

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

菊地，梓

<https://doi.org/10.15017/1441006>

出版情報：九州大学，2013，博士（心理学），課程博士
バージョン：
権利関係：全文ファイル公表済

氏 名 : 菊地 梓

論文題名 : 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 —

区 分 : 甲

論 文 内 容 の 要 旨

近年、技術革新に伴う産業構造の急速な変化やバブル経済崩壊後の厳しいリストラを含む経済・雇用状況の悪化のために、勤労者を取り巻くストレス状況は極めて厳しいものとなっている。このような状況の中、職場のメンタルヘルスが産業保健の中心的課題となりつつある。また、“急速な変化”や“想定外”といった言葉が多く聞かれる通り、現代は環境の変化がいつ起こっても不思議ではない「予測不能の時代」であることが特徴的である。そのため、誰でもが困難な未経験課題や突発的事態に直面する可能性は高まっており、それでも何とか乗り越えていくことが求められている。

そこで近年、特に注目を浴びている概念がレジリエンスである。不安定な社会情勢の中で、職場でもいつどのようなネガティブ事象が発生するかは予測不能である。そこで、従業員が想定外のネガティブ事態に直面して一時的にストレスを抱え、精神的に落ち込んだり、モチベーションが下がったりしても、いかにその状態を乗り越え、再び原状通りに職務を遂行できるように回復できるように促すか、すなわち、いかに従業員の職務レジリエンスを高めることができるかということに注目する組織が増加している。とりわけ、日本においては、2011年3月に発生した東日本大震災以降、レジリエンスへの注目が一気に高まっており、心理学分野においてのみならず、人間工学や精神医学、教育学、経営学など様々な領域において研究の数が増加している。というのも、予測不能な時代であるとぼんやりと知られてはいたものの、東日本大震災という、未曾有の誰もが予想だにできなかったような甚大な被害をもたらした自然災害を目の当たりにし、改めて、「自分たちが、いつ深刻な困難な状況に立たされてもおかしくない」という認識をはっきりと持つことになったためである。そのため、どのような困難な状況に直面して、一時的に精神的に落ち込んだり、能力を發揮できない状態に落ち込んだりしたとしても、そこから何とか這い上がり、状況に向き合い、原状の通りに回復する力を身につけることの重要性が改めて認識されていると考えられる。

レジリエンス研究が盛んに行われている心理学分野においては、個人レベルでのレジリエンス研究が多く行われている。それらの研究のほとんどでは、個人の特性としてのレジリエンスに注目しており、より精神的な回復力を示しやすい個人の特性に関する構成要素を明らかにしようとするアプローチが取られている。また、近年、レジリエンス研究に一気に注目が集まっている人間工学分野においては、マクロレベルの視点、すなわち組織レベルのレジリエンスに焦点が当てられている。そこでは、組織のシステム全体や、技術的側面の復旧に焦点が当てられ、組織が困難な状況に直面した際に、いかに迅速に組織全体が復旧を可能にするかを検討するアプローチが取られている。

組織におけるレジリエンスについて理解するためには、心理学分野における個人レベルのレジリエンス、そして人間工学分野における組織レベルのレジリエンスに加え、その中間に位置するチームレベルのレジリエンスの視点を取り入れる必要があると考える。というのも、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である。そこで、本研究では、将来的に組織におけるレジリエンスの包括的な理解を行うことを目指し、まずは個人レベル、チームレベル、組織レベルそれぞれのレジリエンスに焦点を当て、実証的検討を行った。

調査にあたっては、病院看護師と被災組織の2つの調査フィールドを調査対象とした。これら2つのフィールドは共に、レジリエンス研究を行う上で非常に注目されているフィールドである。それらを調査対象として得られた生のデータに基づく研究知見、および示唆は、説得力のあるものであると考えられ、この点は本研究の一つの特徴である。

看護師を対象とした調査においては、バーンアウト傾向の高さ、離職率の高さが問題となっており、それらのさらなる拡大が懸念されている看護現場において、厳しい労働環境条件下でさらに困難に直面した特に苦しい状況の際にも、日頃から職務意義を感じていたり、職務コミットメントを高めたりしておくことで、職務レジリエンスが発揮されやすくなることが示された。バーンアウトの解決には、給料や休暇、雇用体制、職務環境条件（人員の増加など）の改善が必要であるとされてきた。確かに、それらを見直し、改善していくことは重要であろうが、非常にコストがかかるため、経営的な限界から、なかなか実現できない状況、職場が多く存在するだろう。それらの経営的改善にのみ視点を持つのではなく、いかに従業員の職務意義や職務コミットメントを高めるか、という心理的側面からのアプローチをはかることによって、職務レジリエンスの発揮を促し、そのことがもたらす離職意向を低下させることが期待できることを示唆した本研究の知見は、意義のあるものであろう。

また、被災組織における調査によって、組織にとっても、そこで働く従業員にとっても、日頃から地域に目を向け、いかに貢献するか、そして緊急時にも自社のことだけでなく、いかに地域住民のことを配慮し、行動できるかによって、レジリエンスの発揮に大きく影響を及ぼすことが示された。この地域貢献は、今回の調査対象となった組織が、より地域密着型の組織であり、比較的規模の小さい地域であったことも影響している可能性はあり、特有の結果であったとも捉えられる。ただし、外社会への貢献、グローバル社会への発信という視点では、どの企業にも一般化できる枠組みである可能性もある。組織が追い詰められた際にも、内部のみに視点が向き、自社の復旧活動のみに奔走するのではなく、いかに周囲の状況を把握し、外の世界にも活動のベクトルを向けるかが、組織や従業員のレジリエンスを支えることに繋がるという、“情けは人のためならず”の示唆を与える本研究の知見は意義のあるものであろう。

そして、組織、チーム、個人のすべての対象レベルに注目するマルチレベルアプローチをとっていることも本研究の一つの特徴である。これまで、心理学分野では個人のレジリエンス、人間工学では組織全体のレジリエンスにそれぞれ焦点を当てており、学際的、統合的に理解しようとするアプローチはとられてこなかった。本研究では、個人、チーム、組織それぞれのレベルにおけるレジリエンスに焦点を当て、実証的検討を行った。このマルチレベルのアプローチは、将来的に、組織におけるレジリエンスについて包括的に理解するための第一歩となるだろう。さらに、特に人間工学分野においては、組織レベルのレジリエンスに焦点を与える重要性が広く示唆されているにもかかわらず、実証的検討はほとんど行われていない。そのため、本研究において実証的検討を試みたことは新たな挑戦である。今後、より多くの組織や職種を対象とした調査を積み重ねることによって、例えば集団サイズや、組織風土などの集団レベル、組織レベルの要因が与える影響について明らかにしていくことで、より意義深い示唆が得られるだろう。