本日の趣旨

研究者より「組織がレジリエンス力を高めるために必要なこと」

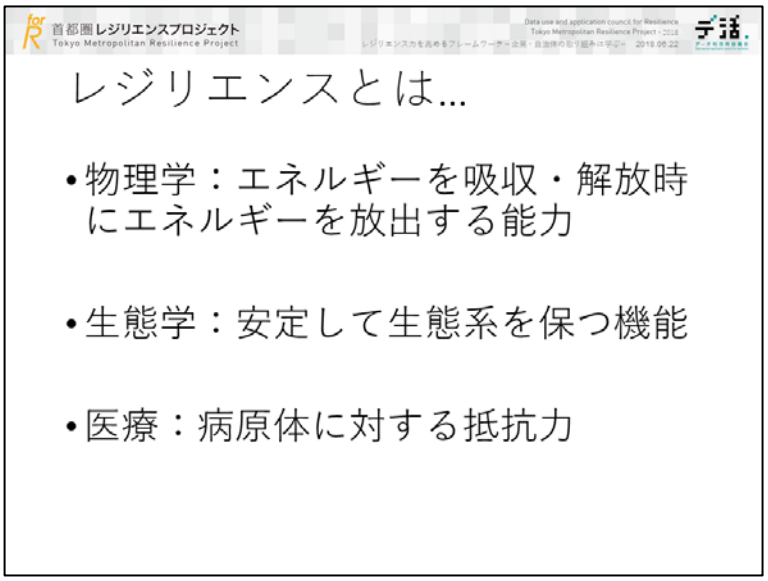
田村　圭子（サブプロ（a)統括／新潟大学危機管理室教授）

平田先生から貴重な話を聞き、大阪の大変な様子の写真を拝見しました。そこから東京をイメージすると、都市部に暮らす者としては早急にレジリエンスを身につけて、災害に強い自分たちをつくっていかなければいけないという思いを強くしたところです。

今日は、レジリエンスを実現するために個人や組織でどうすればいいのかということをテーマに、さまざまな話を聞き、考える機会にしたいと思います。

1.レジリエンスとは

レジリエンスというのは、元々は物理学において、エネルギーを吸収・解放するときにエネルギーを放出する能力を表す言葉として、あるいは生態学において、外から異物が入ってきても安定して生態系を保つ機能を表す言葉として使われていました（図表 1)。それが医療の分野で、病原体に対する抵抗力を表す言葉として使われるようになりました。この「抵抗力を高める」というところから、レジリエンスという言葉が医療の枠から外れ、防災や経済で使われるようになっていきました。

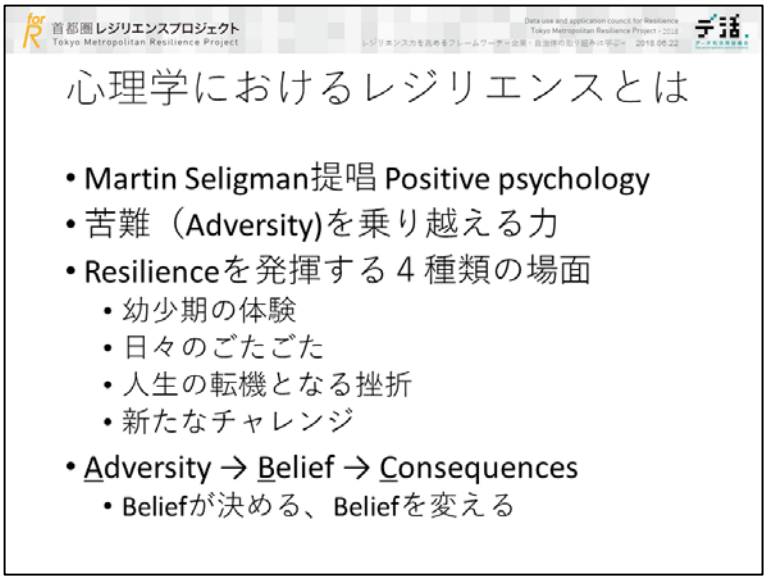


1

皆さんご存じのとおり、レジリエンスは、一部では国土強靱化の「強靱」という言葉に置き換えられて、政策にも汎用されています（図表 2）。

心理学の面でも、レジリエンスという言葉は発展してきました（図表 3）。特に昨今、マーティン・セリグマンが提唱し非常に注目されているポジティブサイコロジーでは、レジリエンスは、adversity（苦難）を乗り越える力、不利な状況を乗り越える力と定義付けられています。adversity でイメージするのは、幼少期の体験、日常のごたごた、人生の転機となる挫折、災害等かもしれません。つまりレジリエンスとは、新たな人生へのチャレンジということになります。そして、それを高めるために基にすべきなのが ABC 思考法であると言っています。adversity（苦難）を経験し、belief（個々人が持っている思いや考え）によって consequences（結果）が変わってくるということを提唱しています。

2

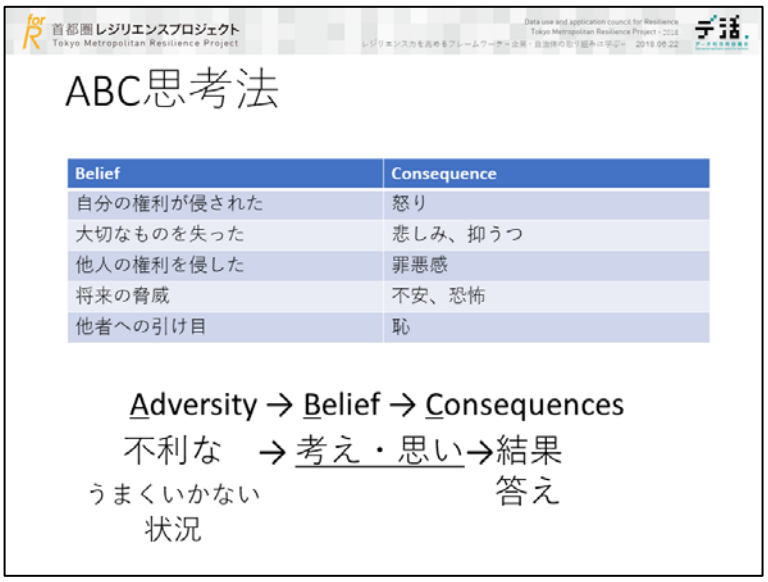


3

2.ABC 思考法

この ABC 思考法において、belief が一つの制約になるということに気付かれると思います（図表 4)。例えば、今日は頑張って営業先に行ってプレゼンをして、うまくいったと思って会社に帰ってきた。すると電話が鳴った。電話を取ると、「今回は御社の企画は採用しないことになった」と告げられた。そうなると、プレゼンの中でちょっとしたミスをしたことや、もしかするとあの対応が悪かったかと、どんどん過去に気持ちがさかのぼっていきます。「他の会社でも過去にそういうことがあって、不採用になったことがあった。私は営業に向いていないのかもしれない。転職するか」という考えにまで至ってしまうかもしれません。

しかし、そこで切り替えて、「考えてみれば過去にはたくさん営業成績を上げているではないか。今回の何がいけなかったのか検証してみよう」と思えば、進む方向も変わってきます。つまり、不利なことが起こったとき、その結果を決定するのは、その人の考えや思いであるというのが ABC 思考法です。



Belief	Consequence
自分の権利が侵された	怒り
大切なものを失った	悲しみ、抑うつ
他人の権利を侵した	罪悪感
将来の脅威	不安、恐怖
他者への引け目	恥

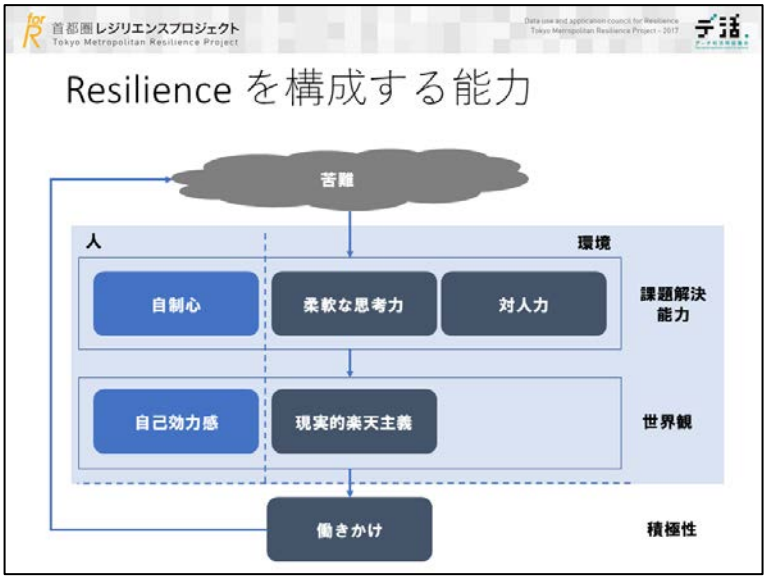
4

3.レジリエンスを構成する七つの力

では、この ABC 思考法を用いながら、レジリエンスを高めるための能力を考えてみます（図表 5）。

苦難に直面したとき、感情や衝撃を乗り越える自制心と、課題解決能力（柔軟な思考力、人と共感しながら物事を進めていける対人力）を個人あるいは組織が有していれば、ポジティブな世界観を持つことができます。その世界観の中で、何か起きても少々の困難なら自分はやっていけるという自己効力感を持ち、現実的楽天主義（根拠のない楽天主義ではなく、現実を捉えつつネガティブに考えないこと）でいて、危機に対して積極的に働き掛けるということが、人生あるいは組織の中でぐるぐる回っていけば、力が強まっていくのではないかということです。

これらの能力で構成されるレジリエンスを高めるための七つの技術も提唱されています（図表 6）。一つ目は、今言った ABC の B（belief）を、リーズナブルに



5

6

ポジティブなものにしていくことです。二つ目は、belief の中の解釈の誤りを正すことです。三つ目は、潜在的な信念に気付くことです。自分が気付いていない belief が自分の心の中にあり、それがバイアスとなって邪魔をしているのではないかと考えてみます。四つ目は、「いや、状況が変わっただけではないか」ということで、周りの状況を見直すことです。ここからは防災にも直結しますが、五つ目は正確な事態把握、六つ目は悪く考え過ぎないこと、七つ目はなるべく早く手当てすることです。

　では、実際に災害が起こったときに、これらを下から積み上げていけるのだろうかと思うかもしれません。そこで提唱されているのが図表 7です。苦難が起こったときに、まず ABC の B を考えますが、もし時間がなければ、自分がこれまで積み上げてきた七つの技術を活用しつつ速攻で解決しなければなりません。時間が若干あって、自分の考えをそこに混ぜ込むことができるのであれば、悪く考え過ぎずに対応します。少し時間があるのであれば、解釈の誤りを正し、潜在的な信念を正します。自分の思いや考えに比例した結果が得られないときに、自分の心や組織の中に潜在的な誤りがあるのではないかと自己を見直すということです。最終的に、事態が把握できていなければうまくいかないということで、正確な事態把握をしたり、落ち着いて状況を見直します。このような順序で対処するということを、自分の心の中で冷静に組み立てるだけでも、ある程度自分の思ったとおりに振る舞えるのではないかと思います。

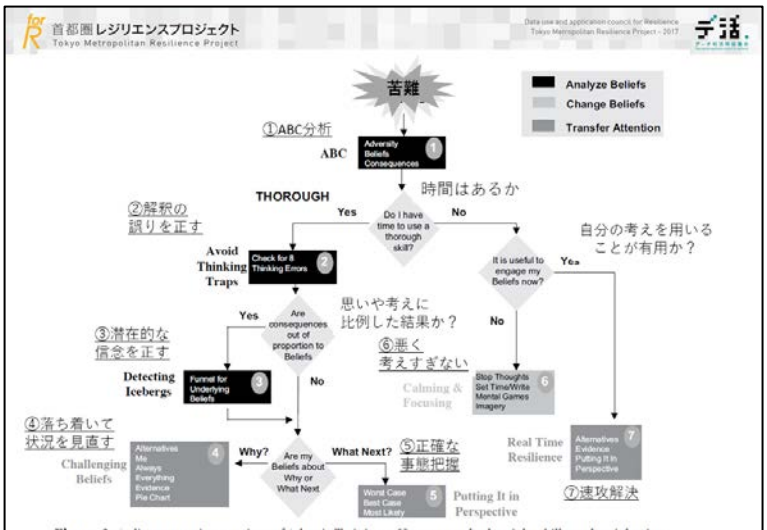


Figure 2: A diagrammatic overview of Adaptiv Training - How to apply the right skills at the right time.

7

それでは、苦難を災害発生に置き換えてみます（図表 8、9）。まずは、その災害が個人や組織にとってどのように不利な状況なのか、実態としてはどうなのかということを考えます。そして、必ずしも新たなチャレンジではなく、人生の中で積み上げてきたスキルも使えるという認識を持ちます。あるいは、個人は困難を乗り越える力を伸ばせると考えます。このように、七つの技術と能力を、自分の置かれた状況の中でどのように持っていけばいいかということを組み立て、自分のレジリエンス力を高められるようにする取り組みが、今後必要になってくると思います。

大阪の事例を見ても分かるように、災害はいつ起こるか分かりません。従って、いざ災害が起きたときに協働でどのように考え、振る舞っていくかということを、ぜひ皆さんと組み立てていきたいと思い、今日はお話しさせていただきました。

本日は企業から二つ、自治体から一つということで、三つの組織からお話を頂くことになっています。組織の中で苦労しながら、さまざまなフレームを使い、BCP

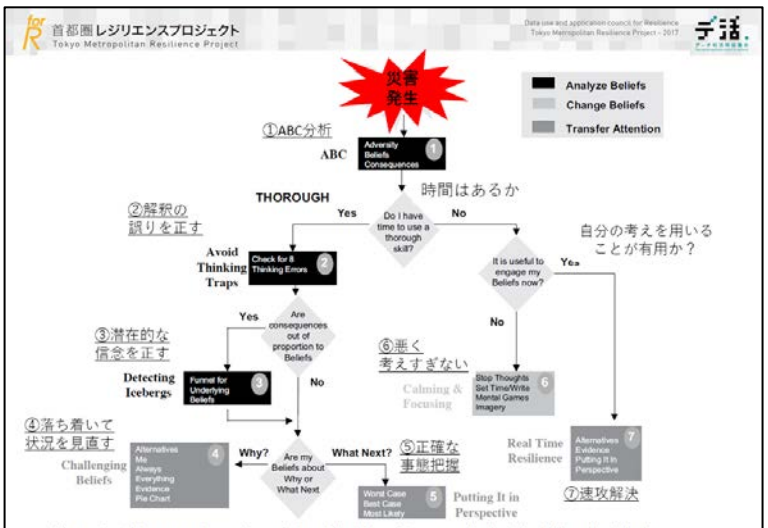
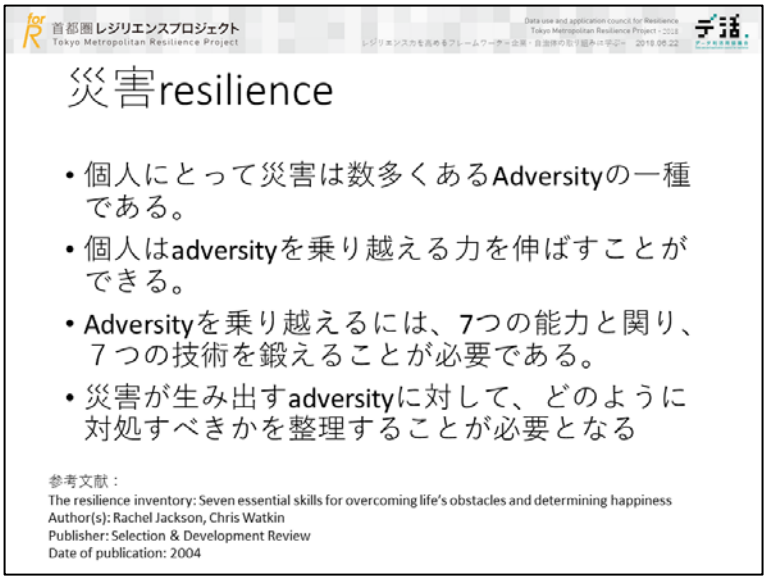


Figure 2: A diagrammatic overview of Adaptiv Training – How to apply the right skills at the right time.

8



9

ならびにレジリエンスに取り組んでいる皆さまの話をお聞きしようと思っていますので、本日はよろしくお願いします。