

失敗帰属傾向の可変性についての考察

The variability in failure attribution orientations

徐 毅菁

1. はじめに
2. 先行研究と仮説導出
 - (1) 「失敗」の定義
 - (2) 失敗帰属行動とモチベーション
 - (3) 帰属傾向の可変性
3. 検証
 - (1) 調査の概要
 - (2) 失敗帰属傾向の測定
 - (3) 仮説検証
4. おわりに

1. はじめに

従来、失敗原因に対する帰属行動は様々な個人行動、特にモチベーションを説明する際に重要な変数だと指摘されている (Harvey, Madison, Martink, Crook & Crook, 2014; Weiner, 2018; Martinko & Mackey, 2019)。そのため、帰属理論はかねてから社会学、心理学および教育学等、複数の分野で研究者たちの注目を集めている。上述した領域と比較して、組織行動学の分野においては帰属理論の重要性が見過ごされていると述べられている (Markinto & Mackey, 2019)。

一方、今日の日本では、進展するグローバル化および国内市場の構造的変化に技術革新、とりわけ AI 技術の凄まじい進化、さらにパンデミックや戦争の脅威等の政治的・社会的要因も加わり、外部環境の不確実性が確実に増加している。その結果、従業員が日常業務の中で失敗に直面する可能性が高まるばかりでなく、失敗から学ぶことの重要性もますます強調される。そのような状況では、企業にとって、従業員の失敗後の心理および行動の解明は、これまで以上に重要かつ有意義な課題だと言えよう。

Seligman, Abramson, Semme & Baeyer(1979)によると、そもそも、失敗の原因帰属は、その場の状況に由来する状況固有要因(situation-specific)と個人特性に由来する一貫した傾向(generalized orientation)に規定される。ただし、先行研究では、帰属行動の個体差をもたらす要因、換言すれば帰属傾向の規定変数に着目する研究が多数存在するが、帰属傾向そのものに焦点をあてるものは殆どなかった。

以上のことから、本研究は従業員の帰属傾向の性質に注目し、2014年と2022年にそれぞれ実施した一般企業ホワイトカラー従業員を対象とする調査の比較を

通じ、帰属傾向の可変性を定量的手法で検証する。

2. 先行研究と仮説導出

(1) 「失敗」の定義

失敗に関連する経営学分野における英語文献を整理すると、定義の曖昧さ(周&佐藤, 2022)によるジングルとジャングルの誤謬(Kelley, 1927)が目立っている。表1は、経営学分野の文献を整理し、失敗概念に用いる用語を抽出したものである。表の示す通り、殆どの研究において、失敗に関する概念を明確に定義しなかった。その結果、Failure と error の混用をはじめ、同じ事象に対し異なる用語で命名する(ジャングルの誤謬)、また同じ用語で異なる事象を表現する(ジングルの誤謬)問題はかねてから存在するが、長い間ずっと看過されてきた。

表1 先行研究における「失敗」に用いる英語表現および定義の有無

用いる表現	
Failure のみ	Kim, Cunningham & Joseph(2022)* ; Hwang(2019) ; Repenning & Sterman(2002) ; Weber, Camerer, Rottenstreich & Knez (2001) ; Morris & Peng(1995) ;Dweck, Chiu, &Hong (1995)
Error のみ	Reason(1997)
Errors and failures	Farnese, Fida & Picoco(2022) ; Argyris(1977 ; 2014) ; Frese & Keith(2015) ; Dweck(1986) ; Dahlin, Chuang, & Roule (2018)*
Failure/ setback/ Negative performance	Hong, Chiu & Dweck(1999)
Underachievement	MuNabb(2003)
Poor performance	DeCarlo & Leigh(1996) ; Lant, Milliken & Batra(1992)
Unsuccessful performance	Silver, Mitchell & Gist(1995)
Deviant behaviors	Miller(1984)
Failure/mistakes/errors/obstacles/struggle	Simpson, Maltese, Anderson & Sung(2020)*

* : 用語の定義ある

(出所) 筆者作成

そのように、殆どの研究者は failure と error の語学的相異を注意せず、厳密に両者を区別していないことが推知できる。この点について、Dahlin et al.(2018)が、failure にする文献と error に関する文献の結論が高度に相関し、一部のメカニズムと知見が重複する原因も、両者に対し同じ定義が用いられることにあると指摘する。

更に、Simpson et al. (2020)が、現場の従業員が failure、mistakes と errors を互換的に使用することを発見した。そのことから、先行研究をレビューする際に用語に対する認識の曖昧さに十分な注意を払うだけでなく、結論の信ぴょう性を担保するため実証調査の際にも明確な定義を提示する必要があるであろう。

したがって、一般企業に勤めるホワイトカラー従業員個人の失敗帰属行動を対象とする本研究は、畑村（2005：25）を参考に、組織メンバー個人がビジネス達成場面における望ましくない「結果」と定義する。

(2) 失敗帰属行動とモチベーション

個人が成功しないし失敗を経験すると、自発的にその結果をもたらす原因を考える。それを帰属行動と言う。また、異なる原因への帰属が、後続のモチベーションならびに行動に大きく左右するというメカニズムは、かなり前から解明されている（Atkinson, 1966；Vernon, 1969；Bandura, 1977；Dweck, 1975）。なお、その後の研究もほぼ Weiner(1979)が提唱した帰属行動が情動をもたらし、そして結果的にモチベーションの変化に寄与するメカニズムを踏襲している。例えば、Paul & Mark(2009)が提示したモデルも Weiner(1972)の帰属モデルとほぼ一致し、しかも、分析に用いる帰属要因も完全に Weiner(1972,1979)から援用するものであった。

さらに、Wong & Weiner (1981)が、実証研究を通じ、個人が成功した場合に比較し、失敗などのマイナスな結果に直面した場合のほうがより積極的に自発的な原因帰属行動を行うと証明した。以上のことから、失敗場面に焦点を当てる本研究も Weiner の 4 要因モデル(表 2)を理論根拠とする。

表 2 Weiner's Attribution Model

安定性 \ 統制の位置	内的	外的
安定	能力	課題の難易度
不安定	努力	運

(出所) Weiner(1979)に基づき筆者作成

ただし、Weiner(1972,1979)の研究はもとより学業達成場面を想定して展開するフレームワークであったため、ビジネス達成場面に直接適用することは妥当でない。それに対し、徐(2015)が安定性&統制の位置の 2 次元構造を継承しつつ、ビジネス達成場面に合わせ、性格、努力&スキル、組織的人的要因、非人的要因といった 4 つの帰属要因を再定義した。

表 3 再修正後のビジネス達成場面帰属モデル

安定性 \ 統制の位置	内的 Internal	外的 External
安定 Stable	SI 要因	SE 要因
不安定 Unstable	UI 要因	UE 要因

(出所) 筆者作成

だが、修正後のモデルの妥当性については既に主因子分析を通じて確認された一方、各因子のネーミングに関する疑問は残されている。Dweck(1986)を代表とする暗黙理論によれば、能力そのものが努力によって変わり得るものであるかど

うかは、個人の認識によって異なる。よって、恣意的解釈を回避するため、4 因子の名称を因果次元の頭文字で表記することとする。表3は再修正後のモデルを示している。

(3) 帰属傾向の可変性

個人は帰属行動において、一貫的な傾向ないし偏りが認められると考えられる (Seligman et al., 1979)。そういった個体差を本研究では「帰属傾向」と定義する。また、その類似概念として、Farnese et al.(2022)の Error orientation が挙げられる。Farnese らは Error orientation が組織文化に左右される可変的な個人属性であると述べ、さらにそれが失敗後の行動に大きく影響すると指摘する。

他方、帰属傾向という表現こそ使われてはいないものの、同じ事象に対して個人が示す帰属傾向ならびにその規定要因に関する研究は数多く行われてきた。

性差による帰属パターンの相違はその一例である。先行研究では、失敗に対し、男性は課題への興味不足による努力不足に帰属させる傾向が強く、一方女性が最も合理的でない能力要因に帰属させる傾向が強いとほぼ一致した結論が報告された (Basow & Medcalf, 1988; D'Amico, Baron & Sissons, 1995; LaNoue & Curtis, 1985; Beyer, 1998/1999)。

デモグラフィック変数のみならず、特定の性格属性が帰属傾向に与える影響も検証されている。例えば、低い自尊感情を抱く個人に比べ、高い自尊感情を抱く個人がより自衛的な帰属、つまり他人のせいにする傾向が強い (Campbell, Chew & Scratchley, 1991; Peterson, Schwartz & Seligman, 1981)。また、高い自己効力感を持つ人が比較的自分に都合のいいように帰属するという論点も東洋問わず支持されている (Silver et al., 1995; 三宅, 2000)。

個人属性のほか、環境的要因もしばしば議論されている。中でも、文化ないし国民性 (Hofstede, 1980) の効果が複数のアプローチによって検討されてきた。Miller (1984) は米中比較を通じ、文化背景のもたらす影響が年齢 (経験)、認知 (情報量) および被験者の社会的地位より著しいと結論づけた。さらに、Morris & Peng (1994) は性格帰属が集団主義文化圏より個人主義文化圏で比較的浸透していると証明した。また、同じアジア圏に位置する日中両国の従業員を対象とする実証調査でも、ビジネス場面では達成動機と失敗回避動機の違いによって両国の従業員が著しく異なる帰属傾向が示された (徐, 2015)。

国民性以外、組織文化や組織形態も個人の帰属傾向に影響する。例えば、Repenning & Sterman (2002) は職場の物理的構造 (改善への投資および報酬の認識の遅延) が従業員の望ましくないパフォーマンスへの原因帰属に寄与すると証明した。Weber et al. (2001) はグループのサイズがグループリーダーの結果帰属行動への影響を定量的に測定した。

さらに、起業家や管理者を対象とする研究では、市場 (外部経済環境) の影響が論じられた。例えば、Lant et al. (1992) は外部環境の安定性とマネジャーの帰属行動後の意思決定との関係性を検証した。

以上のことから、帰属傾向が1種の個人属性として、性別や価値観などの属人的要因にだけでなく、市場環境やその国の文化からも影響を受ける。したがって、外部経済環境が著しく変化した場合、個人の帰属傾向そのものも変化するはずと推測できる。換言すれば、帰属傾向は比較的に安定ではあるが、可変的個人属性であると考えられる。

以上から、本研究の仮説を導出する：

H_1 ：外部環境が大きく変化した場合、個人の帰属傾向も変化する。

3. 検証

(1) 調査の概要

本研究では、同じ母集団に対し、2014年と2022年に行われた調査の比較を通じ、帰属傾向の可変性の有無を検証する。

2014年から2022年までの間、日本の国内外市場環境が大きく変化したと言える。具体的に、国内市場では、消費税増税や熊本地震や各地多発する豪雨等の自然災害の影響により、アベノミクス政策の効果が鈍化した。一方、海外市場では、アメリカの保護主義および米中デカップリングの激化により、輸出企業が厳しい立場に置かれている。さらに2019年以降、新型コロナウイルス感染症の流行により、日本経済がさらに大きな打撃を受けることになった(日本銀行経済・物価情勢展望レポート, 2014-2022)。そして、感染情勢が緩和された後もなお、世界的なインフレーションが懸念され、物価上昇により消費者行動が変貌し、企業の対応が求められる(奥平 et al., 2021)。

上述の出来事は、仮説のいう「外部環境が大きく変化した」に該当し、よって、2つの調査データをもって本研究の仮説を検証することが妥当であろう。

なお、調査の概要につき、1回目の調査は、2014年9月24日～同25日にかけて、マクロミル社を通じ実施した。調査対象は、一般企業に所属し、日常業務で様々な達成場面に遭遇することの多いと考えられる部長未満の20～59歳のホワイトカラー従業員とした。また、雇用形態は正規雇用に限定した。収集された有効サンプルは310名であった。

対して2回目の調査は、2022年4月18日～同20日にかけて、同じくマクロミル社を通じ実施した。また、研究対象の抽出方法や条件はすべて1回目調査と同じであった。なお、収集されたデータは448名であった。

表4 回答者の基本情報

		最小値	最大値	平均値	標準偏差
性別	2014	0	1	.50	.50
	2022	0	1	.60	.48
年齢	2014	21	47	37.10	7.52
	2022	20	59	43.50	10.91
学歴	2014	0	3	1.18	.96
	2022	0	3	1.32	.99
勤続年数	2014	1	31.50	10.47	7.55
	2022	1	46.08	13.59	10.82
転職経験	2014	0	3	1.31	1.78
	2022	0	3	1.26	1.17

※性別：0=女性、1=男性

※学歴：0=高校/専門学校卒、1=短期大学卒、2=大学卒、3=大学院卒

(出所) 筆者作成

表4は、2つの調査の記述統計を示している。ご覧の通り、5つの変数のうち、特に年齢において両調査では大きな差異(2014=37.10, SD=7.52; 2022=43.41, SD=11.08)が認められた。しかし、前述のように、性別や年齢などの個人変数は個人の帰属傾向に影響を及ぼすことから、共変量を調整する必要があると考えた。そこで、2014年データをゼロ群、2022年データ1群とし、性別、年齢、学歴、勤続年齢および転職経験を交絡因子として投入し、ロジスティック回帰分析によって傾向スコアマッチング (Match Tolerance=0.08、乱数シード未指定)を行った。なお、マッチングされたケース N(2014)=N(2022)=262で、他の変数の記述統計は表5にまとめたのである。

表5 マッチング後の回答者基本情報

		最小値	最大値	平均値	標準偏差
性別	2014	0	1	.50	.50
	2022	0	1	.54	.49
年齢	2014	21	47	37.10	7.52
	2022	20	50	37.80	7.37
学歴	2014	0	3	1.18	.96
	2022	0	3	1.26	.79
勤続年数	2014	1	31.50	10.47	7.55
	2022	1	30.80	10.55	8.15
転職経験	2014	0	3	1.31	1.78
	2022	0	3	1.25	1.17

※性別：0=女性、1=男性

※学歴：0=高校/専門学校卒、1=短期大学卒、2=大学卒、3=大学院卒

(出所) 筆者作成

(2) 失敗帰属傾向の測定

帰属傾向の測定にあたり、本研究では失敗場面の提示は帰属行動に関する実証研究で多用される（例えば、Rosenbaum（1972）など）場面想定法を採用した。具体的には、入社二年目で四半期の業績目標未達成な営業マン A というシナリオを設定し、回答者に代入し、挙げられた要因に対し「全く当てはまらない」から「全く当てはまる」までの 6 段階評価で回答してもらう。

また、詳細な帰属要因につき、2014 年調査は Elig & Frieze(1979)と DeCarlo & Leigh(1996)を参考にし、ビジネス達成場面に合わせて調整し、21 項目からなるオリジナル尺度を使用した。さらに、2022 年調査は上述をベースに修正を加え、15 項目まで絞った。

尺度項目の違いによる影響を排除するよう、今回の比較では 2 つの調査に共通する 14 項目のみ抽出し分析を進めた。また、両調査のデータを合わせた因子分析の結果(表 6)から、4 因子構造が確認された。

表 6 原因帰属の変数間構造(2014&2022 調査)

	1	2	3	4	共通性
商品や業界について、十分な知識を持っていなかった	.762	.140	-.128	-.122	.51
努力が足りなかった	.736	-.045	-.089	.040	.43
同僚と比較すると、効率が悪かった	.660	-.044	.119	.051	.38
うっかりミスをしてしまった	.599	-.103	.061	.057	.60
同僚が非協力的だった	-.110	.803	-.003	.025	.52
職場の雰囲気が悪かった	-.024	.771	-.102	.138	.38
上司がきちんとした指導やフォローをしてくれなかった	.023	.679	.055	.019	.51
企業全体の業績が悪かった	.089	.621	.145	-.112	.52
サポートスタッフまたはサポート部門が十分に協力してくれなかった	.061	.549	.198	-.033	.53
この分野において、自社商品の競争力はあまりなかった	.133	.053	.721	-.106	.54
自分にとって、設定された売上目標が高すぎた	-.038	-.062	.648	.132	.42
たまたま運が悪かった	-.171	.173	.520	.042	.49
景気が悪かった	-.069	.235	.491	-.016	.60
私は性格上、今の仕事に向いていなかった	-.048	-.007	.092	.816	.70
因子寄与	3.22	2.91	2.15	1.17	
因子寄与率	18.11%	34.07%	45.44%	51.63%	

※最尤法 バリマックス回転後の因子負荷構造

※N=758

(出所) 筆者作成

(3) 仮説検証

2014 年と 2022 年の母集団平均に有意な差の有無を確認するため、T 検定を行った。そこで、両調査は同じ母集団から抽出したとはいえ、同じ回答者から得られたデータではない（対応のないデータに該当する）ことから、welch 法を選択した。表 7 の通り、4 つの帰属要因ともに有意な結果が認められた。言い換えれば、外部環境が大きく変化した結果、日本のホワイトカラー従業員の帰属傾向にも変化が認められた。具体的に、UI 要因への帰属のみ増加し、他の 3 つの要因、とりわけ外的要因への帰属が著しく低減したことが明らかになった。したがって、仮説は肯定された。

表 7 両調査の比較

		UI 帰属	SI 帰属	SE 帰属	UE 帰属
平均値	2014	2.79	3.12	3.62	3.47
	2022	3.25	2.93	2.91	2.96
標準偏差	2014	0.81	0.92	0.79	0.75
	2022	0.83	0.79	0.81	0.74
t 検定	t の値	-5.814	2.352	9.086	6.763
	p 値	1.06234E-8**	0.019**	2.1332E-18**	3.6365E-11**

※** : $p < 0.05$

(出所) 筆者作成

4. おわりに

2014年調査と2022年調査の比較を通じ、2つ重要な知見が得られた。第一に、個人の帰属傾向は可変的な個人属性であることが再確認された。第二に、外部環境の大きな変遷がこれらの変化に寄与する可能性が高いことが示唆された。

なお、その変化の中身がなかなか興味深いものである。本来、前述のように、外部環境が望ましくない方向への変化が多い状況である。そのような背景では、外的要因への帰属傾向が一層強まると予測したほうが妥当に思われるが、実際、少なくとも今回分析の結果から見て、SE/UE 要因への帰属ともに減少し、唯一増加を見せたのが UI(非安定的 - 内的)要因帰属であった。

考えられる解釈の1つとして、長期間にわたる不安定な外部環境は個人のレジリエンスの向上(Grotberg, 2003 : 30 ; cf.平野, 2010 ; 小塩ら, 2002)に寄与し、それが個人の失敗耐性や学習志向を強め、結果的により合理的な要因帰属傾向に導いたと考えられる。

他方、市場の一連の変化を新たなビジネスチャンスを活かす企業や、大きく発展を遂げた産業も散見する。それらは、個人レベルでは仕事の効率化や働き方の改革にも寄与している。その結果、人間関係をはじめ、職場環境全体の改善をもたらし、主に組織関連項目から構成される SE 要因帰属の減少に繋がった可能性がある。

ただし、いずれにせよ、上述の解釈を立証するには、更なる追加的な調査および考察が求められる。それらを本研究本後の展開方向にしたい。

加えて、本研究は主に以下2つの問題点が挙げられる。

第一に、両調査が同じ手順に従い同じ母集団から抽出したサンプルとは言え、同じ回答者から収集された時系列データでないため、両者の有意差が環境変化によるものか、単なる統計的誤差かはまだ議論する余地がある。

第二に、仮説を検証するには現在の分析が不十分に思われる。データの制約により、直接環境変数と帰属傾向の相関関係を確認できなかった。この点も今後の課題となる。

参考文献

- Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: Wiley.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations, *Harvard business review*. September-October, 115-125.
- Argyris, C. (2014). *Good communication that blocks learning*, *Harvard business review*. 72(4), 77-85.
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change, *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287-310.
- Basow, S. A., & K. L. Medcalf (1988). Academic Achievement and Attributions among College Students: Effects of Gender and Sex Typing, *Sex Roles: A Journal of Research*, 19(9-10), 555-567.
- Beyer, S. (1998/1999). Gender Differences in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations, *Current Psychology: Developmental Learning Personality Social*, 17(4), 346-358.
- Campbell, J. D., Chew, B., & L.S. Scratchley (1991). Cognitive and Emotional Reactions to Daily Events: The Effects of Self-Esteem and Self-Complexity, *Journal of Personality*, 59(3), 473-505.
- Dahlin, K., Chuang, Y. & Roulet, T. (2018). Opportunity, motivation and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and the way forward.. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 1-26.
- DeCarlo, T. E., & Leigh, T. W. (1996). Impact of Salesperson Attraction on Sales Managers' Attributions and Feedback. *Journal of Marketing*, 60(2), 47-66.
- Dweck, C. S. (1975). The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned Helplessness, *Journal of Personality & Social Psychology*, 31(4), 674-685.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C. S., Chi-yue Chiu, & Ying-yi Hong (1995). Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A World From Two Perspectives, *Psychological Inquiry*, 6, 267-287.
- D'Amico, M., Baron, L., & Sissons, M.E., (1995). Gender differences in attributions about microcomputer learning in elementary school, *Sex Roles: A Journal of Research*, 33(5-6), 353-385.
- Elig, T. W., & Frieze, I. H. (1979). Measuring causal attributions for success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(4), 621-634.
- Farnese, M.L., Fida, R., & Picoco, M. (2022). Error orientation at work: Dimensionality and relationships with errors and organizational cultural factors. *Current Psychology*, 41(2), 970-989.
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning

- in organizations. *Annual Review of Psychology*, 66, 661–687.
- Grotberg, E. H. (2003). *Resilience for Today: Gaining Strength from Adversity*. Greenwood, SC: Praeger Publishers.
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. R., & Crook, T. A. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128–146.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hong, Y.-y., Chiu, C.-y., Dweck, C. S., Lin, D. M.-S., & Wan, W. (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 588–599.
- Hwang, J. (2019). Relationships among locus of control, learned helplessness, and mathematical literacy in PISA 2012: focus on Korea and Finland. *Large-scale Assessments in Education*, 7(4), <https://doi.org/10.1186/s40536-019-0072-7>
- Kelley, T. L. (1927). *Interpretation of Educational Measurements*. Yonkers-on-Hudson, N.Y.: World Book Company.
- Kim, C., Cunningham, C. & Joseph, J. (2022). Corporate Proximity and Product Market Reentry: The Role of Corporate Headquarters in Business Unit Response to Product Failure. *Academy of Management Journal*, 66(4), 1209-1232
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration, *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.
- LaNoue, J. B., & Curtis, R. C. (1985). Improving women's performance in mixed-sex situations by effort attributions, *Psychology of Women Quarterly*, 9(3), 337-356.
- Martinko, M. & Mackey, J. (2019). Attribution theory: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 523-527.
- McNabb, T. (2003). Motivational issues: Potential to performance. In N. Colangelo & G. Davis (Eds.), *Handbook of gifted education (3rd ed., 417–423)*. Boston, MA: Allyn & Bacon
- Miller, J. G. (1984). Culture and the Development of Everyday Social Explanation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 961-978.
- Morris, M. W., & Peng, K. (1994). Culture and Cause: American and Chinese Attributions for Social and Physical Events, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 949-971.
- Paul, H., & Mark, J.M. (2009). *Attribution Theory and Motivation*. Jones and Bartlett Publishers.

- Peterson, C., Semmel, A., Baeyer, C. V., Abramson, L. Y., Metalsky, G. I., & Seligman, M. E. P. (1982). The attributional Style Questionnaire, *Cognitive Therapy and Research*, 6(3),287-299.
- Repenning, N.P. & Sterman, J.D. (2002). Capability Traps and Self-Confirming Attribution Errors in the Dynamics of Process Improvement, *Administrative Science Quarterly*, 47, 265-292.
- Reason,J.(1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate
- Rosenbaum, R. M. (1972) A dimensional analysis of the perceived causes of success and failure (Doctoral Dissertation, University of California, Los Angeles). *Dissertation Abstracts International*, 33, 5040B.
- Seligman, M. E., Abramson, L. Y., Semmel, A., & Baeyer, C. N. (1979). Depressive attributional style. *Journal of Abnormal Psychology*, 88(3), 242–247.
- Simpson, A., Maltese, A., Anderson, A.,& Sung, E. (2020). Failures, Errors, and Mistakes: A Systematic Review of the Literature,In Vanderheiden, E.& Mayer, C(Eds.) *Mistakes, Errors and Failures across Cultures: Navigating Potentials*, Springer; 1st ed, 347-362
- Silver, W. S., Mitchell, T. R., & M. E. Gist (1995). Responses to Successful and Unsuccessful Performance: The Moderating Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Performance and Attributions, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 62(3), 286-299.
- Vernon, P. E. (1969). *Intelligence and Cultural Environment*. London: Methuen.
- Weber, R., Camerer, C., Rottenstreich, Y.& Knez, M. (2001). The Illusion of Leadership: Misattribution of Cause in Coordination Games, *Organization Science*, 12(5),523-659.
- Weiner, B. (2018). The legacy of an attribution approach to motivation and emotion: A no-crisis zone. *Motivation Science*, 4(1), 4–14.
- Weiner, B. (1979). A Theory of Motivation for Some Classroom Experiences, *Journal of Educational Psychology*, 71(1), 3-25.
- Wong, P. T. P. & Weiner, B. (1981). When People Ask "Why" Questions, and the Heuristics of Attributional Search, *Journal of Personality & Social Psychology*, 40(4), 650-663.
- 奥平力・神田啓晴・上坂欣史・佐藤嘉彦・吉岡陽・橋本宗明・江村英哲・西岡杏
(2021)「2022年はこんな年！物価から国際政治まで10のトピックを徹底予測」『日経ビジネス』2021. 12. 20
- 周炫宗 & 佐藤恵 (2022)「失敗からはじまるダブル・ループ組織学習に関する一考察—非財務報告における負の情報広告における負の情報開示の意義—」
『千葉経済論叢』Vol. 66, pp. 127-145.

- 徐毅菁 (2015) 『失敗のモチベーションに対する影響について—帰属理論の観点から—』立教大学大学院経営学研究科、2015 年度博士論文
- 小塩真司、中谷素之、金子一史、長峰伸治 (2002) 「ネガティブな出来事からの立ち直りを導く心理的特性—精神的回復力尺度の作成—」『カウンセリング研究』Vol. 35, pp. 57-65.
- 平野真理 (2010) 「レジリエンスの資質的要因・獲得的要因の分類の試み —二次元レジリエンス要因尺度 (BRS) の作成」『パーソナリティ研究』Vol. 19 (2), pp. 94-106.
- 日本銀行 (2022) 「経済・物価情の勢展」
<https://www.boj.or.jp/mopo/outlook/index.htm>
- 畑村 洋太郎 (2005) . 『失敗学のすすめ』, 講談社文庫.
- 三宅 幹子 (2000) 「特性的自己効力感とネガティブな出来事に対する原因帰属および対処行動」『性格心理学研究』Vol. 9(1), pp. 1-10.