

リーダーシップの観点から考察する 危機的状況における組織のレジリエンス

森 尊 文

キーワード：リーダーシップ、レジリエンス

1. はじめに

SNS によって企業や組織の不祥事が公になるケースが後を絶たない。今日、不祥事はスマートフォンによる急速なインターネット・SNS の普及により、瞬く間に拡散され世間から非難の目が向けられる。不祥事が公になることによって、株価の暴落や企業の衰退、最悪の場合は倒産に追いやられる。2018 年の不祥事件数は 127 件であり、毎月約 10 件の不祥事が発生した¹。2018 年の有名な事例では、日産自動車のカルロス・ゴーン元代表取締役会長が逮捕されたことやスルガ銀行の不正融資発覚などが挙げられる。

SNS の拡散によって不祥事が拡大した日本最初の事例として、まるか食品の『ペヤングソース焼きそばゴキブリ混入事件²』が挙げられる。2014 年 12 月 2 日、まるか食品は自社商品にゴキブリが混入していたことがネットで拡散され炎上した³。不祥事後、商品回収・販売・製造停止など甚大な被害を被った。被害総額は数十億円にも及んだ⁴とされる。まるか食品には手に負えない被害が生じたと考える。その状況から、まるか

¹ エフジーシー研究所のフジサンケイ危機管理研究室 不祥事リスト

<https://www.fcg-r.co.jp/research/incident/201811.html> (2020 年 1 月 10 日アクセス)

² 『朝日新聞』2014 年 12 月 4 日

<https://www.asahi.com/articles/ASGD466YCGD4UHNB00Q.html> ウェブ版

³ 『日本経済新聞』2015 年 1 月 16 日

⁴ 『日本経済新聞』2014 年 12 月 23 日 朝刊 2 面

食品は、見事な V 字回復を遂げ不祥事前より売上を上げることに成功した⁵。現在は新たなペヤングシリーズを次々に展開し、ペヤングソース焼きそばで巨大タワーを作ったり⁶YouTube にてプロモーション活動⁷を行ったりと話題に事欠かない。

不祥事が起きた場合、その記憶というのは簡単に人の記憶からは消えないので、多くの企業は不祥事によって生じた苦境から立ち直れない。その商品名や企業名を見聞きすると不祥事のことを想起させる。さらに、まるか食品のような食に関する不祥事は消費者にとってインパクトが強い。不二家やミートホープなど数々の企業が「食」に関する不祥事を起こし、その多くは復活できないでいる。不祥事後、復活するのは困難なことであるといえる。

そんな中、まるか食品はなぜ見事な V 字回復を遂げることができたのか。これが本論文のリサーチクエストである。

まるか食品が V 字回復できた要因には、リーダーの有効なリーダーシップと組織のどん底から回復できる力があり、リーダーがどん底から回復できる力を引き出すプロセスを上手くマネジメントしたと考えられる。以上のことから、本論文での課題は、まるか食品のケースから、リーダーが組織の危機からの回復力を引き出すプロセスをマネジメントすること、つまり、組織のレジリエンスを引き出すリーダーシップの枠組みを探索的に明らかにする。

この課題に取り組みために、第 1 に、組織のレジリエンスとリーダーシップに関する先行研究を整理し、組織のレジリエンスを引き出すリーダーシップと組織のレジリエンスの要件を考えるためのフレームワークを示す。第 2 に、まるか食品の事例を示す。第 3 に、まるか食品の事例とフレームワークを比較検証する。そして、最後に、結論と今後の課題を示して結びとする。

⁵ 『日本食糧新聞』2016年2月22日 10面

⁶ 『上毛新聞』2018年4月14日朝刊 10面

⁷ YouTube ペヤング王子チャンネル

<https://www.youtube.com/channel/UC8QeIgvwp7mvIt46x4ds41g> (2020年1月10日アクセス)

2. 先行研究

この節では、組織のレジリエンスを引き出すリーダーシップのフレームワークを作るための基盤となる理論であるレジリエンスとリーダーシップの先行研究を検討する。

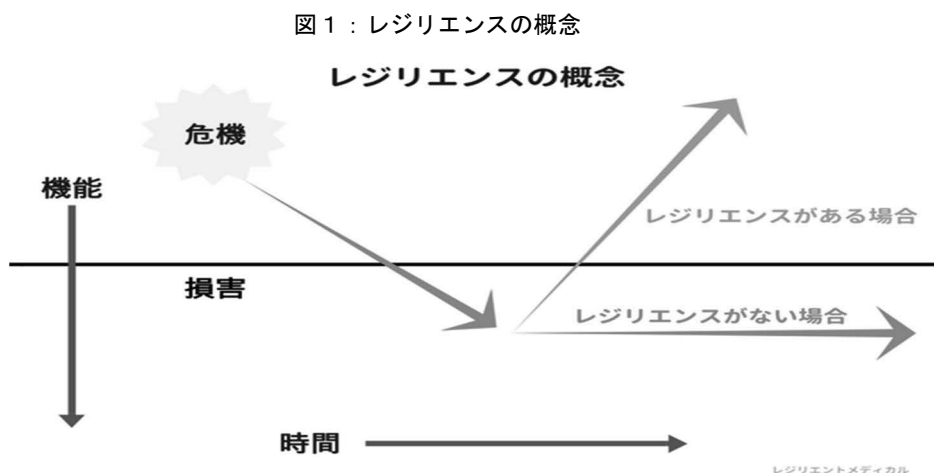
2-1. レジリエンスについて

レジリエンスとは何かを整理し、レジリエンスの研究が行われた背景を説明する。次に個人のレジリエンス、組織のレジリエンスとは何かを明らかにする。

レジリエンスとは元々、物理学の用語であり、「回復力」「復元力」「反発力」など外に跳ね返す力とされてきた。英語ではResilienceと表しロングマン英和辞典によると、立ち直る力・回復力と定義されている。

Masten (1990) がレジリエンスを、「困難で驚異的な状況にもかかわらず、うまく適応する過程・能力・結果である」と定義している。

レジリエンスの強い個人や組織は、非常時に受けるストレスをはね返し、精神を早急に回復し、平常時通りの実力又はそれ以上の力を発揮することができる。図1のようにレジリエンスのない場合は危機が起きた後、停滞したままなのに対し、レジリエンスがある場合は危機を跳ね返し、危機が起きる以前よりも機能が良くなり力を発揮できることが出来ると考えられている。



(出所：レジリエントメディカル <https://resilient-medical.com/risk/resilience-meaning-definition> (2020年1月10日アクセス))

それでは、レジリエンスの研究はどのように始まったのだろうか。レジリエンスが研究されるきっかけは、Werner(1989)のハワイのカウアイ島の研究である。この研究では、「深刻なストレスを抱えながら生活する中で、なぜ良好にストレスに適応している子どもたちがいるのはなぜか、何が違うのか」を明らかにしようとした。次が研究の内容である。

1955年、Werner(1989)はカウアイ島で生まれた親の精神疾患や貧困、暴力など深刻な家庭環境で深刻なストレスを抱えている698名の子どもを対象に、出征前から30年以上に渡る社会的適応の調査を行った。調査した結果、3分の2は社会に不適合な人間(精神疾患や犯罪に関わった)になってしまったが、3分の1は社会に適合できる人間に成長した。彼ら3分の1に共通した要因が4つ発見された(表1を参照)。

表1：共通した4つの要因

①	適応能力のある大人とポジティブな関係を持つこと
②	学ぶ力があり、問題解決能力があること
③	人との絆を持てること
④	自他ともに認める能力や自信を持てる部分があること

(出所：Werner(1989)を参考に筆者が作成)

ビーストマインド・イープ株式会社(2014)は、この4つの要因が分かったことにより、その後の心理学に大きな影響を及ぼしたとしている。それまでは幼少期の親や環境によるトラウマを受けて心の病にかかった場合、その体験を振り返る精神分析が主流であった。しかし現在は、振り返ることとは別に、辛い体験を乗り越え回復するための力を身につけることが重視されるようになった。

またレジリエンスはポジティブ心理学という概念の影響を受けている。ポジティブ心理学とは「人間にはポジティブに考える力や困難な状況から回復力があるのではないか」という考えである。このようにレジリエンスは心理学の世界で発展していった。

2013年冬、ダボス会議⁸にてレジリエンスについての議題が上がるなどレジリエンスに関する活動が盛んになっている。現在では、レジリエンスは物理学、心理学、教育、病院、経営学など様々な場面で使われるようになってきている。

⁸ ダボス会議は、「グローバルアジェンダ」を議論する世界経済フォーラムである。
(http://www3.weforum.org/docs/AM13/WEF_AM13_Report_JP.pdf)。この会議で、レジリエンスは国の国力評価の研究成果を発表した際、使用された。この時、日本のレジリエンスが他の先進国と比べ、圧倒的に低いことが分かり、そこから日本は国レベルでレジリエンスを高める試みをしている。

2-1-1. 個人のレジリエンスについて

ここでは、個人のレジリエンスに焦点を当てる。個人のレジリエンスの要素を明らかにした後、自己効力感とチーム効力感について整理する。

表2：レジリエンスを構成する8つの要素

習得できるスキル	
①自己認識	自分のことをきちんと認識していること 自分の能力や性格、短所や長所などを認識していること
②自制心	自分の感情や行動を適切に制御できる心を持っていること
③精神的敏速性	何か精神的につらい困難に直面したとき、感情的になったりせず、冷静に対処できる精神力を持っていること また瞬時に切り替えて原因追及、解決策の立案など、迅速な対処ができること
④楽観性	楽観的な性格であること、またきっとよくなる、自分なら大丈夫だと思うこと
⑤自己効力感	自分に自信があり、自分が置かれている状況や環境において、任務を遂行できると自分自身が信じていること
⑥つながり	他者とのつながりを持ち合わせていること。困難な状況な時、相談できる人がいること
先天的なスキル	
⑦生物学的要素 (遺伝子)	先天的なレジリエンスを発揮できる遺伝子を持ち合わせていること
⑧ポジティブな 社会制度	自分の身の回りの環境(家族、コミュニティー、組織など)がポジティブであること 家族が不自由なく暮らしていることや経済の景気が良い、務めている会社の調子が良いなど

(出所:Reivich(2003)を参考に筆者が作成)

個人のレジリエンスのレジリエンスを醸成するための要素は何なのだろうか。

現在、Werner(1989)などの研究からレジリエンスの要素は何か、レジリエンスに必要なものは何かを様々な研究者が発展させている。しかしまだ世界的にきちんとした定義はないため、本論文では、Reivich(2003)を参考にレジリエンスを構成する8つの要素を参考にする(表2を参照)。この8つの要素は、①～⑥は習得できるスキルで、⑦⑧は先天的なスキルと分類できる。また多くのレジリエンスに関する論文や記事で

共通して要素として挙げられるのが⑤の自己効力感である。

自己効力感(self-efficacy)とはAlbert Banduraが提唱した考えである。Banduraの効力感は、主に人間個人に焦点を当てて理論形成されたものである。Bandura(1997)は集団について焦点をあてたものを集合的効力感(collective efficacy)と呼んでいる。

その後、高田(2003)は、この集合的効力感をチーム効力感と呼び再定義した。チーム効力感とは、チーム、つまり企業や組織などの効力感のことを指す。チーム内の一人ひとりがチームに貢献し、またチームのメンバーを信頼し合うことでチーム効力感が生まれる。またチームに誇りがあり、チーム内での自分の存在意義があると理解していることが必要である。高田(2003)は、チーム効力感とは、各メンバーの持つ自己効力感がチーム活動という相互作用を通じて、チームレベルで共有して効力感となったものであると述べている。

Bandura(1997)は、集団成員それぞれの相互作用の結果として生まれる集団的心理状態であり、集団においてこれが存在している状態は、個人の総和以上のパフォーマンスをあげることができるとしている。そして自己効力感と同様に、集合的効力感を持ったチームの方が持たないチームよりも目的の達成率が高いことを指摘している。

また高田(2003)は、非常時にはチーム効力感が非常に大事であると指摘している。チーム効力感を持っていれば、課題解決のために各メンバーが強い使命感を持って問題にコミットメントを行い、一致団結して良いアウトプットを出すために協力し合うことができるとしている。以上のことから、このチーム効力感とは組織のレジリエンスを考える上で重要な要素であるといえる。

2-1-2. 組織のレジリエンスについて

組織のレジリエンスとは組織や企業などチームのレジリエンスのことを指す。

2017年、ISO⁹はISO22316¹⁰という「組織レジリエンス」に関する国際規格を発行した。組織レジリエンスの重要性の高まりを示す事象である。今後も、リーマン・ショック、東日本大震災などといった危機と同様の様々な危機が必ず起こる以上、企業レベルで組織レジリエンスを備え鍛えることは必要不可欠だといえる。そのため日本では、国家レベルで企業・組織のレジリエンスを高めようとしている。

BSI¹¹(2019)は、組織のレジリエンスを、組織の内部に起こった出来事に対してのレ

⁹ ISO <https://www.iso.org/home.html> (2020年1月10日アクセス)

¹⁰ ISO22316とはISO 22316:2017 Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributesを指す。<https://www.iso.org/standard/50053.html> (2020年1月10日アクセス)

¹¹ BSIとは、British Standards Institutionのことである。HP © The British Standards Institution 2019 <https://www.bsigroup.com/ja-JP/our-services/Organizational-Resilience/> (2020年1月10日アクセス)

レジリエンスではなく、組織の外側で起こった出来事に対し組織が何をするかであると述べている。また、組織レジリエンスとは「組織が存続し繁栄するために、漸進的な変化や突発的な事態を予測して、これに備え、対処し、適応する能力」と定義している。

BSI(2019)は、組織レジリエンスの3つの必須要素を①製品の優秀性②プロセスの信頼性③人々の行動と定義している。以下はBSI(2019)の3つの必須要素をまとめたものである。

①製品の優秀性

ここでの「製品」とは、収益を生み出すために組織が市場に提供するあらゆる製品・サービス・ソリューションを指す。組織がどの市場で事業を行っているかについて把握し、組織の能力や製品が市場や規制の要件を満たしているのか理解する必要がある。

②プロセスの信頼性

製品およびサービスの開発に優れた習慣を取り入れて市場に提供することは、成功に欠かせない要素である。組織には品質に対する体系的なアプローチが必要である。組織は革新や創造の余地を残しながら、プロセスの強さと信頼性によって一貫して「基本事項を正しく行う」必要がある。

③従業員の行動

組織内の人々や文化及び価値観がビジネスの成功を左右する。これには組織の従業員の接客態度のほか、組織全体が倫理的・社会的責任に関する問題について、会社の環境や市民社会・サプライチェーンパートナーとの関わりをいかに観察するかも含まれる。組織並びに従業員の行動が良ければ、累積的なブランド評価の向上につながる。

これら3つの必須要素は組織のレジリエンスを発揮させるためにどのような製品を作り、どのような行動をしなければいけないか端的にまとめてあると感じた。これら3つの要素があれば優秀な企業であり、組織のレジリエンスを発揮できるだろうと想像できる。

しかし筆者は従業員や組織が日頃からどう考え行動するのか、個人のレジリエンスからのアプローチが不十分だと考える。組織のレジリエンスを発揮させるためには、組織の状態や組織の置かれている環境、従業員の気持ち、従業員同士の関係性などにもっと目を向ける必要があると考えた。

そのため、筆者は組織のレジリエンスを発揮させるために組織は何をしなければならないのか、どのような状態でなければならないのか3つの要件にまとめた(図2を参照)。まず、①組織のビジネスの優秀性②組織文化の優秀性がなければならない。この2つが③チーム効力感を醸成し組織のレジリエンスを醸成するのに役立つと考える。

①組織のビジネスの優秀性

組織のビジネスが優秀でなければならない。BSI(2019)の製品の優秀性にもあるように企業・組織・商品が優秀である必要がある。ブランド力やシェア率・売上・利益率などが高いと優秀だと判断することができる。

Reivich(2003)が個人のレジリエンスを発揮するために自己認識が必要であると述べているように、組織の自己認識も重要になる。社長や従業員を含め組織全体が組織を認識しているか、もし組織に短所があったとしても、きちんとその短所を認識している必要がある。自分たち組織の長所や短所を理解していなければ適切に行動し組織のレジリエンスを発揮させることはできないと考える。

②組織文化の優秀性

組織文化が優秀であり、定着している必要がある。BSI(2019)が、プロセスの信頼性や従業員の行動を述べているように、組織の考えや行動が内外部で信頼されている必要がある。企業理念、社長の考えが優秀であり、従業員にも定着している必要がある。組織文化が優秀であれば、倫理観を持った組織や従業員が生まれる。また企業の信頼性、社長と従業員の信頼関係が構築されていなければならない。組織文化が優秀であれば、企業・組織が従業員や資金に余裕がある状態であり無理な企業成長を追わないと考える。組織の透明性や信頼性も重要である。

③チーム効力感

社長や従業員同士に団結力があるか、組織に効力感がある必要がある。高田(2003)も指摘しているように、チームのメンバーを信頼し合うことでチーム効力感が生まれ、非常時にはチーム一丸となって団結力を高め課題に取り組む必要がある。またチーム内の一人ひとりに自己効力感があるか、チーム内の一人ひとりがチームに貢献していると感じている必要がある。

Reivich(2003)のレジリエンスを構成する要素②～⑥に関してはチーム効力感として整理できる。チーム効力感を発生できる組織とは②自制心や③精神的敏速性のある

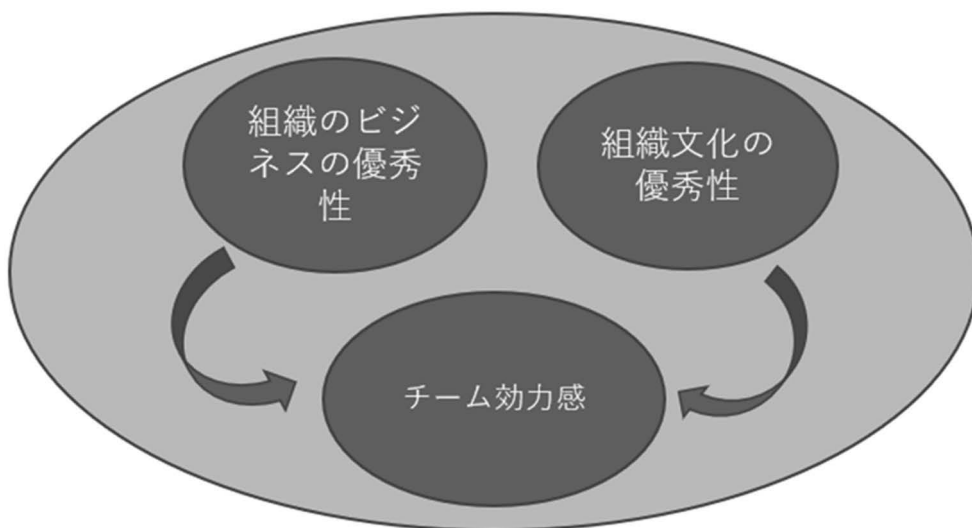
組織であり、同時に④楽観性を持ったメンバーが多いと想像する。また高田(2003)の言うように、チーム効力感とは⑤自己効力感の集まったものであり、チームには確固たる団結力である⑥つながりが存在する。

また筆者は個人のレジリエンスの要素に自己効力感があることと同様に組織のレジリエンスを発揮させるためにはチーム効力感が必要不可欠であり、チーム全体が効力感を持っていることが組織のレジリエンスを発揮することに繋がると考える。

そしてチーム効力感を醸成するためには、①組織のビジネスの優秀性②組織文化の優秀性が重要であり、他にも従業員の仕事が商品の開発に貢献しているか、企業の利益に直結しているか、また企業理念を尊重しているか、尊敬できるリーダーが存在しているかなど従業員が個々人で自己効力感を醸成できる環境が必要である。

図2：組織のレジリエンスの3つの要件

<組織のレジリエンス>



(出所：筆者が作成)

2-2. リーダーシップについて

ここでは、リーダーシップとは何かで述べ、次に過去の研究や最近の研究を取り上げる。最後に不祥事やレジリエンスに関するリーダーシップについて整理する。

Yukl (2019) の定義によると、「リーダーシップとは、他者達（リーダーについていくフォロワー）に組織や集団にとって何が必要なのか、どのようにしてそれを遂行するのかについて理解と合意を得るために影響を及ぼし、共有された目的を達成するために個人を動かし、（フォロワーの）努力を結集する過程である」とされている。

現在のリーダーシップ論では、リーダーとフォロワーの関係性が非常に重要視される。どのような経緯で変化していったか整理する。

2-2-1. 過去の研究

リーダーシップ研究は 1940 年以前から特性理論・行動理論・条件適合理論・交換理論の流れで変化してきた。リーダーシップ研究は、リーダーの性格・個性などの特性に着目した特性理論から始まった。その後、行動理論が栄えリーダーの行動に着目した。有名な理論として三隅二不二(1978)の PM 理論 (Performance and Maintenance Theory) が存在する。

1960 年代には状況に応じて有効なリーダーシップは変化するという条件適合型理論が主流になってきた。Fiedler(1967)の LPC (Least Preferred Co-worker) 質問表による研究が有名である。

その後 1980 年代には、交換理論が意識されるようになってきた。人間は何かを「交換」することによって互いを動かし、社会生活を成り立たせてきた。こうした社会的交換の観点からリーダーシップを捉えたのが、Homans(1958)の社会的交換理論である。この交換理論は先に述べた Yukl (2019) の定義にとっても近いことが分かる。

2-2-2. 最近の研究

過去の研究から現在にかけて、人の特性や行動・状況に着目するところからリーダーがどうフォロワーと関わるか、フォロワーを配慮する必要性が重要視されるようになった。リーダーはフォロワーとの関係性を理解し、組織やフォロワーを活かしマネジメントしなければならないことが分かった。

最近の研究では集団やビジネスの外部環境・社内の内部環境の状況によって最適なリーダーシップのあり方は異なるという視点から、様々なリーダーシップ論が生まれ

ている。代表的なものとしてはカリスマ型リーダーシップや変革型リーダーシップなどが存在する。

ここからは本論文に関連のある「レジリエンスとリーダーシップ」「不祥事とリーダーシップ」について考察する。

a) レジリエンスとリーダーシップ

今日、レジリエンスとリーダーシップの2つを同時に考察する研究が数多く行われている。Google Scholar にて「resilience leadership」と検索すると、約 797,000 件ヒットする。しかし現在までにこれといった定義はなくまだまだ発展段階といえる。そのため本論文では金井¹²と久世(2015)をヒントに整理する。

この二人はレジリエント・リーダーというものを定義した。金井¹³は、レジリエント・リーダーとは、苦境を乗り越え、集団・組織の「超回復力」を引き出すことのできるリーダーであり「メンバー全体を率いる力」を備えたリーダーであると述べている。また「回復型リーダー」とも名付けている。そしてレジリエント・リーダーの4つの要件をまとめた(表3を参照)。リーダーは自身のやる気を高める術を心得ておくべきだとし、「緊張系」と「希望系」のアプローチが必要でこの両面からのアプローチで自信をコントロールすべきだとしている。そしてリーダーとして心得るべき「関係系」「持論系」も同時に必要で日常からこの2つを意識すべきだとしている。

またリーダーが簡単には諦めない姿勢や、失敗してもすぐに立ち直る姿を周囲に見せることによって、レジリエント・リーダーであることを認識させ、新たなレジリエント・リーダーが生まれることに繋がると述べている。

久世(2015)は「打たれ強いリーダー」とし、ただ打たれ強いだけでなく、本人独自の強みを知り、それを活かしていることに特徴があると述べている。また、レジリエント・リーダーとは、基盤としてレジリエンスを持っており、その上に本人の独自の強みや経験がある人物だと述べている。

¹² 金井 壽宏 <https://jinjibu.jp/hr.-conference/report/r201311/201311-B.html> (2020年1月10日アクセス)

¹³ 金井 壽宏 <https://jinjibu.jp/hr.-conference/report/r201311/201311-B.html> (2020年1月10日アクセス)

表3：レジリエント・リーダーの4つの要件

緊張系	このままでは、成功しない、目標達成できないという心配や不安感から、なんとかしなければならぬと、実現へと向けたやる気が生じること
希望系	『頑張れば何とかなる』『達成できそうだ』という希望や期待のこと
関係系	リーダーもチームの一員であり、会社ではチームで課題解決に取り組むものであるというところから、従業員やメンバーとの関係性を大事にしようという考えである
持論系	世の中の多くの経営者、特に名経営者は持論を持っている 多くの困難を超えてきた自分の経験から『こうやったら人が動く』など持論を持っている 自分の持論を従業員やメンバーにシェアすることは重要で、未来のリーダー育成や組織育成にも役に立つ

(出所：金井¹⁴を参考に筆者が作成)

b) 不祥事とリーダーシップ

不祥事とリーダーシップについては Allen(2011)の非常時¹⁵のリーダーシップと Augustine(2011)の不測の事態に対処する心得を参考に整理する。

Allen(2011)は非常時のリーダーシップについて次のように述べている。

優れたリーダーシップに必要なのは、柔軟性と機敏さと好奇心である。予測不能な非常時においては規則やマニュアルに頼らない柔軟な対応が求められる。そのため一つの目的に向けて皆の能力を統合すること、努力の結集を図ることが重要である。そのため、関係者全員が承諾できる「共有された価値観」を作り出すことが重要である。

この非常時のリーダーシップは条件適合理論や今日の様々なタイプのリーダーシップ論の影響を受け、「非常時」という特殊な状況においてリーダーはどう考え行動するか説明した理論であることが分かる。

また Augustine (2011)が不測の事態に対処する心得をまとめている。

Augustine (2011)は自らの体験談を基に危機能力のエッセンスを6段階にして示した(表4を参照)。企業や組織などが不測の事態に対処するため何をすべきかまとめたものである。①②は危機に対して事前に準備しておくべきことで、③～⑥は危機的状況になった後、取るべき行動・心得である。非常時には、リーダーは機敏に対応し危機を組織全体に共有する必要があると考える。そうすることにより、従業員や顧客か

¹⁴ 金井 壽宏 <https://jinjibu.jp/hr.-conference/report/r201311/201311-B.html> (2020年1月10日アクセス)

¹⁵ 本論文での非常時とは、経営危機や不祥事・災害などの非常事態を指す。

らの評価や信頼を得ることに繋がり、復活できるかどうかが決まるといえる。

表4：不測の事態に対処する心得

① 見えざる危機を予防する	普段から予防し、不可避なリスクには、しかるべきヘッジ手段を講じる
② 迫りくる危機に備える	危機対応する計画を立て、予測・準備をする
③ 危機の存在を認識する	現実を直視する 専門家の力も借り認識する
④ 危機が広がるのを食い止める	リーダーが現場に立ち、素早く決断し、状況を組織やメディアに伝える
⑤ 危機を回避する	とにかく機敏に動き対応する
⑥ 危機を利用する	非常時に優れた対応をすることで、評価や信頼を得る

(出所：Augustine (2011) を参考に筆者が作成)

2-2-3. 組織のレジリエンスを発揮させるリーダーシップ

組織のレジリエンスを発揮させるにはレジリエント・リーダーが日頃から組織のレジリエンスを醸成させ、危機的状況に陥った際、非常時のリーダーシップを発揮する必要があると考えた。

第一にレジリエント・リーダーでなければならない。リーダー自身にレジリエンスが存在し、組織の「超回復力」を引き出すことのできるリーダーでなければならない。

筆者は組織のレジリエンスを醸成できる有効なリーダーシップをレジリエント・リーダーシップと定義する。組織のレジリエンスを発揮させるためには、レジリエント・リーダーが日頃から組織のレジリエンスを鍛え、そして非常時に引き出す必要がある。

そして非常時には非常時のリーダーシップを発揮し柔軟性と機敏さと好奇心を活かし、不測の事態に対処する心得③～⑥を実行する必要がある。素早い対応により、組織や従業員を引き締め一致団結させることが出来る。また顧客や社会にスピーディーな対応をアピールすることができ信頼性を取り戻すことができると考える。この非常時のリーダーシップを発揮できるのは、日頃から組織のレジリエンスを醸成しているレジリエント・リーダーでなければならない。

2-3. まとめ

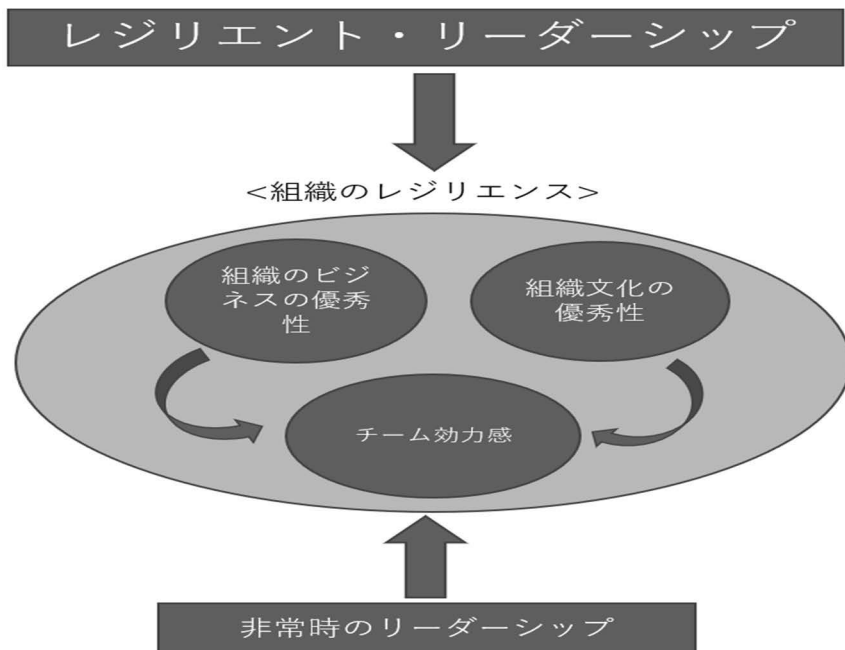
この節ではリーダーシップの観点から組織のレジリエンスを考察し、危機的状況から回復するためのフレームワークを完成させる。

まず危機的状況に陥った際、リーダーは組織のレジリエンスを発揮させなければならない。そのためには日頃からレジリエント・リーダーが組織のレジリエンスを醸成しなければならない。組織のレジリエンスを醸成するためには、3つの要件である①組織の優秀性②組織文化の優秀性③チーム効力感があるかすべてが良い状態でなければならない。日頃からリーダーを中心に組織が3つの要件をクリアするための努力や環境づくりをする必要がある。

そして危機的状況に陥った際、そのレジリエント・リーダーが非常時のリーダーシップや不測の事態に対処する心得により行動することにより、組織を団結させ危機から脱却することができる。

つまり、リーダーシップの観点から考察する組織のレジリエンスとは、図3のように日頃からリーダーを中心に醸成しなければならず、また危機的状況に陥った際もリーダーを中心に組織のレジリエンスを発揮しなければならないと考える。

図3：リーダーシップの観点から考察する組織のレジリエンス



(出所：筆者が作成)

3. 事例研究

ここでは、本論文の事例である「まるか食品のゴキブリ混入事件」について整理する。3-1.にて、まるか食品の会社概要を整理し、3-2.にて、事件の概要を整理する。

3-1. まるか食品の会社概要

まずまるか食品の会社概要をまるか食品のHPを参考に表5に整理した。

表5：会社概要

社名	まるか食品株式会社
創業	昭和4年5月
設立	昭和39年3月
資本金	4,000万円
代表者	代表取締役社長 丸橋 嘉一
事業内容	即席ラーメン、スナック麺の製造販売、不動産賃貸業
従業員	135名
事業所	本社 〒372-8505 群馬県伊勢崎市戸谷塚町49-1 本社工場 〒372-8505 群馬県伊勢崎市戸谷塚町49-1 赤堀工場 〒379-2214 群馬県伊勢崎市下触1101-1
主要子会社	まるか商事株式会社、三和販売株式会社、株式会社ペヤング、株式会社丸善開発

(出所：まるか食品HPの会社概要を参考に筆者が作成)

まるか食品株式会社は、群馬県伊勢崎市に本社を置く即席麺の製造販売・不動産賃貸業を行う企業であり、社団法人日本即席食品工業協会の会員企業でもある。非上場企業である。会社理念は「企業は人なり 一円で笑う人は一円で泣く」と掲げている¹⁶。事件当時、リコール保険に未加入であった¹⁷。創業以来、創業者の教えを守り、無借金

¹⁶ まるか食品HP <http://www.peyoung.co.jp/safety/> (2020年1月10日アクセス)

¹⁷ 『産経ニュース』2014年12月12日 <https://www.sankei.com/life/news/141212/lif1412120005-n1.html> ウェブ版

経営を続け現金商売を基本としている¹⁸。原材料から CM 費用まで現金で支払い 1985 年に建設された本社工場も会社の資金のみで建設された¹⁹。同社には本社工場と赤堀工場の 2カ所の製造拠点があり、月に 400 万食を生産している²⁰。

年間売上高は約 80 億円で利益率（純利益ベース）は約 12%である²¹。1975 年発売の「ペヤングソース焼きそば」はまるか食品のベストセラーであり、東日本を中心に長年販売されている。ペヤングとは、「若い（ヤング）カップル（ペア）と一緒に食べるように」というのが名前の由来である²²。年間売上高の大半はペヤングシリーズの売上である²³。またペヤングソース焼きそばの熱烈なファンが数多く存在し、彼らは「ペヤンガー」と言われている²⁴。

「まるか食品」という社名は、創業者の丸橋嘉蔵の姓と名を 1 字ずつ取って、まるか、と名付けられた²⁵。創業者の丸橋嘉蔵の息子は丸橋善一であり、丸橋善一の息子が現社長丸橋嘉一である。ここではそれぞれ三代のプロフィールや彼らの考えを整理する。

まず、創業者の丸橋嘉蔵²⁶である。生年月日不明である。群馬県の中部の茂呂村の農家の三男に生まれ、14 歳で木瀬村駒形の米穀商に奉公に出た。勤勉な働きぶりが認められ、奉公先の米穀商、亀井千司の妹と結婚した。ウォール街で株が大暴落した 1929 年に伊勢崎市で乾麺製造を始めた。1976 年 3 月に社長の座を息子の善一氏に譲り、同社会長に就任した。息子の善一は、嘉蔵について「奉公先で父は明るくなる前に起き、暗くなるまで骨身を惜しまず働き、夜学にも通ったという。独立してからは二度出征、背中に弾丸の破片を受け傷病兵で帰還した。そして、終戦直後には、広瀬川の氾濫により家と乾麺の機械は流されなかったが屋根の下まで浸水するなど、苦労の連続だった。こんな経験からか、商売での口癖は『借金してまで商売するな』、とにかく堅実経営を旨としていた」と述べている。

次に、2 代目社長の善一²⁷である。善一は、1932 年 1 月 1 日生まれ、2003 年 2 月 8 日死去した。伊勢崎市立南小卒業後、家業の製麺業に従事する。1957 年、現在会長の八重子夫人と結婚。1964 年まるか食品専務に就任。76 年に同社社長となる。まるか食

¹⁸ 『日本経済新聞』2015 年 7 月 14 日 朝刊 13 面

¹⁹ 『東洋経済 ONLINE』<https://toyokeizai.net/articles/-/70654?page=3> ウェブ版

²⁰ 『上毛新聞』2015 年 6 月 11 日 朝刊 9 面

²¹ 『日本経済新聞』2014 年 12 月 23 日 朝刊 2 面

²² 『日本経済新聞』2014 年 12 月 19 日 41 面

²³ 『日本経済新聞』2015 年 7 月 14 日 朝刊 13 面

²⁴ 『毎日新聞』2015 年 12 月 19 日 <https://mainichi.jp/articles/20151218/mog/00m/040/009000c> ウェブ版

²⁵ 『日本経済新聞』2014 年 12 月 28 日 朝刊 10 面

²⁶ 『上毛新聞』2000 年 3 月 10 日 朝刊 8 面

²⁷ 『上毛新聞』2000 年 3 月 10 日 朝刊 8 面

品グループ五社を率いる。1988年、更正保護福祉の協賛により和綬褒章を受章。日本即席食品工業協会理事に就任した。

全国初の15円ラーメン「味の大関」、「ペヤングソースやきそば」「わかめラーメン」「あさりラーメン」など次々とヒット商品を開発した²⁸。厳しい開発競争が続く即席麺業界で確固たる地位を確立した。乾麺製造から出発した家業の製めん業に従事しながら、1962年に即席麺製造に着手した。1975年に発売された「ペヤングソースやきそば」は四角い容器、液体ソースにこだわったロングセラーである。ユニークなCM展開でも知られ、幅広い年齢層に支持を受けた。

2代目社長の善一は上毛新聞²⁹のインタビューにおいて無借金経営と株式上場について語っている。まずは無借金経営についてである。

「借入金が増えると利息のために商売を回転させていかなければならない。だから、一貫して無借金経営を続けてきた。いつもヒット商品を生み出せるわけではなく、これまで数多くの失敗もしてきた。ただ、借入金をして始めた事業ではないので、失敗してもたかが知れているし、失敗は『月謝料』だと諦めがつく。自分の描く優良企業は売上高の三倍の預金を持つこと。もし、価格競争になっても、借入金がなければ、利子分だけ、会社の体力が強いということだ」

次に株式上場については次のように述べている。

「企業は生き物、株式上場したらゆくゆくは他人の手に会社が渡ってしまうかもしれない。ごう慢な言い方かもしれないが、自分で仕上げた会社なら、煮て食おうが焼いて食おうが好きにできる。会社を大きくするだけが目標ではない」

2代目社長の善一は借金経営と株式上場しないことなど、父である創業者の教えを守り固く実直に経営を行っていたことが分かる。また創業者並びに自身が社長になって多くの困難があったことが想像できる。

最後に、3代目社長の嘉一である³⁰。1965年3月18日生まれで、2003年4月代表取締役社長に就任した。不祥事の際、対応した現社長である。ペヤングソース焼きそば

²⁸ 『上毛新聞』2003年2月11日 朝刊6面

²⁹ 上毛新聞とは上毛(じょうもう)新聞社が発行する群馬県の地方新聞である

³⁰ まるか食品HP <http://www.peyoung.co.jp/safety/> (2020年1月10日アクセス)

5000 個を使い 6 メートルのタワーを作り商品を PR³¹し、次々に新商品を開発し「超超超大盛 GIGAMAX」など超巨大なペヤングソース焼きそばなども開発し宣伝に力を入れている³²。なお、3-2. まるか食品の事例概要にて上毛新聞の 3 代目社長の嘉一のインタビューを掲載している。

現在まで祖父、父、子と三台で実直な経営を行ってきたことが把握できる。非上場で無借金経営を貫いてきた。祖父や父の苦勞を見聞きし、会社理念の「企業は人なり一円で笑う人は一円で泣く」を基に会社経営を行ってきたことが分かった。

3-2. まるか食品の事例概要

ここでは、まるか食品が経験した事件の概要、対策、その後の状況について整理していく。

第 1 に事件の概要である³³。

2014 年 12 月 2 日、当時大学生だった青年が開封した『ペヤングのソース焼きそば』にゴキブリの死骸が麺と絡まって入っている画像をツイートしたことから事件は始まった。このツイートは瞬く間に拡散され数万 RT にも及び、炎上した。当初、この画像に対し、まるか食品は製造過程でのゴキブリ混入を全否定した。しかし、その後外部委託機関の分析の結果、12 月 11 日、「製造過程でゴキブリが混入した可能性を否定できなかった」として、2 商品計約 4 万 6 千個の自主回収を発表した。最終的には、同日付で全工場での生産を停止し、全商品を翌年 2 月までをめぐりに販売を自粛することを発表した。表 6 が事件発生から工場の停止と販売休止の発表までの時系列である。

³¹ 『上毛新聞』2018 年 4 月 14 日 朝刊 10 面

³² 『上毛新聞』2018 年 5 月 30 日 朝刊 9 面

³³ 『日本経済新聞』2014 年 12 月 11 日

https://www.nikkei.com/article/DGXLASDG11H69_R11C14A2000000/https://www.nikkei.com/article/DGXLASDG11H69_R11C14A2000000/ ウェブ版

表 6：工場の停止と販売休止の発表までの時系列

2014年12月2日	被害者大学生がゴキブリ混入写真をツイッターに投稿
2014年12月3日 昼間	被害者大学生が保健所とまるか食品に連絡、まるか食品は被害者大学生に写真の削除を要請した
2014年12月3日 夜間	伊勢崎市保健所が工場に立ち入り検査
2014年12月4日	まるか食品は「ゴキブリが混入した可能性を否定できなかった」とし対象4万6000個の自主回収を発表、同時に生産中止
2014年12月11日	全2工場の停止と販売休止を発表、小売店などから商品が一斉に撤去される

(出所：『日経MJ（流通新聞）』2015年6月5日15面を参考に筆者が作成)

そのため、わずか10日間で、小売店の棚からペヤングが無くなったことになる。賞味期限が2015年5月9日の対象商品「ペヤングハーフ&ハーフ激辛やきそば」と「ペヤングハーフ&ハーフカレーやきそば」の2種類はまるか食品お客様相談室に料金着払いで送ると、後日代金が返還されることになった³⁴。問題となった商品は本社工場の上記対象商品2種類のみであったが、全国販売中だった24種類の商品の販売停止・全2工場の製造停止も決めた³⁵。

第2に発生した問題に対してどのように対策を取っていたかを明らかにする。不祥事前も工場では、目視による製造ラインの確認・30台の監視カメラの設置・金属探知機・X線・商品重量検査機の設置をしていた³⁶。不祥事後、工場並びに工程等を改善した(表7を参照)。容器の改良を含む異物混入などの再発防止策に投資数十億円をかけた³⁷。また約半年間、収入がほぼゼロだったにもかかわらず、金融機関などに支援を仰いだ形跡はなく従業員は一切解雇していない³⁸。

³⁴ 『日本経済新聞』2014年12月12日 朝刊 13面

³⁵ 『日本経済新聞』2014年12月12日 朝刊 13面

³⁶ 『日本経済新聞』2014年12月28日 朝刊 10面

³⁷ 『日本経済新聞』2014年12月23日 朝刊 2面

³⁸ 『日本経済新聞』2015年7月14日 朝刊 13面

表7：まるか食品の改善策一覧

- ・ 出入口にエアシャワーを増設
- ・ 床のくぼみや隙間をなくしホコリがたまらないようにした
- ・ 床と壁を貼り替えた
- ・ 虫が闖入しないように穴や隙間を徹底的にふさいだ
- ・ 工場横にカメラを増設し、異物混入チェックを強化
- ・ 中身の異物混入をチェックする監査カメラを設置
- ・ 品質管理スタッフを増強
- ・ 作業服を従業員が自分で洗濯するのではなく外部の専門業者に委託
- ・ また商品自体も、容器をシール式にし、密閉形態にした

(出所：東洋経済新報社を参考に作成 <https://toyokeizai.net/articles/-/70654?page=4> (2019年12月23日閲覧))

そして、この事件後のまるか食品の状況である³⁹。

2015年6月8日、約半年ぶりに「ペヤングソースやきそば」の販売が関東1都6県で再開された。8日の販売再開にあわせ、自社ホームページを刷新し、改修した工場内部の写真を載せ、安全対策を紹介するページを設け消費者の不安を解消した。再発売を知らせるテレビCMも流し、また商品を手にとった多くの人に見てもらうため、商品パッケージにはページにリンクするQRコードを付けた。

また国際基準の安心・安全を求めてFSSC22000（食品安全システム認証）を取得した⁴⁰。

予想を上回る売れ行きで、通常の1カ月分に当たる約400万食の在庫が無くなった⁴¹。商品は本社工場の1ラインを24時間稼働させ1日約25万食を製造しているが、このまま他地域での販売を再開すれば供給が追いつかなくなる見込みになった。そのため6月10日、製造が間に合わず商品の安定供給に支障が生じる恐れがあるとして、関東地区以外の販売再開時期を当初計画より1,2週間延期すると発表した。その結果、全国での販売は、7月6日から13日にかけて再開された。

6月時点で即席カップ麺分野でのそれまで絶対王者だった日清食品の『カップヌード

³⁹ 『日経MJ（流通新聞）』2015年6月5日15面

⁴⁰ まるか食品HP <http://www.peyoung.co.jp/safety/> (2020年1月10日アクセス)
本社工場2016年7月13日取得・赤堀工場2017年9月14日取得

⁴¹ 『上毛新聞』2015年6月11日 朝刊9面

ル』を抜き国内シェア 1 位を獲得した。全国の小売店の販売実績を集計する日経 POS 情報によると、即席カップ麺の 6 月の金額シェアはペヤングが 4.2%で日清食品のカップヌードルの 4%を上回り首位を奪った。同じ焼きそば商品としては日清食品の「UFO」、明星食品の「一平ちゃん」の 2%台を引き離れた⁴²。事件当時の年商が 80 億円だったのに対し、2016 年の年商は 110 億円超となった⁴³。2017 年 2 月には『ペヨン グ ソースやきそば』が、日本食料新聞社制定平成 28 年度食品ヒット大賞優秀ヒット賞を受賞した⁴⁴。

丸橋嘉一社長は製造再開直後、『上毛新聞』のインタビューに答えている⁴⁵。以下がインタビュー内容である。

① 販売再開となった今の気持ちは？

「とにかくほっとしている。と同時に、これまでのように販売がうまくいくのか、若干不安もある。多くのお客さまにご心配をしていただき、ありがたいと思っている。」

② 製造、販売を休止した半年間は？

「今になってみればあつという間だった。工場は壁や床など、何から何まで衛生的にきれいにした。これだけきれいにできたのだから、いいチャンスだったとも言える。工場にはまだ改善できる部分があり、虫の侵入を極力ゼロに近づけるためさらに整備を進めている。」

③ 従業員の教育は？

「掃除の仕方を見直し、専門家を招いた勉強会を開き、今までよりプラスになった。現場では毎日朝礼を開いて気持ちを引き締めるようにしている。現在は 1 ラインしか動いていないため工場に従業員が余っているが、それも機械を覚えるいいチャンス。すべてが勉強の時間だ。」

④ 一度空けた商品棚を取り戻すのは難しいのでは？

「おかげさまで、多くの卸・小売業者から通常の 20 倍以上の注文をいただいた。あるコンビニの一つの店舗だけで 200 ケースを発注してくれたところもあった。」

⁴² 『日経 POS データ』即席カップ麺の 6 月の金額シェア

⁴³ 『日本食糧新聞』2016 年 2 月 22 日 10 面

⁴⁴ まるか食品 日本食料新聞社制定 第 35 回食品ヒット大賞優秀ヒット賞受賞のお知らせ <http://www.peyoung.co.jp/wp-content/uploads/2017/02/20170221.pdf> (2020 年 1 月 10 日アクセス)

⁴⁵ 『上毛新聞』2015 年 6 月 9 日 朝刊 11 面

それだけ期待され、待っていただいたのだと思う。大変ありがたい。」

⑤ 製造が間に合わないのでは。フルライン製造に戻るのはいつか？

「赤堀工場は再開のめどが立っていない。本社工場が完成する 9 月中旬以降手を付けるので、早くて来年 2 月ごろだろう。要望があれば他の商品も作りたいが、まずはレギュラー商品を安定供給できるようにしなければ。うちは関東地区での売り上げが 7 割。関東での販売再開をしのげばあとは何とかなるだろう。」

⑥ 今後の売り上げの見通しは？

「人気商品の「ペヤングソースやきそば超大盛」を 9 月すぎに販売再開する。そうすれば 10 月ごろの売り上げから前年並みに戻るのではないかと。もしくは前年以上になるかもしれない。」

⑦ 消費者へメッセージを。

「お客さまにはご心配をおかけしたが、安心して召し上がっていただきたい。今は工場から商品が出て行くのを見るのがうれしい。商品が出て行くということは、お客さまの要望があつてこそ。この信頼を絶対に裏切らないようにしたい。」

このインタビューから丸橋嘉一社長がポジティブシンキングの持ち主であるということがわかる。不祥事が起きてしまったことによって、やらなければいけないことが見つかри、いいチャンスと捉えている。赤堀工場の再開の目途は立っていないが、関東での販売再開をしのげばあとは何とかなると、またポジティブな一面が伺える。

不祥事後、多くの卸・小売業者から通常の 20 倍以上の注文をいただいたことに感謝し、工場再開を心から喜んでいるのが分かる。また工場の整備、従業員の教育をし、完璧な状態で商品を供給しようとしていた意志が伝わる。

4. 事例と理論の検証

この節では、リーダーシップの観点から考察する組織のレジリエンスのフレームワークが今回の事例に上手く当てはまるか検証する。まず、組織のレジリエンスの要件があるか確認し、次にリーダーによって組織のレジリエンスの醸成が行われていたか検証する。

4-1. 組織のレジリエンスの3つの要件

組織のレジリエンスがまるか食品に存在していたのか、組織のレジリエンスの要件と照らし合わせ検証する。

①組織のビジネスの優秀性

まるか食品は『ペヤングソース焼きそば』という全国的なブランドを持っている。乾麺の焼きそば部門の東日本や群馬県でのシェア率は非常に高く、地元では非常に愛されている。売上高は約80億円で、純利益が売上高の10%以上を占めるという超優良企業である。またビジネスが優秀なため、まるか食品にはペヤンガーなどのコアなファン層が多く存在している

②組織文化の優秀性

まるか食品は創業者から三代続く老舗企業で、会社の理念である「企業は人である」は浸透し共有されていたと考える。また優秀な組織文化として創業から無借金経営により、すべて現金払いで事業を拡大してこと、創業から約90年、従業員を一切解雇せず、減給もしていないことが挙げられる。

また従業員数が135名ということもあり、比較的社長の声や会社理念が浸透しやすい環境であり、従業員一人日一人が会社や組織の文化・理念を認識し共有していると考えられる。

③チーム効力感があるか

①②からチーム効力感が醸成される環境にあったと推測できる。さらにまるか食品にはチーム効力感が醸成される要因が他にも挙げられる。

例えば従業員数が135名にも関わらず、業界シェア率が高く、一人当たりの売上や純利益が高い。売上高を従業員数で割ると、一人当たり5,6千万円以上の売りに貢献していることになる。従業員は自分の業務が売りに直結していると考え、自

分の仕事にやりがいや責任を感じさせ、チームに貢献していると感じさせる。また会社理念に「企業は人である」とあるように従業員一人ひとりに責任感を持たせていると想像できる。この状況や感情が自己効力感を高め、一人ひとりの自己効力感の醸成がチーム効力感の醸成に繋がっていると考える。

4-2. リーダーシップによる組織のレジリエンスの醸成

ここでは、日頃からリーダーによる組織のレジリエンスの醸成が行われていたか考察する。丸橋社長は a) レジリエント・リーダーだったのか、b) 非常時のリーダーシップを発揮していたのか、不測の事態に対処する心得を持ち行動していたか、それぞれ検証する。

a) レジリエント・リーダー

第一に丸橋社長はレジリエンスの持ち主なのか、第二にレジリエント・リーダーとして組織を回復させるためにどのような行動を取ったのか考察する。

第一にレジリエンスの持ち主だったのか個人のレジリエンスの要素を参考に検証する。丸橋社長本人にインタビューを取り、先天的なレジリエンスが存在しているかなどは現段階では行うことができなかった。しかし新聞等の文献を整理することで個人のレジリエンスを持っていることが分かった。

まず③精神的敏速性があることが分かった。いち早く危機を受け入れ、工場の修繕や商品の改良をするだけでなく、専門家を呼び従業員の教育をするなど様々なことができることを成し遂げていた。そして製造再開直後の上毛新聞のインタビューでは、ポジティブな性格であることが伺えた。ここから④楽観性を持ち合わせていることも確認できる。最後に⑥つながりが丸橋社長には存在すると考えられる。家族経営のため、不祥事が起きた際も、家族のサポートや二代目社長である父の意見を聞くつながりがあったに違いない。

第二にレジリエント・リーダーとして組織を回復させるためにどのような行動を取ったのか検証する。そしてレジリエント・リーダーの要素である希望系つまり、「頑張れば何とかなる」と考える希望や期待を持っていることが上毛新聞のインタビュー⑤で「赤堀工場の再開の目途は立っていないが、関東での販売再開をしのげばなんとかなる」という発言から推定できる。

レジリエント・リーダーの4つの要件である持論系の持ち合わせていたと考えられる。家族経営により親から受けとった会社の理念や考え方を従業員に伝えていたと考えられる。親や祖父が経験した困難を目の当たりにし、また自身も数多くの困難を乗り越えてきたと想像つく。また祖父である創業者、父である二代目社長から会社の経営を任されたリーダーであり、絶対に簡単に放棄する経営者ではない。他の企業にはない信頼性があることが伺える。

また不祥事の際は、社長自ら小売店へお詫び行脚を行なった。販売中止の間、自ら工場に来て仕分けを率先して行ない社員を鼓舞するほか、社員の解雇も減給も行なわないなどモチベーションの維持にも努め、チームを行動で引っ張ったことが明らかである。これらの行動はレジリエント・リーダーとして組織を回復させようとしている行動だということが確認できる。

b) 非常時のリーダーシップ・不測の事態に対処する心得

丸橋社長は非常時に陥ってしまった際、不測の事態に対処する心得の③～⑥に沿った行動もしていることが分かった(表8を参照)。③～⑤まではわずか9日間というスピードである。これは非常時のリーダーシップの要素でもある機敏さに当てはまるスピードである。これらにより社長の感じる危機感を従業員に瞬時に共有し、従業員を團結させることに繋げることができたと考える。

また不祥事が起きた際、素早い製品回収、販売並びに製造停止を行い資金投入し工場の改善や従業員の教育を行うことで、外部のまるか食品に対する信頼性も上がったと考えられる。

表8：不測の事態に対処する心得の③④⑤⑥

③危機の存在を認識する	外部委託機関からの分析結果をもとに、社内で検証を行った
④危機が広がるのを食い止める	対象4万6000個の自主回収を発表、同時に生産中止をした
⑤危機を回避する	全2工場の停止と販売休止を発表した
⑥危機を利用する	容器の改良を含む異物混入などの再発防止策に投資10億円をかけた 従業員の教育を行った

(出所：Augustine (2010) を参考に筆者が作成)

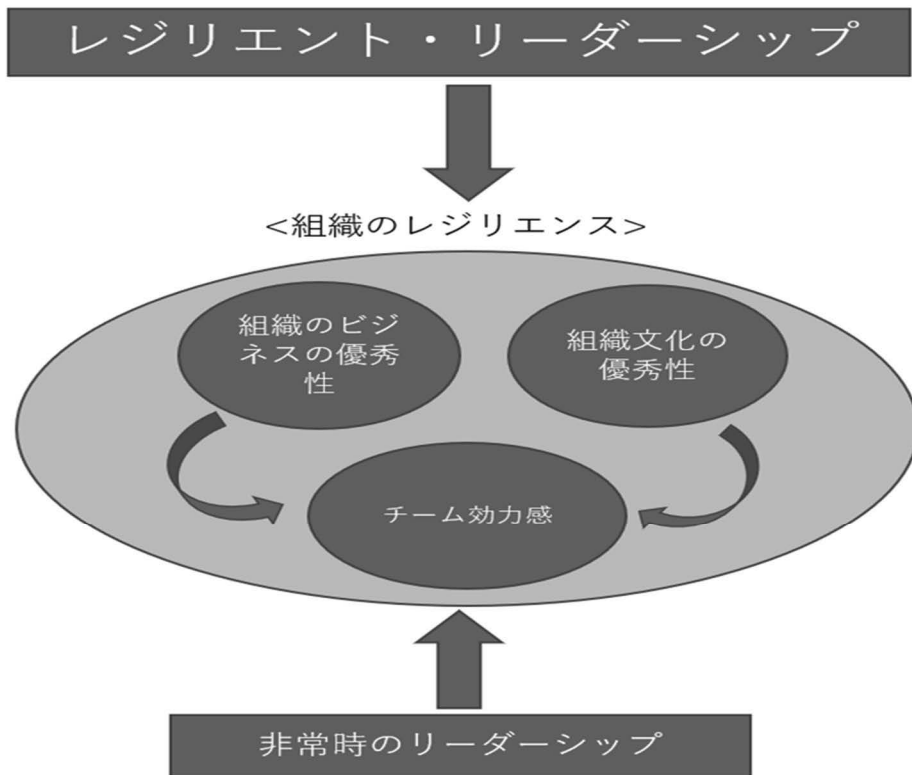
4-3. 検証結果

検証結果、まるか食品はゴキブリ混入事件という大規模な危機的状況に陥った際、リーダーシップの観点から考察する組織のレジリエンスが機能していたと結論付けられる。

まるか食品には丸橋社長というレジリエント・リーダーが存在し、日頃からリーダーを中心に組織のレジリエンスを醸成しており、組織のレジリエンスを高める行動や組織のレジリエンスの3つの要件があったことが分かった。

危機的状況に陥った際は、丸橋社長は非常時のリーダーシップを発揮し不測の事態に対処する心得を持ち合わせていた。丸橋社長のリーダーシップにより、元々醸成していた組織のレジリエンスが発揮され危機的状況から脱却でき、見事なV字回復を遂げることができたと結論付けられる。本論文において作成したフレームワークはまるか食品の事例に上手く適合していた。

図4：リーダーシップの観点から考察する組織のレジリエンス②



(出所:筆者が作成)

5. 結論と今後の課題

本論文のリサーチクエスションは「まるか食品はなぜ見事な V 字回復を遂げることができたのか」である。今回の検証で、まるか食品は『ペヤングソース焼きそばゴキブリ混入事件』という危機的状況に陥る中で、社長のリーダーシップにより、組織のレジリエンスが有効的に作用され、V 字回復を遂げることができたと結論づけられる。

今後、組織のレジリエンスの重要性はかなり加速していくと考えられる。不幸なことに 21 世紀に入ってから世界ではリーマン・ショック、日本では東日本大震災など数多くの危機的状況に陥っている。今後も何が起こるか分からない世界情勢の中で国レベル、企業レベルでのレジリエンスによって解決していかなければならないと考えられる。

そのためには組織全体が組織のレジリエンスとは何かを理解し、日常から組織のレジリエンスを醸成し、非常時に有効なプロセスを踏み組織のレジリエンスを発揮させることが必要不可欠であると断言する。

本論文にて今後解決しなければならない課題を 3 つ挙げる。

1 つ目は、レジリエンスや自己効力感・チーム効力感などに関する会社や社長・従業員の調査が不十分であったことである。

各社新聞などでリサーチを行い多くの情報を手に入れることが出来たが、社長・従業員にインタビューやアンケート調査を行い、意見を聞くことが出来ればもっと中身の濃いものが完成したと考える。そしてそのデータを統計的に分析し、具体的な数値化したレジリエンスやチーム効力感に関するプロセスや要素を導き出すことができたと考える。またレジリエンスや自己効力感には先天的なものと後天的なものが存在するが、まるか食品は先天的なレジリエンスや自己効力感があったのか、それらを醸成する会社の仕組みや雰囲気などがあったのか調査する必要がある。

2 つ目は、他の事例で当てはめることができるか検証が必要である。

まるか食品の事例では、本論文のフレームワークが上手く機能した。一つの理由としてまるか食品は他の大企業と比べて規模が小さいため、上手く機能した点が挙げられる。一般的に規模の小さい企業のほうが、組織が動きやすい。従業員 135 人のため社長の声が通りやすく、危機に対処するアプローチがスムーズに進んだことが推測される。他の大企業では、社長の顔を会社で見たことがない、社長と会話をしたことがな

いケースは大いにある。そんな中、まるか食品は社長との距離が近く、また組織内の伝達も日頃から上手くいっていたと考える。

今後の課題としては従業員数など規模が大きくなった場合、このフレームワークが有効なのか調査したい。

3つ目は、組織のレジリエンスの定義やプロセス不足である。

本論文では、組織のレジリエンスとは組織がどう危機に対して立ち向かうかという位置づけをした。個人のレジリエンスに対し組織のレジリエンスを自己効力感に対しチーム効力感と同じような関係性とした。

しかしBSI(2019)は、組織レジリエンスとは「組織が存続し繁栄するために、漸進的な変化や突発的な事態を予測して、これに備え、対処し、適応する能力」と定義されている。この組織のレジリエンスは「組織が存続し繁栄するため」のものであり、日常から漸進的な変化や突発的な事態に備えるために何をすべきかを述べている。しかし危機的状況に陥った際、組織が何をしなければいけないか考えなければいけない。日常から備えることも大事だが、危機的状況に陥った時、何をすべきか同様にして大事であり、これらを今後考える必要がある。

参考文献(新聞の脚注は除く)

- [1] Allen, T. (2011) You Have to Lead from Everywhere, February 2011 Harvard Business Review.
- [2] Augustine, R, Norman. (2011) Managing the Crisis You Tried to Prevent, May 2011 Harvard Business Review.
- [3] Bandura, A. (1995) Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University Press, 1-45. (本明寛・野口京子(監訳)激動社会における個人と集団の効力の発揮)、『激動社会の中の自己効力』(アルバート・バンデュラ編)金子書房、1997年)
- [4] BSI (2019) Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity white paper, BSI (<https://www.bsigroup.com/en-CA/Our-services/organizational-resilience/Three-essential-elements-of-Organizational-Resilience/>)
- [5] Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill. (山田雄一訳『新しい管理者像の探求』誠心書房、1970年)
- [6] Gratton, Lynda (2014) *The Key: How Corporations Succeed by Solving the World's Toughest Problems*, McGraw-Hill Education.
- [7] Homans, C. G. (1958) Social Behavior as Exchange, *American Journal of Sociology* 63:597-606.
- [8] Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press.
- [9] Masten, A. S., Best, K., & Garmezy, N. (1990) Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity, *Development and Psychopathology*, 2:425-444.
- [10] Reivich, K., & Shatte, A. (2003) *The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*, Harmony (宇野カオリ (翻訳)『レジリエンスの教科書』草思社、2015年)
- [11] Stogdill, R. M., (1948) Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25:35-71.
- [12] Werner, E. (1989) High-risk children in young adulthood: A longitudinal study from birth to 32 years, *American Journal of Orthopsychiatry*, 59(1): 72-81.
- [13] Windle, M. (1999) Critical conceptual; and measurement issues in the

study of resilience, International Journal of Occupational Safety and Ergonomics: 163.

[14] Yukl, Gary A. (2019) Leadership in Organizations [RENTAL EDITION] (9th Edition), Englewood Cliffs. N. J. : Prentice-Hall.

[15] 金井 壽宏(2005)『リーダーシップ入門』日経文庫

[16] 久世浩司 (2015)「リーダーのための「レジリエンス」入門」PHP ビジネス新書

[17] 高田朝子(2003)『危機対応のエフィカシー・マネジメントー「チーム効力感」がカギを握る』慶応義塾大学出版社

[18] 開本浩矢(2017)『入門組織行動論第二版』中央経済社

[19] ビーストマインド・イープ株式会社(2014)『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

[20] 三隅二不二(1978)『リーダーシップ行動の科学』有斐閣

引用ホームページ

[1] BSIHP©TheBritishStandardsInstitution2019 <https://www.bsigroup.com>
(2020年1月10日アクセス)

[2] 金井 壽宏 <https://jinjibu.jp/hr.-conference/report/r201311/201311-B.html>
(2020年1月10日アクセス)

[3] まるか食品株式会社 <http://www.peyoung.co.jp/>(2019年1月10日アクセス)
東洋経済新報社 <https://toyokeizai.net/articles/-/70654?page=4>(2019年1月10日アクセス)

[4] まるか食品 日本食料新聞社制定 第 35 回食品ヒット大賞優秀ヒット賞受賞のお知らせ <http://www.peyoung.co.jp/wp-content/uploads/2017/02/20170221.pdf> (2020年1月10日アクセス)

[5] レジリエントメディカル <https://resilient-medical.com/risk/resilience-meaning-definition>(2020年1月10日アクセス)