2012) では、組織レジリエンスの構成要素として「一定の頻度での適度な失敗」が挙げられている。これは、先にも指摘したような危機管理の姿勢とは対照的な特質である。致命的な状況を避け、侵入を察知し、部分的な被害を分離して最小化し、資源の供給源を多様化し、必要とあれば縮小した態勢で稼働し、破壊されると自ら再構築して回復を図るという、組織の不確実性・不完全性を想定していることが大きな特徴である。

また、ここで挙げられている「通訳型」リーダーは、「舞台上で支持者を結びつけ、さまざま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」(p. 22)と説明されており、トップダウン・ボトムアップの2項前提ではない折衷型のスタイルこそが組織レジリエンスにおいては重要であると示唆されている。そして、こうした特定のシステムのレジリエンスに特有の性質は、その文脈に大きく依存しているということに留意する必要があると指摘している。まさに「レジリエントな状態はその環境に根を生やしているものであって、それをそのまま別の環境に移植することはできない」(p. 348)のである。

次に、Lengnick-Hall & Beck (2005) における議論を検討する。彼らは、組織レジリエンスにおいて決定的に重要な要素としてレジリエンス力(resilience capacity)を強調する。それは、「集団的な行動と姿勢を示す組織レベルにおける多次元的な構成概念」(p. 749)であり、組織がレジリエンス力を有することによって、不確実性と複雑性に反応するための広範で多様な方策を開発できるようになると指摘されている。また、レジリエンス力は、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)を基礎としており、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描写される。そして、この3つの下位レジリエンスは、次のような構造を伴っている(pp. 750-752)。

まず認知的レジリエンスは、組織が単に厳しい試練から生き残ること以上の可能性を認識し、その状況を解釈・分析し、そして実践に移すために公式化できるようにするための要素である。認知的レジリエンスを有した組織は、標準化・統制を中心とするのではなく、工夫を凝らし、新たな方策を開発するための機会を積極的に探索する。ここでも、多様な変化や危機に対して、組織がいかに柔軟な対応ができるかという点に力点が置かれている。

また、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。建設的なセンスメイキングは、情報探索・意味の帰属・行動の相互作用であり、それは、個人と社会の活動の双方にルーツを持つ。ここでセンスメイキングは、予め規定された説明よりも、特定状況における半ば即興的な解釈や判断に焦点を当てるものであり、このことは、事象が先例のないものであり、組織の通常のレパートリーを超えた応答を必要とする際に、非常に重要である。また、強い思想的アイデンティティは、価値志向性が強く、組織の選択にとって重要な方向性を提供する核となると説明される。

次に行動的レジリエンスは、「組織を前進させるエンジン」であり、この特性によって、組織は直面する状況についてより学び、集団的な行動を通じて自らの資源と能力を十分に活用することが可能となる。また、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。複雑で多様な行動リストによって、組織はこれまで標準的に行ってきた行動とは劇的に異なる行動指針に従うことが可能となる。また組織は、予期できない状況に対処するためにどのような情報が最も有用であるかを事前に予測できないため、そうした状況に柔軟に対応するための基礎を組織内に構築するための連続的な対話の習慣が重要であると説明する。

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。また、文脈的レジリエンスは、関係性と資源という質的・物的両面から構成されており、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つを挙げることができる。深い社会関係資本は、不確実性に満ちている環境の中においても素早い対応を見せながら成長のための、組織における対人関係の基礎を提供する。さらに深い社会関係資本は、組織内の様々な相互関係から発展し、それがメンバーの信頼を基

礎とするときに最も効果的であり、その結果として、組織はより幅広い情報源へアクセスでき、広範な知識と資源を蓄積することが可能となる。また広範な資源のネットワークを組織が有することで、組織的な余剰が促進される。同時に、こうした外部資源の存在は、組織に変化と多様性の契機を与えることにもなる。加えて、余剰と多様性が存在することによって、組織はこれまで蓄積してきた行動リストを再考することができ、より有効な行動を創出する可能性が生まれることにもつながる。このことを総合的に言えば、様々な環境要因を伴った相互依存の紐帯に結び付けられた資源への改善されたアクセスは、認知的・行動的レジリエンスのレパートリーを拡張・促進する環境を創造する。

以上の諸要素の連関をまとめると、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な対応を取ることを可能とする強いレジリエンス力が備わっている、と表現することができる。

最後に Miguel et al. (2013) でも、リーダーが組織レジリエンスを構築する核となる組織内の相互作用を促進する存在（「訓練された energizer (周囲を活気付ける存在)」(p. 18)）として重要な役割を担っていることが強調されている。そして、組織の下位構造であるチームは、組織学習にとって優先的な場を占めるものとして組織レジリエンスを醸成するための存在であると説明されている。ここにおける「チーム」は、組織内の公式・非公式を問わず、組織全体が直面している逆境を乗り越えるために必要となる相互作用を発揮するとされる。

ここまで説明してきたように、組織レジリエンスにおいてはその下位組織も含めた積極的な相互作用を基盤とした信頼関係と、それらを促進するリーダーシップの存在が重要であり、この点に関しては、組織動態を説明するその他理論と明確な差異が見出せないようにも思われる。しかしながら、Zolli らや Lengnick-Hall らが指摘していたように、そうした質

的に良好な環境を創出する基盤としての「資源」とその「冗長性」の重要性を強調している点が、組織レジリエンス概念の特質であり、これは特に学校組織問題の対応策として教員集団の頑張りといった質的な要素に言及されがちな現状に対する一つの唆にもなりうると考えられる。

#### 4. 組織レジリエンスの分析枠組み

ここでは、ここまで検討してきた組織レジリエンス概念を、実際の場面で観察・分析していく際のスタンス・枠組みについて考察を加える。

まず菊地 (2013) は、組織を単一のものとして捉えるのではなく、「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、「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)と定義づけられる。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、組織に属することによるメンバーの特殊な傾向性を挙げる (27 頁)。つまり、個人は組織に所属していると言っても、常に組織全体の状態という曖昧なものから影響を直接受けるわけではなく、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する傾向があり、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ことが多いとされているためである。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」(28 頁)というのである (表3)。ここでは、「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。

しかしながら、Day & Gu (2013) において「教師の場合、日常の専門的世界が、本来、不確かで予測できない環境やシナリオによって特徴付けられる」(p. 15)と指摘されているように、学校組織におけるレジリエンスを考える際に、「危機的状況・変化」というものは、特定の一次的なイベントに限られるわけではなく、いわゆる平時的状況においても大小様々な危機・変化に直面していることから、表3のように危機的イベントのみを組織レジリエンスを描写する枠組みの射程とするのは幾分狭いと考えられる。

表3 時系列と対象レベルの2次元マトリクスの枠組み  
(出典: 菊地, 2013, p.29)

	予兆時	発生時	事後
組織	CSRに關する取り組み 組織の過去や方針の再評価と共有	復旧活動のための様々な資源の確保 CSRに關する取り組み	復旧活動や緊急態における CSR活動の再開し
チーム	組織志向性の共有と向上 個人志向性の共有と向上 チーム目標の明確化と共有	支離・協力枠組 ムードメイカーの存在 チーム目標に基づく決 断意思行上の促進 個人間協力の促進 モニタリングと相互調整 情報・情報の共有	チーム学習 フィードバック チーム満足度の向上
個人	組織環境の認知 組織コミットメントの向上 組織コミットメントの向上 組織内自尊感の向上	同僚や上司への信頼 チームレジリエンス行動 チームワーク行への積極的協力	組織的行動・積極的行動 ポジティブイベントの観察 気づかし行動・誇りの向上 組織レジリエンスの深い評価

次に、Miguel et al. (2013) では、レジリエンスを理解する2つの形式を挙げている (pp. 5-6, pp. 16-17, p. 20)。1つ目が、「反動的なレジリエンス (reactive resilience)」であり、レジリエンスの受動的な視点、つまり脅威からの生き残りに焦点化されており、この場合のレジリエンスは、吸収力・認識力・変形力・知識活用能力として表現される。2つ目は、「活動的なレジリエンス (active resilience)」であり、困難からの成長・環境変動に対する反応としての組織の変形

に対する能力・可能性であり、組織の成長源とされる。

まず反応的レジリエンスは、元に戻る力と最小限の混乱で負担を吸収する能力に関係しており、組織が抱える問題は、個人に心理的安全の感覚を与える集団（チーム）によって中心的に取り込まれることとなる。また、反応的レジリエンスは、次の3点のように解釈される。①外部環境における反応を基礎とするため、不確定で一時的な状態であることが多い、②ボトムアップから醸成される、③組織の問題が、最初にそれらを解釈し枠づける個々のメンバーの問題とし転換され、そこから集団・組織へと広がっていく過程である。

次に、活動的なレジリエンスは、驚くべき事態に対処するために醸成された組織的準備に関連しており、次の3つの特徴を有している。①組織それ自体によって引き起こされるという点で、比較的永続的な組織の属性である、②文化特性としてトップダウン的に醸成される<sup>1)</sup>、③低いレベルと高いレベル（個人と集団—集団と組織）を明瞭に表現する過程である。

これら2つの視点は、組織・個人・コミュニティが直面する不規則で不確実性の高い状況をどう認識するのかという点と、そうした変化への事前・事後の対応としてどうしていくのかという点に分けられている点に、その理論的特徴を有する。

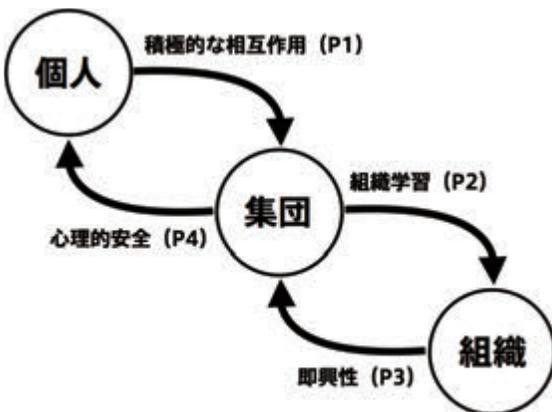


図1 個人—集団—組織を軸とした組織レジリエンスモデル  
(Miguel et al., 2013を参考に筆者作成)

また、Miguelらは、以下の命題をもとに組織レジリエンスの構造を図1のように描写している

(pp. 18-22)。

命題1 (P1)：積極的な相互作用は、問題への反応においてチームをより積極的にさせることによって、レジリエンスを促進させる。

命題2 (P2)：集団による学習は、組織の注意の周辺部のような環境における変化に対する、組織の感受性を高めることによって、レジリエンスを促進しうる。

命題3 (P3)：集団による即興は、組織に階層制度を軸としたトップダウン的な命令を待つように仕向ける代わりに、不測の変化に反応するスキルを組織の内側にあるチームに与えることによって、レジリエンスを促進しうる。

命題4 (P4)：集団における心理的安全は、個人が逆境に反応する際に、自身をリスクに晒すことができるように動機づけることによって、レジリエンスを促進させうる。

このように、Miguel et al. (2013) においては、組織レジリエンスの捉え方として、その動態を一体として把握する重要性は保持した上で、具体的に描写するための切り口として「反応的なレジリエンス」・「活動的なレジリエンス」の視座を提供した。これは、実践場面の描写の際に、イベント・変化への組織の対処の在り方に違いが生じるという前提を基礎としている。また、組織レジリエンスが醸成・発揮される過程における、組織内の相互作用について言及されている点も重要である。特に、組織における「集団＝チーム」の存在を強調した上で、個人—集団＝チーム—組織の相互関係を図式化したことは、教科・学年・分掌といった集団＝チームで活動することが多い学校組織において、示唆に富んだものであると考えられる。

しかしながら、当該研究においても課題として挙げられている通り、図1において「個人—組織」における相互作用の特質が語られておらず、組織レジリエンスの全体像を描写しきれないとは言えない点、そして、ここで出された仮定4つは海外事例を中心としており、その文脈的影響を考慮し、それ以外の特質を検討する必要があるという点において、今後の改善・発展可能性を残していると言える。

## 5. まとめ

ここまで、組織が直面する種々の変化に柔軟に対応するための要素として、「組織レジリエンス」を取り上げ、それに関する先行研究を検討することによって、その理論的特徴を明らかにしてきた。最後に、その「組織レジリエンス」を学校組織の実践描写における視座として適用する場合、学校組織の特殊性をどのように加味する必要があるのかについて検討を加えた上で、学校組織レジリエンスを捉えるためのモデルを仮説的に提示したいと考える。

ところで、学校組織自体のレジリエンスを取り扱った研究は、管見の限り存在しない<sup>2</sup>。しかしながら、教師個人のレジリエンスに焦点を当てた研究は存在する。ここでは、大塚(2015)とDay & Gu(2013)を取り上げて、検討を加えていく。

まず大塚(2015)であるが、新任教員の語りを切り口にして、彼らが「困難な状況や心理的な傷つきから回復し、環境に適応する」レジリエンスのありよう(151頁)について考察がなされている。その中で、新任教員の心理的なレジリエンスは、教員個人の内的要因と彼らを取り巻く外的要因の相互作用によって醸成されるということ、そして、「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)・「理想とする教員像と自己概念のギャップ」(151頁)がその促進において重要な役割を有していることが明らかにされている。新任教員に限定された研究ではあるが、学校組織のレジリエンスにとって、教員個人と組織との相互作用が重要であること、そしてその相互作用に影響を与えるものにその学校が抱える文脈が存在するという、これまで組織レジリエンスの要素として挙げてきたものがここでも指摘されていることは重要である。

次に、Day & Gu(2013)であるが、この研究では、教師個人のレジリエンスに力点が当てられている点は大塚のものとは変わらないが、その対象が教師全般に広がっており、学校組織の特殊性についても深く言及している点で、より一般性を有していると考えられる。まず、先述した通り、教師が身を置く学校組織という世界では、日常的な不確実性・変化が前

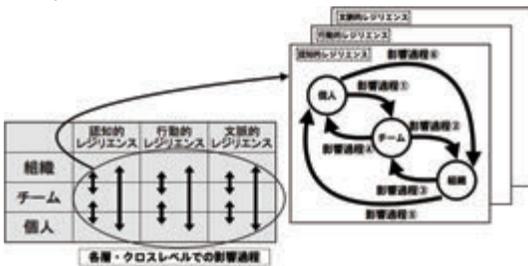
提とされているが故に、そこで醸成されるレジリエンスの態様を描写するには、組織全体の動態までその射程を広げることが必須であるという、「日常的レジリエンス」という考え方の必要性が強調されている。そして、そうした教師個人のレジリエンスは、「個人的、関係的、組織的な状況の中で、心理的、感情的、行動的、認知的(学術的あるいは専門的)働きに影響を受けたり、関連づけられたりする」(p.2)が故に、「レジリエンスは、内的な、固定した資質ではなく、教師が働き生活している社会、文化、知的な状況によって形づくられ、培われていく」(p.2)のものであると説明される。また、教師の有するレジリエンスの特質として、それが危機的状況からの回復以上のものを意味している点を挙げていることが重要である(pp.10-11)。つまり、レジリエンスには困難・変化に対する適応だけでなく、その先の発達・発展という点にまで視野が及んでいるということであり、これは組織レジリエンスにおける先行研究でも指摘されていた点と重なるものである。こうした教師個人のレジリエンスを維持・促進させる存在として、管理職の存在を強調している点も、当該研究の特徴であり、学校組織のレジリエンスに関わる重要な要素であると考えられる。彼らは「個人と集団のレジリエンスを形成し、維持し、それを刷新するとき」(p.139)に、管理職が教師個人々の学習の支援となる研究の場を設けるなど、様々な環境要因に影響を与えることで、教師のレジリエンス促進に関わっていると説明する。このことは、Zolli & Healy(2012)やMiguel et al.(2013)が組織レジリエンスの維持・醸成に必要な要件として挙げていた、組織が積極的に学ぶ契機となる「適度な失敗の文化」や、個人と集団の相互作用、ネットワークを活用した支援型のリーダーシップにつながるものであると考えられ、学校組織におけるレジリエンスを考える際にも重要な諸条件になると思われる。

ここまで学校組織のレジリエンスを捉える際に考慮すべき学校の特殊性について、教師のレジリエンスについて言及した諸研究の分析を通じて検討を行ってきた。そうして得られた知見と、組織レジリエンスに関する先行研究から導出された分析視座を連関させ、学校組織レジリエンスを捉えるための仮説

的な理論モデルとして図示したものが図2である。

ここでは、Lengnick-Hall & Beck (2005)・Miguel et al. (2013)・菊地 (2013) において提示された、組織レジリエンスの分析枠組みの利点を踏襲しながら、それらが抱えていた課題点の克服を目指した形で設計を行っている。

まず、学校組織において教師個人は自身の教育実践だけではなく、教科・学年・分掌といった集団＝チームに所属し活動を展開している点を踏まえて、その組織動態を捉える切り口として、「組織－チーム－個人」の3層構造を想定している。次に、「組織－チーム－個人」のそれぞれが、具体的に組織全体としてイベント・変化に対応する際の動態を描写する視座として、「認知・行動・文脈」的レジリエンスを導入している。組織が直面する具体的な課題・状況を先の3つのアクターがどのように認知・意思共有しているのか、そしてそれを軸にどのような行動を展開するのか、そしてそうした組織態様に影響を与える当該組織が有する文脈を詳細に図式化できるよう、マトリクス構造にしている。そして最後に、そうした組織動態をよりストーリーベースで質的に描写することを可能にする視点として、「組織－チーム－個人」それぞれの相互作用を先のマトリクスをベースに考慮するためのモデルを図2右側に展開している。



【図2】本研究における組織レジリエンスモデル

最後に、本研究では仮説的なモデルの提示に留まっているため、実際の学校現場における実践場面の描写を通じて、図2で提示した組織レジリエンスモデルの妥当性を問うていく必要がある点を挙げて、本研究の今後の課題とする。

## 註

<sup>1</sup> これは必ずしも強権的な意味合いを含んでいるものではなく、積極的な相互作用の文化を基礎とした上で、支援的なリーダーによって活動的なレジリエンスが促進されるということの意味している。

<sup>2</sup> 学校組織の動態を説明する枠組みとして、組織文化が用いられることが多いが、田尾 (1983) によって「組織文化は、組織の構造や制度などの原因変数と成員の態度や行動、パフォーマンスなどの結果変数の中間に位置づけられることが多い」(pp.26-34)と指摘されているように、それ自体が組織動態全てを説明し切るようなものではなく、あくまでもそうした動態に影響を与える要素としての側面にその強調点があると考えられる。それに対して、組織レジリエンスはその醸成過程自体を表現する概念であるとともに、具体的な変化・イベントを経た組織状態といった結果に関する内容も含み得るため、本研究が目的とする「学校組織動態全体を描写しうる概念枠組」により適していると考ええる。しかしながら、組織文化研究は非常に歴史が長く広範なものであるため、その詳細な検討は今後の研究に譲ることとする。

## 参考文献

- 上田 和勇「日本企業のレジリエンス力に関する事例研究とベトナム・ダナン City のレジリエンス力」『専修大学 アジア産業研究センター年報』No.2, 2016年, 173-182頁。
- 大塚 弥生「新任教員が会おう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』No.10, 2015年, 151-168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。
- 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』Vol.49, 特別号, 2013年, 58-59頁。
- 中央教育審議会『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について (答申)』2015年。
- 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

## 学校組織動態の説明概念としてのレジリエンス

- 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。
- 福嶋 真治「学校組織へのレジリエンス概念の適用可能性の検討ー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ー」『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, 2016年, 149-180頁。
- 藤井 聡 編著『経済レジリエンス宣言』日本評論社, 2013年。
- Anja Dalgaard-Nielsen., “Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable?” J Contingencies and Crisis Management, 2017, pp.1-9.
- 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『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。)
- Godwin, Ikpe. Umoh and Edwinah Amah., “Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations” Developing Country Studies, Vol.3, No.9, 2013, pp.104-121.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., “Adaptive Fit Versus Robust Trans-formation: How Organizations Respond to Environmental Change” Journal of Management, Vol.31, No.5, 2005, pp.738-757.
- Miguel Pina e Cunha., Filipa Castanheira., Pedro Neves., Joana Story., Arménio Rego., Stewart Clegg., “Resilience in organizations” File re-silience in organizations, outlet, HRMR, 2013.
- Ruiting Zhang and Wenwen Liu., “Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis” 2012 International Conference on Economics Marketing and Management: 28, IACSIT Press, Singapore, 2012, pp.55-59.
- Zolli, A. & Healy, A.M. Resilience: Why things bounce back. London:, 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。)