

■ Article

被災地の復旧・復興に寄与する ビジネスリーダー達のポジティブ・ストーリー

—AIM2Flourishによる事例研究—

中尾陽子
(南山大学経営学部)

要旨

AIM2Flourishは、アプリシアティブ・インクワイアリーの思想と手法を通して、持続可能な開発目標(SDGs)の枠組みからビジネスの事例を探究する、高等教育のプログラムである。本稿の第1節では、このAIM2Flourishの概要を紹介し、当プログラムの意義について考察を行なった。

また、第2節では、当プログラムの手法を用いて実施した、東日本大震災の被災地において地域の復旧・復興に寄与する観光ホテルの事例研究の結果を報告した。このような新たな枠組みから得られた知見は、大規模地震がいつ起きてもおかしくない現在の日本において、被災地の復旧・復興活動、あるいは支援へと活かしていくことができるものと考えられる。

キーワード

AIM2Flourish, アプリシアティブ・インタビュー, 東日本大震災被災地, ビジネス, ポジティブ・ストーリー

はじめに

本稿では、ケースウェスタンリザーブ大学のデイビッド・クーパーライダー教授を中心に開発された教育プログラム、AIM2Flourishの概要について紹介すると共に、その意義について考察する。また、このプログラムの手法を用いて筆者が行った事例研究の内容についても報告する。

本プログラムには、ビジネスが従来のように富を追い求めるものとしてではなく、この世の様々な側面に貢献する可能性を明らかにし、世界中の人々に利益をもたらすものとして発展することへの願いが込められていると推察される。人々の持つ強みや希望に光を当てた問いかけによって、ビジネスリーダー

たちの思いを探究し、それらを持続可能な開発目標（SDGs）の枠組みから新たに捉え直すことに取り組む当プログラムは、学生のみならず、ビジネスとの接点をもつ全ての人にとって、これからのビジネスを考え、実行するための指針になるものと考えられる。

第1節 AIM2Flourishについて

AIM2Flourishとは

AIM2Flourishは、アメリカ合衆国オハイオ州にあるケースウェスタンリザーブ大学のビジネス大学院Weatherhead School of Managementを中心に、世界中のビジネススクールとのつながり中で展開されている教育プログラムである。2009年、当大学院にはFowler Center for Business as an Agent of World Benefitという名のセンターが設立され、自然と人間とビジネスが共に繁栄する社会の創造を目指した研究や実践活動が行われている（Fowler Center for Business as an Agent of World Benefit webサイトより）。

AIM2Flourishは、国際社会共通の目標である持続可能な開発目標（SDGs）と、ポジティブで有益なビジネスの探究を取り入れた、世界初の高等教育カリキュラムであり、このセンターの活動の一つとして推進されている。このプログラムに参加する学生は、まず、持続可能な開発目標を営利企業のビジネスを覗く際のレンズとして用いながら、ポジティブなビジネス・イノベーションの事例を探していく。そして、自分の見出したビジネスを率いるリーダー達を取材し、インタビューを通して、そのビジネスにまつわるストーリーやリーダー達の思いに触れていく。更に学生たちは、インタビューの結果を主に6つの観点から見つめ直し、そのビジネスを一つのポジティブ・ストーリーとしてまとめあげていく。

記述されたストーリーは、AIM2Flourishのwebサイト上に集められ、世界中の誰もがアクセスできるよう公開されている。こうして、これらのポジティブなストーリー達は、次のビジネスを担う学生達の、また、現在ビジネスの最前線で活躍する人たちのインスピレーションの源として活用されていくのである。

“Business as an Agent of World Benefit(世の利の仲介者としてのビジネス)”という、この教育プログラムのキーワードは、ポジティブかつ有益なビジネスの事例を指す意味でも重要であると考えられるが、同時に、ここから新たにビジネスリーダーとなってゆく学生たちのマインドセットとして、今後欠かすことのできない側面に光を当てたものであるところに意義があると考えられる。

AIM2Flourishの流れと具体的な実施方法

当プログラム開発の中心的な人物であるデイビッド・クーパーライダー氏

(ケースウェスタンリザーブ大学 ウェザーヘッド経営大学院 教授) は、対話型組織開発の手法の一つであるアプリシアティブ・インクワイアリー (以下、AIと略記)¹の創始者である。当プログラムは、そのAIの思想と手法に基づく大変ユニークな営みであり、ビジネススクールの学生を対象としながらも、この地球上に暮らす私たち一人ひとりにできる社会貢献のヒントを提供してくれるものだとも考えられる。

具体的な手順は第2節の方法欄に示すこととするが、AIM2Flourishのwebサイトに示されているプログラムの流れを要約すると、以下の2つの段階から成るものと言えるだろう。

プログラム第1段階：教室での学び

学生達はまずそれぞれのクラスで、強みベースのAIアプローチについて、また、持続可能な開発目標 (SDGs) について学ぶ。AIM2Flourishの webサイト上には、開発チームにより動画・プレゼンテーション資料・ニュースレター・インタビューのガイドラインなど、様々な素材が提供されている。そのため教員たちにとっては、それらを教材として活用しながら学生の学びを支援する環境が整えられているとも言える。また、学生たちも、それらの素材をいつでも自由に活用し、自ら学びを広げ、深めることができるのである (詳細については、AIM2Flourish webサイトのResourcesを参照のこと)。

プログラム第2段階：教室を離れた学び

学生達は、授業と上記の学習素材などを活用しながら、基礎的な知識とインタビューのためのスキルについて学んだ後、教室を離れ、体験的かつ変革的な学びにチャレンジする。彼らは、ポジティブなビジネス・イノベーションを実践したリーダー達を対象に、AIの手法に基づいたインタビューを実施する。このインタビューは、インタビュー対象者の持つ強み、その強みが発揮されることによって生じたポジティブな体験や周りへの影響、行動の原動力となっているポジティブなエネルギー源に焦点を当てながら実施される点が大きな特徴である。

インタビューの実施後、学生達はインタビューで得られたポジティブ・ストーリーを、1) Overview (ビジネスの概要) 2) Innovation (そのビジネスの革新的な側面) 3) Inspiration (ビジネスやビジネスリーダーに影響を与えている (た) インスピレーション) 4) Overall impact (そのビジネスによる全体的な影響) 5) Business benefit (ビジネス上の利) 6) Social and

¹ アプリシアティブ・インクワイアリーの概念・思想・実践方法などの理解には、Whitney & Trosten-Bloom (2003), Cooperrider & Whitney (2005), Cooperrider, Whitney & Stavros (2008) が大変参考になると考えられる。また、中村 (2014) は、組織開発の枠組みにおけるAIを理解する上でも大変参考になると考えられる。

environmental benefit（社会的・環境的側面への利）の観点から見つめ直し、一つのポジティブ・ストーリーとしてまとめ上げる。完成したストーリーは、投稿後、AIM2Flourishチームによるチェックとサポートを経て、webサイト上で公表されることとなる（すでに公開されているこれらのストーリーは、AIM2Flourish webサイトの項目Innovations内のBrowse Storiesにて閲覧できる）。

また2017年からは、これらのポジティブ・ストーリーの中から際立って素晴らしい取り組みが選出され、年に一度開催されるGlobal Forum for Business as an Agent of World Benefit においてFlourish Prizesが授与されている²（詳細については、AIM2Flourish webサイトの項目Flourish Prizesを参照のこと）。

AIM2Flourishの特徴

Fowler Center for Business as an Agent of World Benefitディレクターのメガン・バクター氏は、AIM2Flourishのミッションを「AIを用いて、ビジネスのゴールに関する学生たちのマインドセットを、“世界一になること”から、“世の中にとって一番であること”へ変化させること（*The mission of AIM2Flourish is to change students' mindsets about the goal of business from being the best in the world to being the best for the world, and we do this using Appreciative Inquiry. (Buchter, 2019 p.55 114-18)*）」であると、このプログラムの意義について、次のように述べている。

ビジネスはもともと、新しいニーズを革新的に、機敏に、迅速に満たす力を持っている。一方世の中では、持続可能な開発を達成するためのイノベーションが必要とされ、それに対する市場の需要も高まっている。この二つをつなげることによって、今、世界で必要とされている持続可能な開発を推進することが必ず可能になると考えられる。

このプログラムは、AIのもつ力と持続可能な開発へのチャレンジとを結びつけることによって、より平和で繁栄した世界の創生にビジネスが貢献していることを理解し、今後自分たちが貢献できることの発見へと、学生たちを導いていく（Buchter, 2019 p.58 130-38 訳は筆者による）。

Buchter（2019）によれば、当プログラムには以下のような特徴があるとさ

² このFlourish Prizesについてクーパーライダー教授は、氏とその他スタッフ達が「ビジネス界のノーベル賞を作って、世界中で行なわれている素晴らしいビジネスをたたえよう！」という思いを持ってプロジェクトを始めたことを、筆者が2015年に参加したセミナー（Appreciative Inquiry : Leveraging Strengths for Transformative , Lasting Change）の中で紹介された。終始穏やかな笑顔で語られたそのストーリーは、スタッフ達の熱い情熱に周りの人々が魅了され、巻き込まれ、このビジネス界のノーベル賞が実現に至ったことをイメージさせる、まさにポジティブ・ストーリーであった。

れる。

- インタビューツールとしてAIを用いることによって、学生とビジネスリーダーとの間に交わされる会話が変わり、それぞれの視点も変わる。一般的に行われがちな批判的な会話は、課題やビジネス戦略への視点をもたらす。一方でアプリシアティブ・インタビューは、強みに目をむけ、インスピレーションを捉えることにつながる。そのため、アプリシアティブ・インタビューによる対話は、お互いの関係やつながりを全く違うものにする。
- 質問が、会話を開き、深めるということに気づく。
- 自分自身の体験と、インタビュー対象者のストーリーとを関連づけ、活かすことにつながる。
- あるビジネスの内側にある、ポジティブなプロセスとリーダーたちの情熱のストーリーを知ることによって、どのようにすれば持続可能な開発とビジネスを関連づけることができるのかを発見する。
- ビジネスのストーリーを一般的な枠組みから変化させ、ビジネスによる世界への貢献を讃えることが、更なる貢献へとつながることに気づく。

AIM2Flourishの意義

Buchter (2019) が述べているように、このプログラムの体験は、確かに学生にとっての学びにつながるものであることは間違いないであろう。またそれと同時に、自分たちの取り組みについて語るビジネスリーダーたちにとっても、新たな気づきにつながる可能性があると考えられる。このAIインタビューへ参加したビジネスリーダー達は、これまで自分自身が取り組んできた様々な営みと、その中で感じ考えてきたことを、平時とは異なる視点から眺め、語り直す体験をすることになると想像される。日本人の場合は特に、自分の営みを振り返る際には、足りない部分やダメな部分に目をむけ、反省し、その溝を埋めるための対策を考え実行することを、幼い頃から徹底的にトレーニングされてきた人が大半ではないだろうか。AIにおいて“ギャップ・アプローチ”と呼ばれるこの思考と行動変容のパターンは、確かに改善への有効なサイクルの一つではあるものの、それを延々続ける道のりは、人間にとって相当に苦しいものであることも間違いない。

一方で、“強みベースのアプローチ”と呼ばれるAIに基づいた当プログラムのインタビューでは、自分が何を大切にし、どのような強みを発揮し、何にどのように鼓舞されながらビジネスに取り組んできたのかを見つめ、言葉にする体験をしてゆく。この過程は、多くの人にとって、自分の体験をこれまでとはまるで異なる枠組みから捉え、語り直す作業だと言えるだろう。AIインタビューの始まりでは、自分の自慢話をするような感覚になり、語ることを躊躇する人もいるような印象を持つ。それでも、インタビュアーの働きかけとサポートで語りを進めていくと、これまでのドキドキワクワクするような体験を強い感情

と共に思い出し、言葉にならないような思いも含めて、語りたいたことが次々と湧きあがってくるという印象も受ける。ビジネスリーダー達にとって、このAIインタビューの体験は、対話を通して、自分自身の、あるいは自分が所属する組織の中にある素晴らしさや価値を強く認識する機会になると同時に、そのプロセスを共にしてきたメンバーへ改めて感謝の思いを感じることにつながるものと推察される。おそらくこのインタビュー体験は、リーダー達にとって、自分自身を支えてくれる人たちとのその後の関わりにも影響を与えるものになっていくことだろう。

このようにAIM2Flourishは、対話によって新たな、そしてポジティブな気づきが生みだされるという大きな特徴があり、学習者側だけでなく、そこに参加する人全てに学びが生まれる可能性を持っていることから、非常に意義あるプログラムだと考えられる。

以上、第1節では、AIM2Flourishの概要について紹介すると共に、その意義について考察してきた。

この後の第2節では、筆者がAIM2Flourishの手法により見出した、一つのポジティブ・ストーリーを報告する。AIM2Flourishのウェブサイトにおいて紹介されているポジティブ・ストーリー達は、基本的な実施方法が同じであるため、手続きに関する記述はなされていない。そのため本稿では、本研究の手続きが読者にも明確になるよう、まずは通常の研究論文と同様に研究方法を記述し、その後、本研究によって見出されたポジティブ・ストーリーを記述することとする。

第2節 被災地の復旧・復興に寄与するビジネスリーダー達のポジティブ・ストーリー

1. 目的

本研究は、東日本大震災の被災地において観光ビジネスに取り組み続ける企業のリーダー達を対象とし、大規模災害からの復旧・復興に向き合う人々の心理的過程と、そこから生まれるビジネスの様相やその影響について明らかにすることを目的とする。

2011年3月に起きた東日本大震災により、被災地では、物的・人的被害だけでなく、人々の心理面にも甚大な影響が生じた。そのような影響は、時が過ぎても形を変えながら続くことが知られており、これまでも様々な支援活動や研究がなされてきた（これらの概要理解には、松井，2017；大類ら，2020などが参考になると考えられる）。

大規模災害からの復旧・復興には長い時間が必要であり、その過程には様々な困難が生じるため、そこに関わる人々の長期的な心身の健康維持という観点も、非常に重要になると考えられる。このような観点から考えてみると、復旧・

復興活動に対して精力的に関わりながらも健康的な状態を保ち続けている人々の様相を明らかにすることにより、有用な知見が得られる可能性があると考えられる。

そこで本研究では、東日本大震災によって壊滅的な被害を受けた地域において、健康的な状態を保ちながら、継続的かつ精力的に企業活動を続けている人物を対象にインタビューを行い、被災地の復旧・復興に対する心理的過程とその様相、そして、そこから生まれているビジネスの様相について明らかにしていく。

現在の日本は、東日本大震災以上の大規模地震がいつ起きてもおかしくない状況にあると言われており、西暦2004年頃からは、毎年のように豪雨災害にも見舞われ続けている（気象庁webサイト参照）。このように自然災害と常に隣り合わせにある日本において、本研究を通して得られた知見は、復旧・復興事例のポジティブな様相を明らかにすると共に、残念ながら今後も増え続けることが予想される被災地および被災者の支援へ活かしていくことができるものと考えられる。

2. 方法

研究データの収集方法：本研究では、東日本大震災の津波により壊滅的な被害を受けた、宮城県本吉郡南三陸町にある、南三陸ホテル観洋の管理職スタッフ3名を対象にインタビューを行った。インタビューは、ケースウェスタンリザーブ大学のディビッド・クーパーライダー教授を中心に開発された教育プログラム、“AIM2Flourish”において用いられる手法により実施した。このインタビューはAIインタビューと呼ばれるものであり、インタビュー対象者の持つ強み、その強みが発揮されることによって生じたポジティブな体験や周りへの影響、行動の原動力となっているポジティブなエネルギー源に焦点を当てながら実施するところに特徴がある。

本研究でのインタビューは、以下の5つの質問を基本としながら、半構造化面接の形式で実施した。

インタビューの質問内容：

- ①あなたが今取り組んでいることや、現在のお仕事であなたが最も惹きつけられていること・意味がある・価値がある・挑戦的である・エキサイティングであると感じていることはなんですか。
- ②ご自身の人生で重要な時間を振り返ってみた時、あなたにとっての人生の目的が明確になってきた瞬間や重大なポイントはどのようなものでしたか。
- ③これまであなたがお仕事に携わってこられた年月をたどっていくと、様々なアップダウンを経験されたこと推測しますが、あなたがこれまでに体験したハイポイントの経験はどのようなものでしたか？ どこで、どのようなこと

- が起きましたか？ あなたのその時の気持ちはどのようなものでしたか？
- ④あなたをよく知っている周りの方々に、あなたの持っている資質や能力の中で、『変化に関するリーダーシップをもたらす資質のベスト3』を尋ねたとしたら、どのような資質や能力を挙げられると思われますか？
- ⑤少し突飛な質問になりますが、こんなことを想像して見てください。あなたが今夜眠りにつき、目覚めたとき、なぜかそこは10年後の未来になっています。あなたが眠っている間に10年が過ぎ、多くの変化や、奇跡も起きています。そこであなたが見ている世界は、あなたにとっても、その他の人々にとっても、最も見たいと思う方向へ動いています。あなたはそれを見て幸せな気持ちでいます。そこには、あなたがそうなって欲しいと願っている世界が見えています。あなたが見ている世界の中で、最も重要な部分をお聞かせください。新しくなっていること、よりよくなっていること、変化していること、今と変わらないことは何ですか？ 可能な範囲で、できるだけ詳しくお聞かせください。

なお、一般的に考えて、これらの質問内容は奇異に感じられる可能性があり、返答に困ることも予想された。そのため、インタビュー対象者から無理な回答を引き出すことにならないよう、事前に質問内容を伝えておくと共に、当日は対象者の様子と反応を十分に観察しながらインタビューを実施するよう心がけた。また、できる限り対象者の自由な語りを妨げないよう、柔軟に問いかけを変更しながら実施した。

インタビューは、対象者毎に個別で実施し、許可を得た上で録音を行なった。

データ分析の方法：始めに、インタビューで得られた録音の内容を逐語録に起こし、インタビュー対象者によって語られたストーリー全体を文字データ化した。次に、全体を通読した上でオープンコーディングを行い、それぞれの対象者の語りに含まれる内容や意味の把握を試みた。それらのコードを、内容を損なわない程度に更に要約し、ラベルに転記した。そのラベルをKJ法により分類し、意味の近いもの同士でのグルーピングを行った。最後に、グルーピングされた内容を元にしながら、AIM2Flourishの手法に従って以下の6つの観点から見つめ直し、南三陸ホテル観洋のビジネスリーダーたちが体験したポジティブ・ストーリーとしてまとめていった。6つの観点は、1) Overview (ビジネスの概要) 2) Innovation (そのビジネスの革新的な側面) 3) Inspiration (ビジネスやビジネスリーダーに影響を与えている) (た) インスピレーション) 4) Overall impact (そのビジネスによる全体的な影響) 5) Business benefit (ビジネス上の利) 6) Social and environmental benefit (社会的・環境的側面への利) であった。なお、記述に際しては、インタビューでの語りを斜体で引用しながら、ビジネスリーダー達の思いがより正確に伝わ

るよう心がけた。なお、この引用文は、初稿の記述後にインタビュー対象者の確認を経て、インタビュー時の語りから若干の修正が施されている。

最後に、このポジティブ・ストーリーを持続可能な開発目標（SDGs）達成への観点から検討し、この取り組みが17の目標の何れに該当するかを示した。

インタビュー対象者：本研究の実施以前からつながりのあった南三陸ホテル観洋管理職スタッフへ本研究の目的を説明し、ご本人へのインタビューを依頼すると共に、本研究のインタビュー対象者としてふさわしいと考えられる方を2名紹介していただいた。

インタビュー実施時期：2019年3月におこなった。

3. 結果と考察：南三陸ホテル観洋ビジネスリーダー達のポジティブ・ストーリー

3-1. Overview

南三陸ホテル観洋（以下、観洋と略記する）は、宮城県本吉郡南三陸町に建つ大型リゾートホテルである。このホテルのある南三陸は、美しい海、おいしい海の幸、そして穏やかで温かな人々と自然が大きな魅力の町であった。しかし、2011年3月11日、南三陸を含む東北地方の太平洋沿岸部一帯は、東日本大震災による壊滅的な被害を受けてしまった。比較的被害の少なかった観洋は、発災直後から約半年に渡り、地域住民の避難所として多くの人々の生活を支えた。その後は、通常のホテルとしての営業を再開しながらも、現在に至るまで、地域の復旧・復興に大きな役割を担ってきた。

人々の予想をはるかに超えた規模の東日本大震災は、観洋にも甚大な変化をもたらした。しかし、観洋は厳しい環境の中にあっても挫けることなく、地域全体の利益と人々の幸せを見据えた取り組みを、粘り強く続けている。

3-2. Innovation

観洋のイノベーションは、2011年3月11日の震災をきっかけに、そうせざるを得ない状況に置かれ、実行されていったとも言える。1000年に一度の災害と言われる東日本大震災は、このホテルのある南三陸町に甚大な被害をもたらした。町は、震度6弱の揺れにみまわれると共に、マグニチュード9.0の巨大地震によって生じた大津波に襲われた。場所によって20mを超える高さとなったこの津波は、町全体で600名以上の方の尊い命を奪い、60パーセント以上の家屋を破壊した（南三陸町webサイト参照）。繰り返し襲い来る津波により、指定避難所となっていた公共施設も大きな被害を受け、道路も寸断されてしまう中、津波から逃れた人々が、高台に建つ観洋に向かってまさに着の身着のまま、続々と集まってくる事態になったという。

幸いにも比較的被害の少なかった観洋は、急遽、女将の強いリーダーシップのもと、避難所としての役割を担うこととなった。

やはりあの時には、一人のリーダーだけでは不十分で。結局、食事を担当する中でもリーダーが必要で、暖をとることを考える中でもリーダーが必要で、と。やはり有事の時には、リーダー、すごく重要だというのが、あの時、すぐからわかりました。また、このリーダーというのが急に作れるものでもない、というのわかりました。この難しさの中で、正直言って一刻も早く家に帰りたいと思ったスタッフは事実いたと思います。ただ、それを何とか目の前のことにまず向き合わせたり、なんとか世のため人のための考え方を理解してもらうためにも、やはり初期対応で誤ったら大変なことになる。(中略)我々のスタッフも、自分の家族がどうなっているかわからない、自分の家もどうなってしまったかわからない中でしたから、泣いて心の折れた者もありましたけど。ただ、ほとんどのスタッフは使命感を持って協力してくれましたので、心より感謝しております。

“世のため人のため”の思いで始まった避難所運営は、観洋スタッフ達がそれぞれのリーダーシップを発揮しながら、最大時で1000名以上の人を受け入れ、地域住民と災害支援にあたる人々の生活を約半年間に渡って支え続けたという(南三陸ホテル観洋 3.11からの記憶 参照)。観洋のイノベーションは、このような自社の利益を横に置き、スタッフ達が最大限に主体性を発揮しながらの必死の取り組みから始まっていったのである。

3-2-1. 地域の中にいる大変な人を支え、町の健全な復旧・復興を目指す

ホテルとしての営業を再開した後も、観洋は「地域全体がよくなるないと、それぞれの会社もよくなることは難しい」という思いを強くし、地元の人々と連携しながら、地域産業の復旧・復興のために力を尽くしてきた。震災直後の南三陸町には、震災によってこれまで大切に築き上げてきた会社や工場を丸ごと失ってしまった経営者が数多く存在していた。そんな極限状態の彼らに対して、公的な保障は与えられず、自分達で立ちあがっていくしかない状態だったという。長年働いてくれた従業員達を解雇せざるを得なかった経営者の中には、立ち上がる気力も持てなくなった方が一人や二人ではなく、人々の心に与えたダメージは計り知れないものがあったそうである。

そのような過酷な状況の中、観洋は、自社の本来の仕事である観光業が、町全体の産業にプラスの影響を与えていく可能性を認識する。このことは、仕事を求めて他地域へ移住する人が後を絶たなかった南三陸の人々にとって、この町で生き続けてゆく可能性を開き、町の人口流出抑止にも影響を与えることとなった。

復旧を早めることができた会社は、町の中でそう何社もあったわけではないので、そういうところが牽引役になるという考えが必要だと思いました。そして、私たちのような観光業は、マンパワーが必要なのです。私どもはひとつのホテルに過ぎませんが、それでも私たちが動くことによって、魚屋さんが肉屋さんが電気屋さんが八百屋さんが、という展開になりますから、やはり観光業は町づくりにおいて重要ではないかという自覚を持ちました。我々のような分野が動くことによって、関わりのある商人の人たちから、この町にとどまるきっかけや、細くてもそういう道が見えてきました、ということを言われた時には、私たちが嬉しかったです。会社としては、そんな存在も意識していきたいと、これからも、思います。

その後も、町の復旧・復興は決して一筋縄ではいかず、時が経つにつれて、町の中に大きな格差が生まれているを感じざるをえない状況になっているという。以下の語りは、そんな現状への強い思いが地域や地域住民への思いを一層高め、イノベーションを粘り強く続ける原動力となっていることをうかがわせる。

諦めたら何も、復旧さえにもならない。復興なんて言葉を軽々しく使えるような感じではないのです。(中略)(町民たちの)まちづくりの参加の気持ちですっかり奪ってしまった感じで、本当に、格差が生じてしまった。もう少しやはり大変な人が支えられたりとか、よくなる必要があるんじゃないかと、思えてならないんです。(中略)私たちも、建物が土台だけになった訳ではなくて、大浴場のところまでの被災でしたので、あの日から止まることなく動いています。やはりそういう人たちが先頭に立ち、あとは大変な人たちにも手をお貸しできるようにするのは、それは当然のことと思います。

3-2-2. 命の大切さを伝え続ける

観洋が震災後に始めた事業の一つに、ホテルのスタッフがバスで町内を案内しながら、震災の当日から今までの様子を乗客に伝える『語り部バス』の運行がある。2011年夏頃から始まったこの営みの中に、リーダー達は、自分たちが体験したとてつもなく悲しい出来事を風化させることなく、世界中の人々に命の大切さを伝えたい、そして自分と自分の周りの大切な人の命を守ることにつなげて欲しい、という強い願いを込めている。

その時の事実も大事なんですけど、そこに大事な命があったんです。そこで、生きる死ぬがわかれましたが、何を大切にすべきかと、その本質はどんなに時間が経っても変わっていないというのがあります。(中略)

命が大切なんて、私のような者に言われなくても、そうだねって誰もが思うことでもあると思うんですけど、結局、自分が生きてないと守れないんです。一番守りたい人を。だから、絶対何があっても生き延びて、一番大事な人を守り続けるんだと。それが、生きがいか、生きる意味とか、そういうことになるんじゃないかと思います。災害のことをこうやってお伝えしてますけど、災害以外でも、命を落とすことって、結構人為的原因で起こることもありますので、犠牲者をゼロにできなくても、実は人が変われば、いろいろな不幸なことを減らせるのかな、と思います。

筆者もこれまでに何度もこの語り部バスに乗車し、毎回、様々なことを感じ、考える体験をしてきた。自分自身の目で実際に現地を見て、語り部スタッフの思いのこもった話に耳を傾ける時間は、本や映像ではありえないほど、心を強く動かされる体験となる。自宅へ帰ってこの語り部バス体験を家族や友人に伝え、実際に災害が起こった時の行動計画を話し合う人達、職場や地域の防災対策につなげようとする動きなど…、運行以来休むことなく続けられてきたこの取り組みは、草の根の活動となり、いづどこで同じような災害が起こってもおかしくはない日本の人々に、また、海外から訪れる人々に、防災・減災のための種をまき続けているのである。

3-3. Inspiration :

インタビューを通して、以下の3つの要素がリーダーたちに強い影響を与えていると感じた。

3-3-1. 人々との関わり

観洋のリーダー達は、人々との関わりの中で生まれる喜びや希望を、自分達のエネルギーにつなげていると感じられた。震災がなければ出会わなかったかもしれない数多くの人との関わりとつながりが、想像を絶するような困難の中でも立ち止まることなく、前に向かって歩き続けるエネルギーになっていると考えられる。

印象深いエピソードとして、彼らは、避難所運営の当初から、「避難所は不便で辛いのが当たり前」などとは決して考えなかったことがある。必要最低限のライフラインである水が出ないという厳しい状況が何ヶ月も続く中、彼らは、被災者の方々が少しでも居心地よく楽しく過ごせるようにと願いながら、働き続けたそうである。これは、ホテル業に従事してきた彼らの持つホスピタリティ魂のなせるわざなのかもしれない。しかし、未曾有の事態の中で、しかも自分たちの本来の仕事ではない営みに対して、そのような思いを持って取り組むことは、決して誰にでもできることではないと思われる。そんな彼らの思いは、周りの人々へも届いていったことを実感したという。

専門家の方から、仮設住宅に行くとは深刻なことがありますよと。だから気を付けてくださいと。このホテルに来たら、皆さんが引きこもりにならないようにしてくださいという指導を受けたのです。それで、この避難所の運営は、自分の仕事の取り組みの中でも、際立って難しいケースに挑戦したと思うのです。この避難所にいる間に、少しでも楽しいこと、居心地がいいと感じてもらうためにはどうしたらいいだろうかと。(中略)かなり広範囲で避難所を回って活動された方が私どもに来て、「日本一の避難所だ」って言ってくれたのはすごく嬉しかったです。たとえライフラインが整ってなくても、日本一に見ただけなのはすごく嬉しいと思って。そして、この時にあるご高齢の方が、「ここは一つの家族なんだ」って言ってくれたのです。その言葉はとても嬉しかったです。被災された方達を、私たちなりにどうお世話できるだろうと思った時に、一つの家族なんだと捉えてもらえたことはすごく嬉しかったですし、やはり不十分な環境の中でも、気持ちがあれば伝わるのかなと思いました。

また、震災後にホテル内で始めた学習支援活動には、当初、これほどまでの被害を受けた地域に住む子ども達が、南三陸に生まれ育ったことを誇りに思うことができるよう育ってほしい、という願いが込められていた。しかし、この活動を継続していくと、子どもたちの成長を支えることのみならず、大人達にとっての希望の源へと波及していることにも気づいたという。

自分がちょっと関わったり、応援していた子どもたちがすごく伸びてくれたのが嬉しいのです。そろばん教室に60人の子が通っているのですが、暗算九段の子が二人育って、全国大会でもベスト4に入ったんです。そういう子が育つと、下の学年の子達も。やはり子どもって純粋で素直ですから、「あのお姉さんのようになりたい」というふう思うのです。それで今、小学1年生で暗算五段と4年生で七段という子が育っております。それは、先生の力にもなっていく訳ですね。やはりハード面を進めるのには時間がかかります。人々の日常ってやはり身近なことの影響が大きいので、思うようにならない現実を、3年くらい経った時に思い知らされた感じです。(中略)子どもが大人の力になるのは、地域全体で考えてもそう思えます。やはり、よその子どもでも活躍して話話を聞いたら、みんな悪い気持ちはしなくて、嬉しい明るい話もそのまま受けとめられます。全国規模という話になった時には、それを見倣わなくちゃとか、誇りを取り戻すことにもつながります。誇りがズタズタになったというのも、この震災の特徴だと思うのです。

子どもを支えるということが、実は大人の励ましにもなる。特に年齢の高い方達にとって、震災は、言葉では表せないほどの辛い事だったので、自分の孫がちょっとでも英語ができるようになったとか、そろばんができ

るようになったとか、そういう具体的な、日々の生活の中で生きる力を意識して考えることが、希望につながると思いました。そういう事は、大きなことでなくても創り出せるのではないかと思います。(中略) 子どもの教育の問題に、思いがけず関わって、その思いがけなかった中でこのような結果が出た事は、やはり嬉しいです。そして、その子どもの成長は、本人も喜びますが、その背景でおじいちゃんおばあちゃんもすごく喜んでくれて、この様な事はやりがいを感じます。

震災をきっかけに、国を代表するようなVIPを含む多くの有名人が観洋を訪れるようになったことも、彼らのエネルギーになると同時に、様々な成長の機会につながったという。中でも、行幸啓で平成天皇・皇后両陛下が宿泊された際のエピソードは、「失敗したらどうしよう…」という恐怖心との戦いの日々を超え、言葉では言い表せない程の感動や学びを得る機会となり、そこからまた前に向かって歩み始めたスタッフたちの様子が伝わってきた。

どうしても行幸啓でしたので、ギリギリまで公表できませんでした。通常は半年か一年前から準備することを、2ヶ月でやり遂げなければならなかったのです。一番はセキュリティ関係ですが、毎日「これはダメです」と指示が来るわけです。そして、その時々で状況は変わってまいります。また試されて、またチャレンジするというのでしょうか。ホテルでも選ばれたメンバーしか対応させていただけませんので、一個人のレベルをあげる上でも色々勉強になりましたし、いい経験をさせてもらいました。色々試されることがあるのですが、それを皆で、様々な形で連携をとりながら、チームワークで一つ一つクリアしていったことは、大きな自信になったと思います。(中略) やはり心配する気持ちの方が大きいです。支障が生じたらどうしようとか、町の名前を傷つけてしまうとか、成功させようということはもちろん第一前提ですけれども。無事終える事ができ、関係者の方々に感謝しております。

3-3-2. 自分たちと同じような思いをする人を少しでも減らしたい

観洋のリーダー達にとって、東日本大震災は、「故郷の最大の危機」と痛切に感じるような出来事だったという。しかし、それほどの苦しく悲惨な状況の中で、世界中の人々から寄せられた様々な支援を前に、「故郷の復旧復興を自分がやらずして誰がやるのだ！」という思いで奮い立ったという。

正直言って、この大震災に遭遇してどんな気持ちだったかという、どこまでも沈むと思いました。どこまでも沈む。周りもどんどん沈んでますから、沈む状況を目の当たりにして、引っ張り上げられる人が引っ張り上

げないと、という感じです。へこんでいる余裕がない、というか、あまりにも深刻なので、逆の気持ちになる人っていますよね。私もそうでした。なんとかしなければ、と奮い立ちました。(中略)単なるビジネスじゃないって思っただけなら色んなことをやれば、「あなたがやることですか？」という考えをされる人もいました。でも、ひるまないと。 (中略) 先に進める人が進まないと、止まったままになりかねないですから。いいと思うことはとやまず今まで取り組んだことのないことでもやり続けようとか、やっつけようと、というスタンスで進みます。

また、その時の思いは、現在も語り部バスの活動に反映されているように思われた。語り部バスでの営みは、スタッフ自身にとっても辛すぎる震災の記憶を、毎日のように思い起こし、言葉にして伝え続けることが必須となる。しかし、このように辛い営みが続けることができるのは、「自分達の体験した出来事をできるだけ正しく人々に伝え、次にまた必ず起きる災害へ活かしてほしい」という彼らの強い思いと願いにあると考えられた。

辛くても悲しくてもなかったことにしちゃダメですと。そのために伝えるんです。その気持ちは始めから持っていたのではなくて、やがて気づき始めました。最初はみんな忘れたいですし、辛いから喋りたくないです。でも、これだけ景色が変わってくると、本当に、知らない人にとっては、初めから何も存在してなかったようにも見えるのです。家があったことも、思い出があったことも。(中略)津波の教えだって、全くゼロからではなくて、その前の津波とか災害の経験でみんなが辛い思いをしたから教訓があった訳です。そのようなことをなかったことにしてはダメですから。(中略) 広く様々な人に伝えたいという気持ちもありますけど、最近では地元の人にも聞いてほしいと。もちろん、辛いことも思い出させるかもしれないですけど、そこと向き合えないと、これから成長していく世代とか子どもたちに、自分たちは何を伝えるのだろうか。そう考えたら、やれると思うんです。誰だって、自分の息子とか孫とか可愛いはずですから。

筆者が初めて南三陸町を訪れ、ホテルの方々とお話しさせていただいたのは、2013年春頃のことだった。その時、あるスタッフが語られた、「こんな悲しい思いは私たちだけで沢山です。」という言葉、そしてその表情や声を忘れることはできない。尋常ではない、体験していないものには想像の及ばないような辛く苦しい震災体験が、今なお粘り強く続く取り組みの原動力であることを感じた。

3-3-3. 復旧を願う

彼らが描く10年後の理想的な南三陸の姿を尋ねると、その語りからは、今までと同じような温かさと穏やかさを保ちながら、多くの人で賑わう町のイメージが浮かんできた。その上で、あるスタッフは、「千年に一度の大災害は、千年に一度の学びの機会と捉えながら日々学び続けたい。10年後は、それらの学びを自分も、町の人々もしっかり身につけた状態で成長していきたい。」と語ってくださった。また、別のスタッフは、こんな夢のような世界を語ってくださった。

SF映画とかドラえもんの話みたいに、普通に車が空を飛んでるとかです。ね、信じられないものになってるんだらうなというのがありますね。(中略) スピート感、とかですかね。特に…お年寄り達が、例えばどこでもドアみたいなもので希望のところへ行けたり、必要なものを買えたりするとか。やはりこう、介護にも便利だし、あと通勤通学にも便利だし。

この語りにあらわれているように、彼らは決して町の近代化を望んでいるのではない。津波により線路を流されてしまったこの町の人々が、以前のように日帰りで街まで出かけ、買い物を楽しむことができる。高校生が、学校の始業時間に間に合わない³とか、通学に時間がかかりすぎるため部活動に参加できない、などの状況が起きないような毎日を取り戻している。そんな、被災前には当たり前のようにあった日々が実現されている世界なのだ。地域の人々が以前と同じ穏やかな暮らしを取り戻すこと、つまり、『復旧』への願いが、彼らの原動力の一つになっていることを感じた。

3-4. Overall Impact

ここまで紹介してきたように、震災後の観洋の取り組みは、一般的なビジネスのイメージとは大きく異なる部分があると感じられる。そんな観洋の取り組みが人々に、また地域に与えた影響は、大きく2つあると考えられた。

3-4-1. 世界から注目される町としての役割を意識する

南三陸町は、震災を機に世界から注目される町となった。そのきっかけが津波による甚大な被害であることは間違いなく、これ自体は決して嬉しい事ではないだろう。しかし、観洋のリーダーたちの語りからは、そんな町にあるホテ

³ 震災前、南三陸町には鉄道が通っていたが、津波で線路が流されてしまったため、代替の移動手段として、BRT (Bus Rapid Transitの略) というバスが導入されることとなった。BRTの運用により、震災前に近い移動経路は確保されたものの、電車と同じ人数を一度に乗せることはできないこと、運行本数・乗り換え・移動そのものにかかる時間などの影響により、特に朝の通勤通学時間帯は、乗車したい人全員がバスに乗り切れない、という状況が起きているとのことであった。

ルとしての役割を強く意識し、世界中の人々の幸せにつなげようと、日々取り組んでいることが伝わってきた。

究極の目標かもしれませんが、どんな国の人でも来てくれる町、みたいなのを思い描きたいですし、来てくれる、ではなくて、来なきゃいけない町、そのような町でいらればいいかなと。(中略)段々風化するばかりの中で、まずは沢山の方に現地に来ていただけるようなことをやはりチャレンジしていかなきゃいけないと思いますし。今の景色は今じゃなくちゃ見えない景色ですし、一年二年三年経っていくとまた変わっていきますよね。でも、逆に、一回見ていただくと、次の景色も気にしていただけるのかな、とか。それがまたリピーターとなる理由なのかな、とかですね。やはり自分の目で見たことは印象に残ると思うので、帰った時に、自分の家のある場所とか故郷のある場所を、守るとか誇りに思うとか、現代で失われていく気持ちを、この場所に来ると改めて気づかされるのではないかな、とかですね。現地を見た方が語り継ぐ人になってくれれば、悲しい思いをする人が減るのではないかなと思うのです。結局、語り継ぐって一人じゃできないですから。語るの一人でも、継ぐの一人では無理なので。語り継ぐ方々がそこそこに増えていくような、そんな状況を夢見ています。

3-4-2. 子ども達の著しい成長

3-3-1. で紹介したように、観洋は、震災後ホテル内で学習支援活動を始め、その枠組みを緩やかに広げながら、子どもたちの成長をサポートし続けてきた。そのことが町へ、そして人々へ与えた影響は非常に重要であり、子ども自身や周りの大人たちの希望、そして今後の地域発展への希望にもつながっているものと考えられる。

やはりこれだけの出来事でしたから、不登校とかいじめとか、宮城県内ではそれが問題になっているのも事実です。一方で、バネにして伸びた子もいるっていうことは、貴重な事例が作れたと感じているのです。やはり、どんな環境でも、大人がどう接するかとか、限られた環境の中でも、工夫や努力をすれば勉強はできないわけではないと、証明されたと思います。(中略)興味深いです。その子ども達はあれだけの強さを身につけたり、負けない気持ちを持ったということは、ある程度いい大人になるだろうと本当に楽しみです。

際立って伸びている子たちがいるので、10年後、その子たちが成長しているっていうのはやはり期待が持てると思います。この震災で、実は海外とのつながりも少なくはないのです。風評被害も酷いんですけど、その中

でも被災地と関わってくれたい方とご縁を頂戴できたっていうのがあって、子ども達にはチャンスが与えられたんですね。アメリカに3人招待しますとか、オーストラリアへ何人来ませんか、ということで。今までは、この郡部の方は飛行場が近いわけでもないし、親が海外に行った経験がないので、海外に行く機会は少なかったのですが、中高生でそのチャンスを与えられたわけです。そうすると、帰ってきて、大体の子どもが前向きになったとか、リーダーを進んでやるようになったとか、すごく変わっていくそうなのです。私もその分野も応援しておりますので、確かに、その学生達の成長の様子もわかります。そのような子ども達が大人になりますから、グローバルな視点での活躍が期待されます。

実はこのことは、3-4-1. 世界から注目される町の役割の内容とも関連しており、このような子ども達の中から、多様な活動機会において被災地の今を語り伝える人達が生まれているそうである。震災からまだ日が浅いうちは特に、周りの大人たちの方が、子ども達と震災について話をすることに迷いや躊躇を感じていたようだ。しかし子ども達は、語る場・語るチャンスを与えられることによって一步を踏み出し、被災地以外の人たちに向けて、自分の体験を伝えることに取り組んでいったという。決して周りから強制された訳ではなく、自ら選んで、震災の体験を語り伝える過程を通して、子ども達は、想像もしなかったような著しい成長を遂げているようだ。

3-5. Business benefit

震災前、観洋を訪れる人は団体客が中心であったが、震災後は個人客の数が大幅に増加したという。このような変化のきっかけの一つは、『語り部バス』の運行にあると考えられている。またこれには、インターネットの情報も大きく影響したと考えられている。震災直後は、テレビや新聞なども含めたメディアによって、南三陸の甚大な被災状況や観洋の被災者支援の取り組みが伝えられた。その後は、観洋自身がwebサイトやSNSを通じて発信する情報や、南三陸を訪れた人の口コミなどを通して、人々は観洋の取り組みを知る機会を得た。観洋スタッフたちの「命の大切さを伝えたい」という強い思いが、人々に伝わり広がっていくことによって、観洋のビジネスには新しい形での利がもたらされたと考えられる。

震災が起こって、被災地のことを知っていただくという語り部バスを始めたのは、個人のお客様が増えてきたということがきっかけになります。我々が営業に行って、団体様にお越しいただくというのが普通だったんですけども、それはそれで、244（の客室）を団体だけでまかなえるかというところではないので。やはり個人の方に来ていただいて、知っていただく

というのがよかったかなと思います。

そして、この個人客の中には、語り部バスのリピーターとなり、町の復旧・復興を見守り、応援するような存在となる人も現れているという。

（語り部バスの運行が）いつかは途切れると思っていたのですよ。話し手ずっとやってきましたけど、毎日続けられるなんて思ってなかったんです。それは本当、聞いてくださる皆様には感謝です。何回も乗ってくださる皆様もいらっしゃいますし。あれ、この人また乗っていらっしゃるって。すごいなこの方って逆に思うくらいですね。「もう、全然聞くたびに違うよ」って、もちろん見る景色も変わりましたし、だから乗るんだよ、来るんだよって言われて。たぶんそんなこと、普通に旅行していたらあり得ないですね。一回行ったら、もっと違う場所へ行きたいって気持ちになるのが当然だと思いますし。私だってそうですから。でも、バスに乗っていると、「あれ、また来ていただいている」っていう。これは一体何なんだろう。その部分も、自分の中では想像のつかない世界。だから、語り部ってすごく大事な言葉だなあって思うのですが、でももう一歩進んで、聞き手のことを見て感じて話すって大事かなって思います。

3-6. Social and environmental benefit

これまで紹介してきたように、観洋がこれまで行ってきた様々な取り組みは、決して自社の利だけを目指したものではなく、地域社会全体の利と人々の幸せを目指した営みであることは間違いない。

この他にも観洋は、南三陸を訪れた人々と地域の商店等をつなぐスタンプラリー（南三陸てん店まっぷ）や、町内の複数店舗に呼びかけ、地元でとれた海の幸を使って季節毎に独自の味を展開する海鮮丼（南三陸キラキラ丼）の提供など、地域全体の活性化を目指した企画を発案し、取り組み続けている。このことは、南三陸の持つ特徴や強みを活かしながら、地域の魅力を発信し、地域産業全体を活性化させることにつながっていると考えられる。

このポジティブ・ストーリーに該当する持続可能な開発目標

- 目標8. 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する
- 目標11. 包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市および人間居住を実現する

おわりに

本稿では、AIM2Flourishの概要紹介とその意義の考察を行うと共に、当プログラムの手法を通してまとめた、一つのポジティブ・ストーリーを報告した。このポジティブ・ストーリーは、東日本大震災から8年を過ぎた2019年3月のインタビュー内容をもとに纏めたものであったが、その後も観洋は、地域が再び明るい日々を取り戻すこと、そして、自分達と同じような悲しい思いをする人が一人でも少なくなることを願いながら歩み続けている。その粘り強い取り組みは、ここまで紹介してきたリーダー達の様々な思いに支えられていると共に、根底の部分で、東北人の特徴の一つとして挙げられる、我慢強さと粘り強さという強みにも支えられているように感じた。

被災地は、間もなく震災から10年を迎えようとしているが、2020年前半から世界中に蔓延した新型コロナウイルスの影響によって観光業は大変な打撃を受け、今なお先の見えない状況に陥っている。現在の観洋が、これまでとはまた違った苦しみの中にあることも想像に難くない。とは言え、南三陸から遠く離れた地に住む筆者にとって、現地に出向いて応援することも難しい日々が続いており、歯痒い思いで一杯である。とにかく今は、東日本大震災という未曾有の危機にも屈しなかったこのリーダー達が、そしてこのホテルが、コロナ禍も必ず乗り切られることを信じて、離れた地にいる自分にできる応援活動を続けていきたい。

日々の中にあることの内から希望の光を見出し、未来へとつなげていくこと。自分の命は自分で守ることを強く意識し、行動すること。そのような思いや行動を、当たり前のことだから…と思わず、周りの人との対話を通して広げ、伝え続けること。このポジティブ・ストーリーからのメッセージは、まさにこのコロナ禍にある私たちにとって、大切な指針になるものだと感じている。

謝辞

本研究のインタビューにご協力くださいました、南三陸ホテル観洋の管理職スタッフの皆様へ心より感謝申し上げます。

付記：本研究は南山大学研究倫理審査委員会における倫理審査を受け、2018年12月に承認されている。

参考文献・引用文献

- AIM2Flourish. <https://aim2flourish.com> (2021年2月7日 最終閲覧)
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (クーパーライダー, D. L.・ウィットニー, D. 市瀬博基 (訳) (2006). 「最高の瞬間」を引き出す組織開発 - 未来志向の“問いかけ”が会社を救う - PHP研

- 究所)
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. 2nd edition. Co-published by Brunswick, OH: Crown Custom Publishing & San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Fowler Center for Business as an Agent of World Benefit. <https://weatherhead.case.edu/centers/fowler/> (2021年2月7日 最終閲覧)
- 国土交通省 気象庁. 気象庁が名称を定めた気象・地震・火山現象一覧 https://www.jma.go.jp/jma/kishou/known/meishou/meishou_ichiran.html (2021年2月7日 最終閲覧)
- 国際連合広報センター. 持続可能な開発目標 https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/sustainable_development_goals/ (2021年2月7日 最終閲覧)
- 松井 豊 (2017). 東日本大震災における心理学者の支援活動と研究の概観 心理学評論, 60, No.4, 277-284.
- Megan Buchter (2019). AIM2Flourish : An Agent of World Benefit AI Practitioner, 21-3, 54-58.
- 南三陸町. 東日本大震災における被害の状況について <https://www.town.minamisanriku.miyagi.jp/index.cfm/17,181,21.html> (2021年2月7日 最終閲覧)
- 南三陸ホテル観洋. 3.11からの記憶 http://www.mkanyo.jp/brochure/3.11_2019.pdf (2021年2月7日 最終閲覧)
- 中村和彦 (2014). 対話型組織開発の特徴及びフューチャーサーチとAIの異同 人間関係研究, 13号, 20-40.
- 大類真嗣・田中英三郎・前田正治・八木淳子・近藤克則・野村恭子・伊藤弘人・大平哲也・井上彰臣・堤 明純 (2020). 災害時のメンタルヘルスと自殺予防 日本公衛誌, 67, 第2号, 101-110.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (ウィットニー, D.・トロステンブルーム, A. 株式会社ヒューマンバリュー (訳)(2006). ポジティブ・チェンジ – 主体性と組織力を高めるAI- ヒューマンバリュー)