

危機対応における人のレジリエンス

○深谷純子（株式会社深谷レジリエンス研究所）

1. はじめに

レジリエンスには 2 つの意味がある。「外部から力が加わった物質が元の状態に戻る力（復元力）」と「人が精神的な落ち込みから立ち直る力（回復力）」である。前者はインフラやシステムなど、後者は人に対して使われている。

「ぜい弱」の対語としての意味を追加すると、「壊れない強さ」と「壊れても元に戻るしなやかさ」の両方を備えた状態がレジリエンスとなる。

表 1. レジリエンスの定義

インフラシステム	壊れない強さ、堅牢性。 壊れても元に戻る復元力。
人の心	精神的な強さ、タフネス。 落ち込んでも立ち直る回復力。

本稿では、人がもつレジリエンス力に関して、その要素と向上の方法を述べている。

現代はグローバル化が進み、多様な相手やニーズへの対応が求められている。また、ICT の発達で世界はフラット化し、ビジネスの成果にスピードが求められる時代である。その結果、働く人の 6 割がストレスを感じる¹⁾「ストレス社会」を生みだしているが、その中であって心も折れることなく自分らしい幸福な人生を送るには「心のレジリエンス」が必要である。

また、筆者が企業の BCP/BCM に約 20 年間関与してきた経験から、立派なドキュメントや堅牢なインフラがあっても、災害は人の想定通りには起こらない。思うようにならない災害時ストレスを克服し事業継続に最善を尽くすには、BCP 担当者自身に「レジリエンス」が求められる。

2. 心のレジリエンスとは何か

レジリエンスは困難に直面した時に発揮される力である。臨床心理学でレジリエンス研究が先行したため、困難とは失敗や逆境であり、精神的に落ち込んだ人をいかに回復させるかという「心の回復力＝レジリエンス」と定義されることが一般的である。

この定義に沿って考えてみると、失敗したくないので困難を避けている場合やうまくいく楽な道だけを選んでいる場合は、心が落ち込むこともないのでレジリエンスは必要ないということになる。様々な口実を作って立ち止まっている、課題を回避している人は、前回の失敗経験から本当の意味で立ち直っていない。または、優越コンプレックスがあるために、失敗するかもしれない課題に立ち向かう勇気が足りない、つまり心のレジリエンスが低いのではないかとと思われる。

そこで、「困難な状態」とは、失敗や挫折だけでなく、難しい課題や達成したい目標に向かってチャレンジしている状態も含まれるととらえ、本稿では、以下の 2 つをレジリエンス力として定義した。

- 逆境時に必要なレジリエンス力
- チャンスに活かせるレジリエンス力

もし、落ち込んでも立ち直ることができるレジリエンス力を持っておれば、課題にチャレンジする勇気もてる。また、自分の強みを発揮して頑張った経験や仲間と協働して課題に取り組んだ経験は、自尊感情を高め、失敗しても落ち込みにくい強い心を生みだす。

つまり、2 つのレジリエンス力は相互に関係し合っており、一緒に向上させることができるのである。

これらの考察から、落ち込まない精神的な強さ（タフネス）を鍛えるより、『失敗しても自分は大丈夫と思える状態』や『困難な課題に立ち向かう積極性や勇気』を醸成する方が、レジリエンスを向上させる上で適していると思われる。²⁾

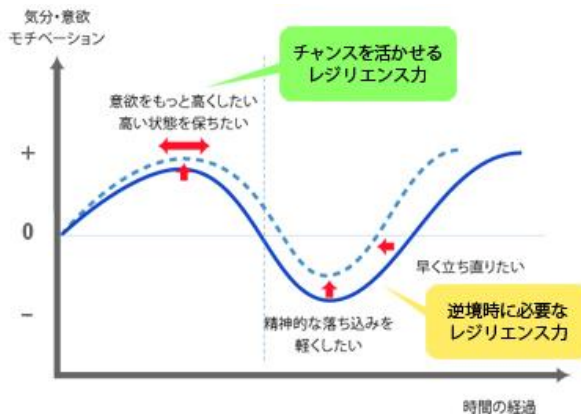


図1. 2つのレジリエンス力

3. レジリエンス要素と醸成の方法

ポジティブ心理学や臨床心理学、脳科学等での先行研究より、以下の4つをレジリエンスの要素として定義した。^{3) 4) 5)}

- ストレス対応力
- 他者との関係構築力
- 楽観性
- モチベーションの構築と維持

(1) ストレス対応力

ストレスから起こるネガティブ感情を受容し、自分でコントロールできる力。適切なストレス解消の実践、ストレスフルな経験を学びに変え成長できる力、困難があっても諦めず努力し続けられる持続力も含まれる。感情をコントロールするEQ指数(感情指数)の高さも求められる。⁶⁾

(2) 他者との関係構築力

他者の多様性を受容し、共感し、より良い関係を築く力。利他的であることも影響する。協働関係が築けておれば、困難に直面した場合に相手か

ら支援を引き出すことができ、互いの力で新たな価値を創造することも可能になる。

(3) 楽観性

楽観的に物事の良い面を見られる力。悪いことは長く続かないと思え、明るい未来を描くことができる。何をしてもだめだと悲観的になると、諦めが早く行動が持続しにくい。また、根拠のない強運を楽天的に信じると、努力を欠き失敗を繰り返すリスクがある。

できることを探して努力すればいつかは目的を達成できる。単にポジティブ思考だけでなく、努力や持続力などポジティブな行動も合わせ持つ楽観性が、レジリエンスには必要な要素である。

(4) モチベーションの構築と維持

人生で達成したい目標があり、それに向けて自分の強みを発揮できる力。自分を大切に思える自尊感情があり、積極的な行動を生み出すモチベーションにつながっている。また、過去の経験や現在の状況から「幸福感」を感じることは、試練からの回復や困難にも立ち向かう動機付けにもなっている。

(5) レジリエンス力を向上させる3つの方法

1つ目は、自分の失敗や弱みを認識し、感情のコントロールを訓練すること。自分の感情や思考の傾向を知ること、相手を理解する「共感力」を高めることにもつながる。困難に立ち向かい成功するには、知識や技術の習得だけでなく、情動の管理が重要である。IQ(知能指数)だけでなくEQ(感情指数)を高めること。

2つ目は、自分以外の誰かを支援すること。相手のために自分がどのように役に立てるか、支援を通じて「自分の強み」を確認する。将来的に支援し合える関係の構築につなげていく。

3つ目は、傾聴スキルを磨くこと。相手の話を遮らず聴くことは、聞き手が相手を理解するだけでなく、話し手にも自分の考えが整理でき、新た

な気づきを得るなどの効果がある。安心して話せる存在はストレス緩和にも役立ち、信頼関係の構築にもつながる。

レジリエンスを高めるには、周囲に好ましい手本があることや、様々な支援を得られる環境も不可欠である。つまり、個人のレジリエンス力の醸成は、組織全体で取り組むテーマである。

4. BCP での人的考慮点

多くの企業・組織は、事業継続計画（BCP）の方針に「人命の安全・安心」を掲げている。

人命優先は言うまでもないが、人的被害を最小化した後、BCP を実行にうつす段階での考慮点を以下に記す。

(1) 家族の無事が前提となっていないか

家族と連絡が取れない安否不明の状態、または、けが人や病状悪化の家族がいる状態で、事業継続活動に専念することは心理的に容易ではない。たとえ専念すると決めた場合でも、判断を誤ることやパフォーマンスダウンは大いにありうる。

実際、筆者が参加したある企業で災対本部の発動訓練では、「家族から子供が家に戻ってこないという連絡があった」という条件付与をした途端、担当者の顔色が変わった経験がある。訓練後のアンケートでは「あの条件付与で頭が真っ白になり、その後の訓練が上の空でした」というコメントがあった。

家族の安全確保を社員任せにするのではなく、企業としても利用できる外部サービスの検討等が課題だと思われる。

(2) 交代要員は確保できているか

被災後の混乱の中、自宅から時間をかけて事業所に到着し事業継続活動に携わる場合、交代要員は確保できているか。宿泊設備や食糧は十分か。先の東日本大震災で寝袋と食糧持参で被災地に赴いた組織の方から、『4 日が限度』『1 週間を 2 交代

でまわした』と聞いた。不自由な環境での業務は思った以上にストレスがあり、疲労による事故も懸念される。

筆者が経験した IT-BCP 発動訓練では、メンバーは都度リーダーに指示を仰ぎ、随時事務局への進捗報告を行っていた。しかし、リーダーからの指示待ちや報告頻度の多さが逆に進捗を遅らせ、加えてリーダーには長時間労働を強いることになった。訓練後のアンケートでは「実際の災害ではリーダーがいないと無理だと思う」というコメントが多く寄せられていた。

ある程度指示がなくともメンバーが動ける体制、権限委譲や交代要員の育成などが課題だ。また、携帯電話を使わない訓練等、実災害をイメージし、課題を確認することが望ましい。

(3) メンバ間の信頼関係は十分か

危機発生時には、平時の些細な問題が強く現れてくる。多くの企業の訓練を担当していると、組織の人的つながりの強弱を感じることもある。

訓練中、リーダーがメンバーの話を聞き、逐次声をかけ、励まし、時には笑いもあるチームと必要最小限の会話しかしないチームがある。どちらが良いか悪いかではなく、そこに信頼関係があるかどうかだ。実際この 2 つのチームは両方ともうまく機能していた。前者のリーダーは、経験が浅くメンバーとの会話を大切にしており、後者のリーダーはベテランで、業務に熟知しており、指示も的確でメンバーはリーダーを信頼していた。

一方で、訓練中にイライラや不満、ちょっとした言い争いや叱責、他人事のような振舞いを目にとすると、本当の危機は乗り越えられないのではないかと心配になる。特に、BCP 訓練に役員が参加する場合、人的な関係性が良く分かる。

危機発生時に一緒に戦える信頼関係は、平時から築いておかななくては間に合わない。

5. BCP 担当者に必要なレジリエンス

平時だけではなく、災害が発生した時にこそレ

レジリエンスが強く求められる。いつもとは違う不自由な環境での慣れない作業にはストレスがある。特に、発災直後は過重労働となりがちで、長期化するとメンタル不調者が増える傾向が過去の震災ではみられた。災害復旧や事業継続に関わる担当者への心のケアに関する考慮点を以下に記す。⁷⁾⁸⁾

(1) 休養と栄養

疲労蓄積とメンタルヘルスは相関があり、体力を過信すると疲労から一気にメンタルが崩れてしまう。気持ちが高揚していると空腹感や眠気を感じない事もあるが、食事と睡眠に気をつける。

(2) 安心できる仲間との会話

自分を責めたり、何かを責めるような会話ではなく、ありのままを認め、時には弱音を吐くことも必要。作業の節目にデブリーフィングという振り返りの時間を設け、リラックスした雰囲気を感じたことをチームで共有する。

(3) 役割を兼任しない

責任感が強い人は仕事を抱えこみやすい。過重労働を予防するためにも、仕事量を考慮する。できれば得意な仕事に集中できることが望ましい。

(4) 複数で業務を担当する

仕事が分担できると休暇も取りやすい。相談できる相手がいることは精神的な支えとなる。どこまでできたか、何が良かったか、ポジティブな側面を同僚と共有する。

(5) 大切な人とのコミュニケーション

家族や友人等など、仕事を離れてリラックスできる相手とのコミュニケーションは疲れを癒し、活力を生み出す。

(6) マインドフル瞑想

「今ここ」に気持ちを集中させるマインドフル瞑想は脳のデトックス効果となる。身体だけでな

く脳も休ませることですっきりし、思考力が回復できる。

担当者自身も被災している場合は、これらに加え、グリーフケアと生活再建も必要となる。業務との両立に課題は多い。

6. おわりに

建物やインフラは壊れれば目に見えるが、人の心の中は見えにくく、特に他人から自分の気持ちは分かりづらい。つまり、心のレジリエンスは自分から取り組むことが大切で、平時から高めておくことで、逆境や失敗を乗り越える力となる。

米国心理学協会では、「レジリエンスはプロセス(道なり)」だと定義している。つまり、より善く生きるための継続した取り組みであり、成長するための学びの連続とも言える。本稿が少しでもレジリエンスの理解と醸成に役立てられると幸いである。

参考資料

- 1) 職場におけるメンタルヘルスケア対策に関する調査 2010 (独)労働政策研究・研修機構
- 2) ひきずらない技術 深谷純子
- 3) 生得性・後天性からみたレジリエンスの展望 平野真理 東京大学大学院教育学研究科紀要 2012
- 4) ポジティブ心理学入門「よい生き方」を科学的に考える方法 クリストファー・ピーターソン
- 5) The Road to Resilience 米国心理学協会
<http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>
- 6) EQ こころの知能指数 ダニエル・ゴールマン
- 7) 震災トラウマと復興ストレス 宮地尚子
- 8) PD25111:2010 Published Document
Business continuity management – Guidance on human aspects of business continuity BSI