

組織レジリエンスの概念分析

澁谷幸¹⁾, 中岡亜希子²⁾, 大澤歩³⁾, 小林麻衣²⁾¹⁾神戸市看護大学, ²⁾神戸女子大学看護学部, ³⁾甲南女子大学看護リハビリテーション学部

キーワード: 組織レジリエンス・概念分析・看護組織・Rodgers

A Concept Analysis of Organizational Resilience

¹⁾Miyuki Shibutani, ²⁾Akiko Nakaoka, ³⁾Ayumi Osawa, ²⁾Mai Kobayashi¹⁾Kobe City College of Nursing, ²⁾Kobe Woman's University, Department of Nursing³⁾Konon Woman's University, Faculty of Nursing and Rehabilitation

Key Words: Organizational Resilience・Concept Analysis・Nursing Organization・Rodgers

要旨

本研究は、組織レジリエンスの概念分析を行い、定義を明確にすること、看護組織のレジリエンス研究への有用性を明確にすることが目的である。

分析方法は、Rodgers の概念分析の方法を使用した。その結果、【対応力】【組織特性】の2属性が抽出された。【対応力】にはアセスメント力、即応力、回復力、適応力、維持力、協働力が含まれ、【組織特性】には、民主的な管理、高いマネジメント力、余力、危機や変化への準備性、優れた人材、心理的安全性、信頼性、柔軟で創造的な文化が含まれた。先行要件には、【社会における侵襲的事象】【組織内部の混乱】2つが、帰結には【組織のパフォーマンス向上】【組織の成長】の2つが抽出された。以上のことから、組織レジリエンスを以下のように定義した。組織レジリエンスは、社会における侵襲的事象や組織内の混乱が生じた際に、それに応じることのできる組織特性と対応力を発揮する組織の力である。レジリエンスの高い組織は、侵襲的事象に見舞われても、レジリエンスを発揮して、従前よりもパフォーマンスを向上させ組織の成長の成し遂げることができる。

組織レジリエンスの先行要件、属性、帰結は、看護組織にとって何が脅威やリスクになるかを明確にし、レジリエンスの高い組織を構築し、その効果を検討する研究に活用できる。したがって、組織レジリエンスの概念は、看護組織の研究に有用な概念であることが示唆された。

Abstract

The purpose of this study was to analyze the concept of organizational resilience, clarify its definition, and elaborate upon its usefulness for research in nursing organizations. Rodgers's method of concept analysis was used to analyze the concept of organizational resilience.

The analysis revealed two essential attributes of organizational resilience, namely response power and organizational characteristics. The attribute of response power included the areas of assessment, immediate power, recovery power, adaptability, maintenance, and co-operation, whereas organizational characteristics included the areas of democratic management, high management, extra-power, preparedness for crisis and change, excellent human resources, psychological safety, reliability, and a flexible and creative culture. The antecedents of organizational resilience were invasive events in society and confusion within the organization. It was concluded that organizational resilience leads to improvement in the performance of the organization and fosters its growth.

On the basis of the above findings, a definition of organization resilience was arrived at, which is as follows:

Organizational resilience can be defined as the power of an organization which exhibits organizational characteristics and responsiveness that enables it to effectively react to and deal with the challenges of invasive events in society as well as intra-organizational disruptions. Organizations with high resilience are able to demonstrate this resilience when they are facing negative situations and this further helps organizations in growing and enhancing their performance. It is suggested that the concept of organizational resilience is useful for studying nursing organizations.

I. はじめに

レジリエンスは、1970年代に、欧米の小児精神医学領域において、過酷な状況下でも健全な成長と発達を遂げる子どもの存在が注目され、そのような子どもの特性を表す用語として、防御と抵抗力を意味する概念として用いられたことに始まる(石井,2009)。その後、臨床心理学や教育学へと広がり(關本, 亀岡, 冨樫,2013)、看護学においても、患者や家族のレジリエンス、看護職者のレジリエンスを扱う研究が行われている(高樽, 藤田,2014; 關本, 亀岡, 冨樫,2013)。これらの研究では、レジリエンスは「過酷な環境や状況の中でも、それに負けずに前向きに進んでいく力」(谷口,2010; 關本,2013)というように、個人の心の強さやしなやかさ、心理的回復力として捉えられている。

しかし、レジリエンスには「混乱後に元に戻るための容量や機能」という意味があることから、土木工学、生態学、ビジネス、災害分野においても使われるようになった(尾久,2016)。「国連国際防災戦略『兵庫行動枠組み』2005-2015」では、レジリエンスは「危険に晒されたシステムやコミュニティおよび社会がその影響を受けながらも抵抗し、あるいはそれをうまく吸収・管理しながら、早急かつ効果的に回復する力」(UNISDR,2005, p4)と定義されている。

さらに、2013年の世界経済フォーラムで、レジリエンスは、想定外の危機に対峙する上での中核的概念となることが確認され、日本では、2016年から、企業に対する「レジリエンス認証」が開始された。高レジリエンス組織に認証される「ISO22320」では、「指揮・統制」「活動情報」「協力及び連携」の3項目が要求されている(KPMG,2016)。また、災害や気候変動に強い都市レジリエンス規格「ISO037123」も出されている。

このようにレジリエンスの概念は、個人から組織、地域、国へと拡大している。しかし、看護学においては、看護管理学領域の研究者らが、2018年に組織レジリエンスを紹介し、それを高める必要性を指摘しているが(平林, 勝原, 井本,2018; 中島,2019)、看護組織における実証的な研究はまだ実施されていない。

我が国の医療は、人口動態や疾病構造の変化に伴って大きな転換期にあり、看護組織も変革を求められている。しかし、高度化する医療を背景に、看護の本質的

機能の維持は危機に瀕していると言われることもある(川島,2009; Sandelowski,2004)。さらに、看護職は、災害やパンデミックに際しては、最前線での活動を迫られる職種であり、その場合には、組織的対応を求められる。

そこで、本研究では、複数の学問分野にまたがる組織レジリエンスの研究から、組織レジリエンスの概念の使用状況を分析し定義するとともに、看護学研究における有用性を検討することを目的とする。

II. 研究方法

1. データ収集方法

医学中央雑誌(2000～2018年)、MEDLINE(2000～2018)を使用して、「組織レジリエンス」「Organizational Resilience」がタイトルに含まれる論文を検索し、医学中央雑誌65件、MEDLINE32件を抽出した。また、レジリエンスは、多様な分野で発展している学際的な概念であるため、これらの学問領域の文献を網羅的に検索するために、自然科学分野、社会科学分野、人文科学分野、保健医療分野の文献を検索できるWeb of Scienceを使用し同様の検索を行った。Web of Science(1970～2018年)による検索の結果159件が抽出された。

ヒットした文献から、原著論文に限定し、各データベースに重複する文献を整理した。さらに、抄録を読んで、組織の立ち直りという意味で使用されているなど、組織レジリエンスを扱っていない文献を除外し、入手可能なものを対象文献とした。その結果、保健医療領域8件、環境生態学領域5件、経営管理領域16件の計29件となった。さらに、これらの文献に頻繁に引用されている1文献を追加した30文献を分析対象とした。なお、医学中央雑誌で検索された65件に上記条件に該当する文献はなく、対象となったのはすべて海外文献であった。

2. 概念分析の方法

概念分析は、Walker,L.O & Avant,K.Cの方法や、ハイブリットモデルなど複数の方法がある。本研究ではRodgersの方法を採用した。他の手法は、概念を普遍的なもののみなし、すでにその領域で多用されている概念の定義の明確化を図るといった場合に用いられることが多い(上村, 本田,2005)。これに対して、Rodgers(2000)は、概念は、時間や場の状況に応じて変化していくとらえ、

概念固有の属性よりもむしろ代用される用語やその意味の違いに着目して変化する概念全体を捉えることを重視する。レジリエンスは、複数の分野で扱われる概念であり、その学問領域の射程の広がりや社会背景の影響を受けて様々な定義が存在する概念であると考え、本アプローチを採用することとした。

3. データ分析方法

該当文献が海外文献であることから、文献精読に先立ち、引用頻度の高い1文献の抄読会を行い、研究者間で使用用語の意味や解釈を共有し翻訳上の表現の一致を図った。次に、各文献を精読し、概念の定義、概念を構成する要素となる「属性」、概念に先立ち生じる「先行要件」、概念により生じる結果である「帰結」に相当する記述を抽出しデータとした。データからコード表を作成し、日本語として不明瞭な文章や語句は元文献に戻り研究者間で再検討した。完成したコード表を元に、類似性と相違性を検討して抽象化し、サブカテゴリ、カテゴリを抽出した。また、組織レジリエンスの関連概念を抽出した。この過程も、共同研究者間で合意できるまで検討した上で、レジリエンスの研究歴と質的研究歴のある看護学研究者にスーパーバイスを受け厳密性を確保した。

III 結果

概念分析の結果、2つの属性、2つの先行要件、2つの帰結が明らかになった。以下、カテゴリは【 】, サブカテゴリは〔 〕で示す。(図1)

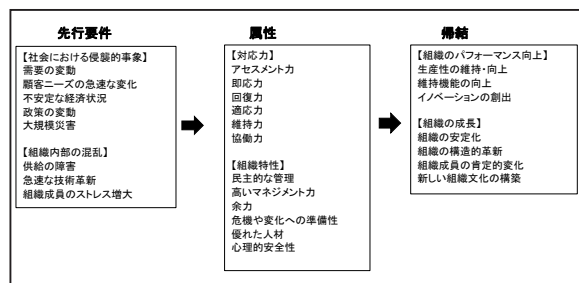


図1 組織レジリエンスの先行要件・属性・帰結

1. 組織レジリエンスの属性 (表1)

組織レジリエンスの属性として【対応力】と【組織特性】の2つが抽出された。

1) 【対応力】

【対応力】は、組織が何らかの脅威にさらされた際にそれに対応する能力であり、〔アセスメント力〕〔即応力〕〔回復力〕〔適応力〕〔維持力〕〔協働力〕の6サブカテゴリで構成された。

〔アセスメント力〕は、社会で何らかの変化が発生した際にその組織にとっての意味を解釈し (Akgun et al,2014)、状況をモニターした上で (Arsovski et al,2015)、組織に及ぶ影響の予測 (Moran,2016) や組織内の混乱を正確に把握するとともに、その影響を最小限に抑えるような戦略 (Sawalha,2015) や、組織の目標を志向した解決策を探索する (Wicker et al,2013) ことを意味する。

〔即応力〕は、ネガティブイベントの発生時、それが組織の破壊的な状況に発展する前に先見的に動き (Trim et al,2008)、迅速に行動すること (Wicker et al,2013) で、大惨事から退避する (Ortiz et al,2016) ことである。さらに、その対応は、不確実な状況下でも、当面の状況にあった方法で手元の資源や道具を集めて即興的に対応したり (Wicker et al,2013)、既存の慣例にとらわれない柔軟な対処行動を取ることである。このような行動は「ブリコラージュ (Bricolage)」という語で紹介されている。ブリコラージュとは「その時に入手可能な資源を使って秩序を作り出す習慣」 (Mallak,1998,p149) で、これを備えた組織は、混沌とした状況下にも秩序を引き出すことに習熟しており、混乱状況が発生しても、単なる日常的トラブルの一場面として、手元の資源を活用して事を前進させることができる。

〔回復力〕は、ネガティブなイベントによって組織に何らかの障害が発生した後、元の状態にまで立ち直る力 (Sawalha et al,2015) や混乱に直面した時に跳ね返す力 (Lampel et al,2014) である。

〔適応力〕は、組織に危機的な出来事や重大な変化が発生した際に、既存のルーティンやシステムにうまく組み込むなど (Lengnick et al,2011) して、その衝撃や圧力を吸収し (Linnenluecke et al,2012b)、混乱や変化をうまく調整してネガティブな状況に陥らないようにする (Burnard, et al,2011) 力である。

〔維持力〕は、ネガティブなイベントが発生しても組織自体の生存、機能、健全性を維持し続ける

表1 組織レジリエンスの属性

カテゴリ	サブカテゴリ	主なコード	文献		
対応力	アセスメント力	混乱状況を正確に認識する	Akgun.et al.2014	Mallak,1998	Limnios.et al.2014
		状況の監視	Arsovski.et al.2015	Sapeciay.et al.2017	
		イベントによって組織に起こる変化を予測する	Limnios.et al.2014	Moran,2016	Ortizet al.2016
		問題の優先順位を確立する	Linnenluecke.etal.2012b		
		目標に向かった解決策の模索	Mallak,1998	Wicker.et al.2013	Kantur.et al.2012
即応力		イベントの衝撃からの立ち上がりを最速化・最適化する戦略	Sahebjamnia.et al.2015	Sawalha,2015	Annarelliet al.2016
		プロアクティブ行動	Trim.et al.2008	Akgun.et al.2014	Ortiz.et al.2016
		迅速に行動する	Wicker.et al.2013	Mallak,1998	Sahebjamnis.et al.2018
		混乱から退避する	Ortiz.et al.2016	Kantur.et al.2012	Annarelliet al.2016
		慣例にとらわれないで対処する	Lengnick.et al.2011	Mallak,1998	Sawalha,2015
回復力		手元の資源を使って即興的に対応する	Akgun.et al.2014	Witmer.et al.2016	Wicker.et al.2013
		立ち直る力	Linnenluecke.etal.2012a	Linnenluecke.etal.2012b	Sawalha,2015
適応力		跳ね返す力	Lampellet al.2014	Sawalha,2015	
		変化や危機を吸収する	Linnenluecke.etal.2012b	Lucy.et al.2017	Linnenluecke.etal.2012b
		既存のルティーンへの組み込み	Lengnick.et al.2011	Lucy.et al.2017	Palet al.2014
維持力		混乱・変化をうまく調整して適応する	Back.et al.2017	Burnard.et al.2011	Moran,2016
		イベントが発生しても組織の機能を継続する	Back.et al.2017	McCarthy.et al.2017	Barasa.et al.2018
		健全性と生存の維持	Riolli.et al.2003	Palet al.2014	Wicker.et al.2013
		リソースの戦略的使用	Moran,2016	Barasa.et al.2018	Linnenluecke.etal.2012a
協働力		効果的なりソースアクセス	Lucy.et al.2017	Frisbie.et al.2016	Lengnick.et al.2011
		効果的な役割代替システム	Mallak,1998	Frisbie.et al.2016	Wicker.et al.2013
		組織内で連携する	Riolli.et al.2003	Mallak,1998	Kantur.et al.2012
		ネットワークを活用する	Palet al.2014	Lengnick,et al.2011	Sawalha,2015
組織特性	民主的な管理	組織内の協働関係	Witmer.et al.2016	Frisbie.et al.2016	Lampellet al.2014
		組織内の効果的なコミュニケーション	Riolli.et al.2003	Sawalha,2015	Moran,2016
		外部組織とのパートナーシップ	Sapeciay.et al.2017	Lucy.et al.2017	
		意思決定へのスタッフ参加	Barasa.et al.2018	Lampellet al.2014	Kantur.et al.2012
		チームによる意思決定の重視	Mallak,1998	Lengnick,et al.2011	
		意思決定プロセスの明確化	Barasa.et al.2018	Linnenluecke.etal.2012b	
		権力の拡散	Linnenluecke.etal.2012b	Lengnick,et al.2011	Lampellet al.2014
		財政の透明性	Witmer.et al.2016	Frisbie.et al.2016	
		適切な情報共有	Frisbie.et al.2016	Witmer.et al.2016	Mallak,1998
		組織目標へのコミットメント	Moran,2016	Witmer.et al.2016	
高いマネジメント力		組織成員のコミットメント	Riolli.et al.2003	Kantur.et al.2012	
		価値の共有	Akgun.et al.2014	Palet al.2014	
		明確なトップマネージャーのビジョンや戦略	Palet al.2014	Trim,et al.2008	
余力		適切なリーダーシップ	Mees.et al.2016	Barasa.et al.2018	
		効果的な情報管理	Trim,et al.2008		
		財務の安定	Palet al.2014	Lucy.et al.2017	
危機や変化への準備性		組織の冗長性	Linnenluecke.etal.2012b	Palet al.2014	
		リソースfulness	Kantur.et al.2012	Arsovski,et al.2015	Ortizet al.2016
		十分なマンパワー	Palet al.2014		
		変化に備えた準備・計画をする	Barasa.et al.2018	Wicker.et al.2013	Sawalha,2015
優れた人材		組織の脆弱性管理	Wicker.et al.2013	Trim,et al.2008	
		バックアップシステム	Linnenluecke.etal.2012b	Arsovski,et al.2015	
		衝撃に対応できる実用的なルティーン	Lengnick.et al.2011	Akgun.et al.2014	Lampellet al.2014
		組織成員のスキルや能力の高さ	Mees.et al.2016	Riolli,at al.2003	Sawalha,2015
心理的安全性		スタッフのもつ創造力	Wicker.et al.2013	Linnenluecke.etal.2012a	Burnard,et al.2011
		楽観的な展望	Witmer.et al.2016	Wilson,2016	
		リスクを引き受けるというスタンス	Lucy.et al.2017		
		積極性	Sawalha,2015	Kantur.et al.2012	
信頼性		心理的に安全な組織環境	Barasa.et al.2018	Lengnick,et al.2011	Akgun.et al.2014
		従業員の幸福	Palet al.2014	Sawalha,2015	Lampellet al.2014
柔軟で創造的な文化		信頼性	Palet al.2014		
		柔軟性のある組織文化	Mees.et al.2016	Palet al.2014	
		組織の多様性	Linnenluecke.etal.2012b		
		創造的な組織	Barasa.et al.2018	Sapeciay.et al.2017	Frisbie.et al.2016

(Back et al, 2017; Pal et al, 2014) 力や、欠損部分を組織のリソースを戦略的に使用したり (Barasa et al, 2018; Lucy et al, 2017)、組織内に欠員が生じた際にも、組織成員がスムーズに役割を代替して補い合うことができる (Frisbie et al, 2016) などの優れた補充機能をもつことを示している。

〔協働力〕は、組織内において、オープンで効果的なコミュニケーションがあり (Sawalha et al, 2015)、相互に信頼しあえる関係が構築されていること (Witmer et al, 2016; Lampel, et al, 2014) や、外部組織とのパートナーシップやネットワークが構築されていることである (Sapciay, et al, 2017)。Sapciay, et al (2017) は、レジリエンスの高い組織の基準として効果的なネットワークの構築を挙げており、「Breaking silos」という語でその特徴を説明している。これは、高い壁 (サイロ) を打ち破るという意味で、各部門を隔てる壁が低く協働的關係が構築されている状態を比喻している。そういった組織はいざという時にその関係性を使ってスムーズに連携し、組織内外のネットワークを活用して対処する力をもっている (Lengnick et al, 2011)。

2) 【組織特性】

【組織特性】は、レジリエンスの高い組織がもつ特徴を示しており〔民主的な管理〕〔高いマネジメント力〕〔余力〕〔危機や変化への準備性〕〔優れた人材〕〔心理的安全性〕〔信頼性〕〔柔軟で創造的な文化〕の8サブカテゴリで構成された。

〔民主的な管理〕は、組織の意思決定にスタッフが参加する仕組み (Lampel et al, 2014) や、そのプロセスが透明である (Barasa et al, 2018) など民主的意思決定がなされており、権限が分散されている (Lengnick et al, 2011) 組織の特徴を示す。さらに財政の透明性 (Witmer et al, 2016) や情報共有 (Frisbie et al, 2016) など組織の透明性の高さがある。また、組織成員のコミットメントが高く (Rioli et al, 2003; Kantur et al, 2012)、組織の目的やコアバリューなどの価値が共有 (Akgun et al, 2014) されていることも含まれる。

〔高いマネジメント力〕は、トップマネージャーのマネジメント力の質を示す。つまり、トップマ

ネージャーや経営陣のビジョンが明確で (Trim et al, 2008)、適切なリーダーシップが取れること (Mees et al, 2016)、それにより効果的な情報管理がなされている (Pal et al, 2014) 状態などを意味している。

〔余力〕は、組織がもつ冗長性 (Linnenluecke, et al, 2012b) やリソースフルさ (Arsovski, et al, 2015) である。組織の財政が安定しており (Pal et al, 2014)、内部資源が豊富で可用性が高い状態 (Kantur et al, 2012)、十分なマンパワーを有している (Pal et al, 2014) 状態を示す。

〔危機や変化への準備性〕は、平常時にすでに混乱状態を想定した準備や計画が十分に策定されている (Sawalha et al, 2015) ことや、組織の脆弱性が管理され (Trim et al, 2008)、危機状態に陥った際のバックアップシステムが構築されている (Linnenluecke et al, 2012b) ことを示す。また、小さなネガティブイベントへの対処経験が積み重ねられ、組織の日常的ルーティンが予期できない脅威にも対応可能なものとして構築されている (Lengnick et al, 2011) といった準備性の良さを示す。

〔優れた人材〕は、組織に所属する成員の知識やスキル (Rioli et al, 2003)、創造力が高い (Wicker et al, 2013) ことを示す。創造力は、組織成員が組織内の慣習や自明視されている事柄を疑う思考 (Burnard et al, 2011) や、過去の経験を柔軟に活用しながらも科学的な思考をミックスさせ豊富な情報をもとに適切解を導く知恵の態度 (Attitude of wisdom) を有していることを示す (Wicker et al, 2013)。また、組織成員が楽観的展望をもち (Witmer et al, 2016)、個人的なリスクを喜んで引き受ける (Lucy et al, 2017) など積極的にことにあたる前向きなスタンスを持っている (Sawalha, 2015) ことも特徴である。

〔心理的安全性〕は、組織成員にとって対人リスクがなく (Lengnick et al, 2011)、誰もが安心して説明責任を果たすことができる雰囲気があり (Akgun et al, 2014)、組織成員の定着率が高く (Lampel et al, 2014) 幸福感が高い (Pal et al, 2014) 組織であることを示している。

〔信頼性〕は、組織外部からの評判が良いこと、ネガティブなイベントからの回復過程の経験によって、組織に対する信頼を得ていること (Pal et

al,2014) である。

〔柔軟で創造的な文化〕は、可変性や順応性といった柔軟性のある活動や構造を有し (Pal et al,2014)、創造的な文化があり革新的でもある (Sapeciay et al,2017) 組織を示す。

2. 組織レジリエンスの先行要件

組織レジリエンスの先行要件として【社会における侵襲的事象】と【組織内部の混乱】の2つが抽出された。

【社会における侵襲的事象】には、組織の対応能力を超える需要が急激に増え (Back et al,2017) たり、逆に急激に需要が減少する (Mees et al, 2016) などの〔需要の変動〕、組織が即応できないような〔顧客ニーズの急速な変化〕 (Akgun et al,2014)、激化する企業間競争 (Riolfi et al,2003) や金融システムの崩壊 (Pal et al,2014)、景気低迷 (Moran,2016) といった〔不安定な経済状況〕、あるいは法制度の大きな変更 (Witmer et al,2016) や、中央政府の不安定さ (Lucy et al,2017) による〔政策の変動〕、地震や洪水 (Witmer et al,2016)、アウトブレイク、テロ (Barasa et al,2018) を含む〔大規模災害〕が含まれた。

【組織内部の混乱】には、サービス提供のためのリソース不足 (Lucy et al,2017)、供給ネットワーク障害 (Sahebjamnia et al,2018)、マンパワー不足 (Riolfi et al,2003) による〔供給の障害〕、生産ラインのシステムや設備投資、職員のスキルが追いつかないほどの〔急速な技術革新〕 (Akgun et al,2014)、納期の厳格化や財政的圧迫などによる〔組織成員のストレス増大〕 (Back et al,2017) が含まれた。これらは【社会における侵襲的事象】によって組織に引き起こされる問題を示していた。その他、組織成員の知識やスキル不足によるインシデントや、組織成員が起こすスキャンダルなど〔組織成員が引き起こす事件・事故〕が抽出された。

3. 組織レジリエンスの帰結

組織レジリエンスの帰結として【組織のパフォーマンス向上】と【組織の成長】の2つが抽出された。

1) 【組織のパフォーマンス向上】

【組織のパフォーマンス向上】は、〔生産性の維持向上〕〔維持機能の向上〕〔イノベーションの創出〕

の3つのサブカテゴリで構成された。

〔生産性の維持・向上〕は、サービスを提供し続ける (Sapeciay et al,2017) こと、機敏な対応で損失が低減でき (Annarelli et al,2016)、その後の生産性が向上する (Carl,2006;Riolfi et al,2003) ことを示す。

〔維持機能の向上〕は、競争力 (Moran,2016) や問題対応能力の向上 (Riolfi et al,2003)、顧客管理 (Trim,et al,2008)、リスク予想力 (Burnard et al,2011)、恒常性維持機能が向上する (Carl,2006;Akgun et al,2014) ことである。

〔イノベーションの創出〕は、困難な事態への対処を通して従前にはなかった戦略を手に入れたり (Linnenluecke et al,2012a)、その戦略を変革の機会 (Lengnick et al,2011) や開発の機会 (Kantur et al,2012) として、より適切な新システムを創発するなどのイノベーションを生み出し組織の活動を発展させることである。

2) 【組織の成長】

【組織の成長】は、〔組織の安定化〕〔組織の構造的革新〕〔組織成員の肯定的変化〕〔新しい組織文化の構築〕〔危機的経験を通じた成長〕の5サブカテゴリで構成された。

〔組織の安定化〕は、危機への対応を通して組織の信頼性が増し (Trim et al,2008)、組織の脆弱性が低下 (Burnard et al,2011)、さらに、そういった組織への組織成員の忠誠心が増して定着率が向上する (Mees et al,2016) ことである。

〔組織の構造的改革〕は、危機対応を通して、より対応能力の高い組織が新編成されたり (McCarthy et al,2017)、外部とのコラボレーションが促進される (Lucy et al,2017) など構造的な改革が起こることである。

〔組織成員の肯定的変化〕は、組織成員のコミットメントが高まること (Mees et al,2016) や効力感が向上すること (Lucy et al,2017)、新たな行動規範を獲得したり創造性が増したりなど (Akgun et al,2014)、組織成員の能力が向上することが含まれる。

〔新しい組織文化の構築〕は、組織の問題やリス

ク、その対処をオープンに検討する雰囲気や、協力して対処する風土が生まれる (Sawalha et al,2015) など従来とは異なる文化が構築されることである。Parsons (2010) は、組織のレジリエンスと文化は密接に関連していると主張しており、Sawalha(2015) も、リスクや不確実性の管理経験から学習する文化が構築された組織は、よりレジリエンスの高い組織になっていくと述べている。

〔危機的経験を通じた成長〕は、組織が、危機を克服した後に従前以上に繁栄すること (Lengnick et al,2011)、将来の逆境への対処能力を獲得すること (Sawalha et al,2015)、あるいは、個々の状況に対応する新しい行動レパートリーを獲得すること (Lengnick et al,2011) などにより組織自体の柔軟性や適応性が増す (Pal et al,2014) ことである。

4. 関連概念

1) リスクマネジメント

リスクマネジメントは、保険業界から生まれた概念で、リスクによる悪影響を極小のコストで極小化するためのアセスメントや処理方法、管理などの職務とされている (田尾,2010)。組織におけるリスクマネジメントは、モニタリングを行い、予測不可能なリスクをできるだけ早期に察知して発生を予防するリスクアセスメントが重要 (田尾,2010) だとされる。このリスクアセスメントは、組織レジリエンスの属性である【対応力】のサブカテゴリ〔アセスメント力〕に相当すると思われる。また、Pasteur (2011) は、組織の脆弱性管理の枠組みとして「vulnerability to resilience (V2R) framework」を提示しているが、これはリスクアセスメントに基づくマネジメントに当たる。これは、組織レジリエンス強化のための行動枠組みとして活用されている (Sawalha,2015)。これらのことから組織の脆弱性やリスクをアセスメントし、組織に起こる悪影響を抑えようとするリスクマネジメントは、組織のレジリエンスを高める戦略と行動であると考えられる。

組織レジリエンスの概念は、〔アセスメント力〕や脆弱性管理を含む【対応力】や【組織特性】を包括する概念である。したがって、リスクマネジメントは、レジリエンスの高い組織が取る戦略・行動の一部と

して、組織レジリエンスの概念に包含されるものと考えられる。

2) ビジネス継続性管理 (BCM: Business Continuity Management)

BCM は、経営学分野において頻繁に使用される用語である。BCM とは、組織運用上の脆弱性を軽減し、混乱に対応する計画を作成し、準備文化を浸透させることであり、その結果、ビジネス活動に中断が生じないような管理が実現されることを意味する (Sawalha,2015)。Sawalha (2015) は、BCM は重要なビジネス機能を保護し、予期しないイベント時に継続性を確保するもので、組織の文化に BCM を埋め込むこと、また、戦略的計画に BCM を組み込むことで、組織の脆弱性を改善することができる述べている。つまり、BCM は、組織レジリエンスの属性【対応力】の1つである〔維持力〕に優れ、〔危機や変化への準備性〕という【組織特性】を高める戦略のひとつとみることができる。

IV 考察

1. 組織レジリエンスの定義

概念分析の結果から、組織レジリエンスを以下のように定義することができる。

組織レジリエンスは、組織に深刻な影響を与える可能性のある、社会における侵襲的な事象が発生したり、組織内の混乱が生じた際に、それに応じることのできる組織特性をもち、対応力を発揮することのできる組織の力である。レジリエンスの高い組織は、平常時から高いマネジメント力で民主的な管理が行われ、危機や変化への準備性が高く、いざという時の余力がある。また、優れた人材を有し、組織成員の心理的安全性が保たれている。柔軟で創造性のある組織文化が構築されていて、組織自体の信頼が高い。このような組織は、有事の際にも、危機的な状況が自組織に与える影響を的確にアセスメントして即応し、大きな損害を回避したり、障害から迅速に回復する。たとえ、大きな障害を受けた場合でも、協働力を発揮して、組織機能を継続することができる。

さらに、このような組織は、侵襲的な出来事への対処過程を通して、従前よりも組織のパフォーマンスを向上させ、

組織の成長につなげることができる。つまり、危機をチャンスに変えることができる組織である。

2. 組織レジリエンスのモデルケース

A 病院は、250 床の急性期病院である。6 病棟、3 部門を有し、看護職員は無資格者を含め 400 人である。その中で、B 病棟はベッド数 45 床で、25 人の看護師と 5 人の看護補助者が勤務している。ある時、看護補助者のひとりが、インフルエンザに罹患して欠勤した。翌日、看護師 2 名、看護補助者 1 名、3 日後には 3 名の看護師が罹患した。入院患者への感染が心配されたが、幸いにもそれはなかった。B 病棟では、3 日目に欠勤者が 6 名になったことで、日勤者を通常より 2 名減らしていたが、5 日目に看護師 1 名が風邪症状で欠勤した上、別の看護師が用事で欠勤し、ついに日勤、夜勤の看護師を確保することが難しくなった。

B 病棟の看護師長は、最初に欠勤者が出て以来、状況を逐次看護部長に報告していた。看護部長は、これ以上 B 病棟で病欠者が出たら業務遂行が困難になることを各看護師長に伝え、各師長は「その時」に備えて緊急対応を考えていた。5 日目、看護部長が全病棟師長に B 病棟への応援を要請した時、各師長は、応援可能な人員をすぐに選出した。それは、すでに師長から内々に要請を受けて自宅待機していた看護師に出勤を要請したからである。この日の B 病棟の日勤と夜勤の体制は確保された。看護部長は、今後を見据えて、各病棟にオンコール看護師を配置するシステムを作成した。また、外科病棟と ICU と手術部、内科病棟と外来と検査部門など連携しやすい部門で構成されたチームを作成して、急変患者が生じて急に人員が必要になったような時にも、すぐに応援できる体制を作った。このシステムは、B 病棟の危機状況が収束した後も A 病院の部署間応援システムとして確立された。このシステム導入後、A 病院は、看護師の有給取得率が向上し、離職者も徐々に低下して、3 年後にはほぼ 0 になった。

このモデルケースは、A 病院が元々看護部長と看護師長、看護師長同士の連携が良く、いざという時に協力しあえる〔協働力〕の高い組織であることを示している。そして、緊急事態には〔アセスメント力〕〔即応力〕〔維持力〕を発揮して対応し、看護の中断を回避した。さらに、1 病棟の危機を全体で共有し、解決策を皆で導く民主的で透

明性の高いマネジメントが行われている。また、この事態を切り抜けた後、この緊急時の対応方法を日常のシステムに組み込んだことで、以前よりも看護師が働きやすい職場を実現することができた。

3. 看護実践現場への組織レジリエンス概念の有用性

看護実践現場では、医療に対する社会的要請が変化することによって、提供するサービスの内容や質の変化が求められている。例えば、地域包括ケアシステムへの医療政策の転換は、在宅ケアや病院における退院調整機能の拡充につながり、病院は治療機能が最優先となった。この状況は、看護職にも、組織の構造改革や看護提供システムの変革を迫っている。看護活動は診療補助業務が中心となり、看護補助者や介護職などと協働してケアを遂行していくシステムが求められている。

このように、看護組織は社会の変化の影響を受け、組織内に生じる混乱をすでに経験していると言える。川島 (2009) は、看護職が診療補助業務中心に活動することによって、看護がもつ自然の回復過程を促進するという本来の機能を果たせなくなることへの危惧を述べている。川島 (2009) が強調しているのは、そこに看護職自身が危機意識をもっているかという点である。

激動の時代にあって、看護組織が看護本来の機能を維持することは、人々の健康と安寧を将来に約束することにつながるはずである。それを実現するために、本研究において明らかになった【社会における侵襲的事象】をいち早く察知する〔アセスメント力〕をもった看護組織であることが必要である。現状の看護組織は、すでに社会的変化に対応しており、これらの要素を部分的には有しているものと思われる。しかし、社会変化はこれからも続き、大きな有事が発生する可能性もある。その中でも看護の機能が維持される組織やシステムを構築する必要がある。組織レジリエンスの概念はそのさらなる強化に活用できるものと思われる。

さらに、組織レジリエンスの帰結には、従業員の定着やコミットメントの向上など、その〔組織成員の肯定的変化〕が挙げられた。これは、レジリエンスの高い看護組織は、看護師が充実して働く職場を実現している可能性を示している。そういった職場づくりを検討する上でも、組織レジリエンスの概念は有用であると思われる。

以上のことから、組織レジリエンスは看護組織の研究へ

の有用性が高い概念であると言える。

V 結論

Rodgers の概念分析の方法を用いて、組織レジリエンスの概念分析を行った。その結果、属性として【対応力】【組織特性】が、先行要件には【社会における侵襲的事象】【組織内部の混乱】が、帰結には【組織のパフォーマンス向上】【組織の成長】が抽出された。この結果から、組織レジリエンスは、社会における侵襲的事象や組織内の混乱が生じた際に、それに応じることのできる組織特性と対応力を発揮することができる組織の力と定義できた。レジリエンスの高い組織は、侵襲的事象に見舞われても、レジリエンスを発揮して、従前よりもパフォーマンスを向上させ組織の成長を成し遂げることができる。組織レジリエンスの概念は、看護組織の研究に有用な概念であることが示唆された。

本研究において申告すべきCOIはない。なお、本研究はJSPS 科研費（18K10200）の助成を受け実施した。

文献

- Akgun.AE.,Keskin.H (2014) Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance,*International Journal of Production Research*,52 (23) ,6918-6937.
- Annarelli.A.,Nonino.F (2016) Strategic and operational management of organizational resilience:Current state of research and future,*Omega-International Journal of Management Science*,62,1-18.
- Arsovski.S.,Putnik.G.,Arsovski.Z.et al (2015) Modelling and Enhancement of Organizational Resilience Potential in Process Industry SMEs, *Sustainability*,7 (12) ,16483-16497.
- Back,J.,Ross.A.J.,Duncan.MD.et al (2017) Emergency Department Escalation in Theory and Practice:A Mixed- Methods Study Using a Model of Organizational Resilience,*Annals of Emergency Medicine*,70 (5) ,659-671.
- Barasa.E.,Mbau.R.,Gilson.L (2018) What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience, *International Journal of Health Policy and Management*,7 (6) ,491-503.
- Burnard.K.,Bhamra.R. (2011) Organisational resilience:development of a conceptual framework for organisational responses,*International Journal of Production Research*,49 (18) ,5581-5599.
- Carl.F (2006) Resilience:The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses,*Global Environmental Change*,16, 253-267.
- Frisbie.K.,Converso.J., (2016) Organizational resilience and enrollment trends of independent,for-profit higher education institutions,*Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*,54 (2) ,295-308.
- 平林慶史,勝原裕美子,井本寛子 (2018) 特集 変化の時代を生き抜く人と組織のレジリエンス,看護管理 ,28 (4) ,284-332.
- 石井京子 (2009) レジリエンスの定義と研究動向,看護研究, 42 (1)、3-14.
- Kantur.D.,Iseri-Say.A (2012) Organizational resilience:A conceptual integrative framework,*Journal of Management & Organization*,18 (6) ,762-773.
- 川島みどり (2009) 看護の危機と未来 今、考えなければならないこと、ライフサポート社, pp3-57.
- 桑田耕太郎、田尾雅夫 (2010) 組織論 補訂版、有斐閣アルマ、pp19-24.
- KPMG (2016) ビジネスレジリエンスの実現 ISO22320を踏まえた組織の危機対応力向上に向けて (<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2016/05/business-resilience.html>) 2020, 2月参照.
- Lampel.J.,Bhalla.A.,Jha.P (2014) Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses,*European Management Journal*,32 (1) ,66-72.
- Lengnick-Hall.CA.,Beck.TE (2011) Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management,*Human Resource Management Review*,21 (3) ,243-255.

- Linnenluecke,MK.,Griffiths.A.,Winn.M (2012a) Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts,*Business Strategy and The Environment*,21 (1) ,17-32.
- Linnenluecke,MK.,Griffiths.A (2012b) Assessing organizational resilience to climate and weather extremes: complexities and methodological pathways, *Climatic Change*,113 (3-4) ,933-947.
- Limnios.EAM.,Mazzarol.T.,Ghadouani.A.et al (2014) The Resilience Architecture Framework:For organizational archetypes,*European Management Journal*,32 (1) ,104-116.
- Lucy.G.,Edwine.B.,Nonhlanhala.et al. (2017) Everyday resilience in district health systems emerging insights from the front lines in Kenya and South Africa,*BMJ Global Health*,2,1-11.
- Mallak (1998) Measuring Resilience in Health Care Provider Organization,*Health Manpower Management*,24 (4) ,148-152.
- McCarthy.IP.,Collard.M.,Johnson.M (2017) Adaptive organizational resilience:an evolutionary perspective,*Current Opinion in Environmental Sustainability*,28,33-40.
- Mees,B.,McMurray.AJ.,Chhetri (2016) Organisational resilience and emergency management,*Australian Journal of Emergency Management*,31 (2) ,38-43.
- Moran,KA (2016) Organizational resilience: Sustained institutional effectiveness among smaller, private, nonprofit US higher education institutions experiencing organizational decline,*Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*,54 (2) ,267-281.
- 中島和江、笠原聡子 (2019) 「なぜ、うまくいっているのか」、そのメカニズムを解明する レジリエンス・エンジニアリング,看護管理, 29 (11), 992-996.
- 尾久裕紀 (2016) 組織におけるリスクマネジメントとレジリエンス、危険と管理, 47,pp.164-176. (https://doi.org/10.32300/jarms.0.47_164) 2020年2月29日検索
- Ortiz-de-Mandojana.N.,Bansal.P (2016) The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices,*Strategic Management Journal*,37 (8) ,1615-1631.
- Pal.R.,Torstensson.H.,Mattila.H (2014) Antecedents of organizational resilience in economic crises an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs,*International Journal of Production Economics*,147,410-428.
- Rioli.L.,Savicki.V. (2003) Information system organizational resilience,*Omega-International Journal of Management Science*,31 (3) ,227-233.
- Rodgers,Knafl (2000) Concept Development in Nursing, USA,Saunders,pp7-37.
- Sahebjamnia,N.,Torabi.SA.,Mansouri.SA (2015) Integrated business continuity and disaster recovery planning:Towards organizational resilience,*European Journal of Operational Research*,242 (1) ,261-273.
- Sahebjamnia.N.,Torabi.SA.,Mansouri.SA (2018) Building organizational resilience in the face of multiple disruptions,*International Journal of Production Economics*,197,63-83.
- Sandelowski (2000) 和泉成子, 中岡彩訳 (2004): 策略と願望 - テクノロジーと看護のアイデンティティ-(初版), 日本看護協会出版会。(著名: Devices&Desires Gender,Technology,and American Nursing)
- Sapciay.Z.,Wilkinson.S.,Costello.SB (2017) Building organisational resilience for the construction industry New Zealand practitioners' perspective, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*,8 (1) ,98-108.
- Sawalha.HIS (2015) Managing adversity:understanding some dimensions of organizational resilience,*Management Research Review*,38 (4) ,346-366.
- 關本翌子, 亀岡正二, 富樫千秋 (2013) 看護師を対象としたレジリエンス研究の動向, 日本看護管理学会誌, 17 (2), 126-135.
- Trim.PRJ.,Lee.YI (2008) A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework,*European Journal of Marketing*,42 (7-

8) ,731-745.

上村朋子, 本田多美枝 (2005) 概念分析の手法についての検討—概念分析の主な手法とその背景, 日本赤十字九州国際看護大学紀要, 3,194-207.

UNISDR: United Nation International Strategy for Disaster Reduction (2005) ,Hyogo Framework for Action 2005-2015:<https://www.unisdr.org/2005/wcdr/intergover/official-doc/L-docs/Hyogo-framework-for-action-english.pdf> (2020年2月20日検索) ,p4.

Wicker.P.,Filo.K.,Cuskelly.G (2013) Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by NaturalDisasters,*Journal of Sport Management*,27 (6) ,510-525.

Wilson.RL (2016) Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy,*Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*,54 (2) ,309-323.

Witmer,H.,Mellinger.MS (2016) Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change, *Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*,54 (2) ,255-265.

