

危機発生時に強い レジリエンスの高い組織づくり

2020年3月11日

株式会社深谷レジリエンス研究所
深谷純子

※視聴用URL

<https://ondemand.seminar.vcube.com/ondemand/v/e412516d5864c3dccb55198a5b6f15c3fc799342>

レジリエンスとは？

- インフラ： 壊れない、堅牢、強固
- システム： 回復手順、バックアップ
- 組織： 体制がある、訓練された人
- メンタル： 精神的な強さ、しなやかさ

【キーワード】

回復力、柔軟性、強靱、弾力性

久世浩司

鍛え方 レジリエンスの

世界のエリートがIQ・学歴よりも重視！

レジリエンス
逆境をはね返すの 世界最強トレーニング
THE教科書
RESILIENCE
FACTOR

カリブ・ライビッチ、
アントニョ・シャター著
宇野力オリイ訳

米国の名門ペンシルベニア大学で
効果検証され、学校から企業、軍隊まで
劇的な成果を上げてきた

世界最高峰の
メンタル訓練法、
本邦初公開!!

あらゆる困難は、
レジリエンス「逆境力」を
高めれば、かならず
克服できる。

東恵社

レジリエンス 負けない力

吉田麻也

Unbeatable Mind

日英同時発売！

日本人初のキック
チームMVP、
世界最高峰リ
結果を出し続け

転んだら、
いば

子どもの
「逆境に
負けない心」
を育てる本

楽しいワークで身につく
「レジリエンス」

足立啓美
鈴木水季
久世浩司
イローナ・ボニウェル

挫折しやすい、キレやすい、すぐあきらめる……
そんな子どもへの対応が気になる
スクールカウンセラー、父母必見!!
レジエンス教育の第一人者による実践ワークブック

法研

OPTION B

逆境、レジリエンス、そして喜び

シェリル・サンドバーグ
アダム・グラント

人生は、「オプションB」
の連続だ

フェイスブックCOOが夫の急死で学んだ
「折れない心」の鍛え方

日本経済新聞出版

アンジェラ・ダックワース著 神崎朗子訳

GRIT

The Power of Passion and Perseverance
Angela Duckworth

やり抜く力

人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身につける

ハーバードXオックスフォードXマッキンゼーの
心理学者がついに解明、世界騒然!

ビジネスリーダー、エリート学者、オリンピック選手……
成功者の共通点は「才能」ではなく「グリット」だった!

誰でもどんな分野でも一流になれる
最強・最速のメソッド!

バラク・オバマ、ビル・ゲイツ、
マーク・ザッカーバーグ……
世界最高のリーダーたちが賞賛

いま、世界一話題の空前の
ベストセラー、日本上陸

春秋社

ミルトン・エリクソン
心理療法
〈レジリエンス〉を育て

ダン・ショート
ベテ・アリス・エリクソン ロキサンナ・エリクソン
浅田仁子訳

Hope & Resiliency
Understanding the Psychotherapeutic Strategies of Milton H. Erickson, MD

春秋社

不登校ニート
ひきこもり
の家族に贈る
気持ちえ
切り替える力

「レジリエンス」

家族支援カウンセラー 森薫

学研リンク

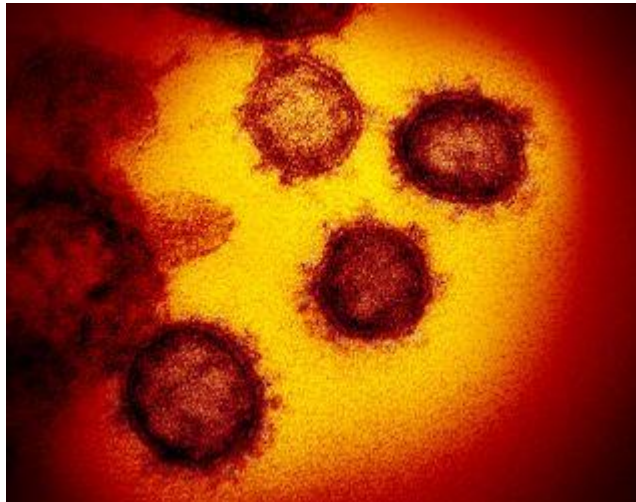
メンタル・コンディション

下がっても回復できる、より高くできる**心の筋肉** = レジリエンス



新型コロナウイルス(COVID-19)

- 世界的な大流行(パンデミック)
- 漠然とした不安を引き起こす感染症



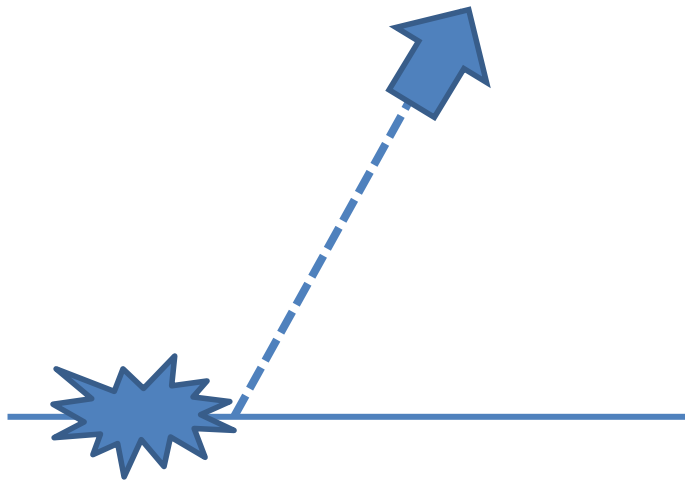
This is a transmission electron microscope image showing the new coronavirus emerging from the surface of human cells.
(Image: © NIAID-RML)



状況の違い

自然災害

②平常に戻るのが目標

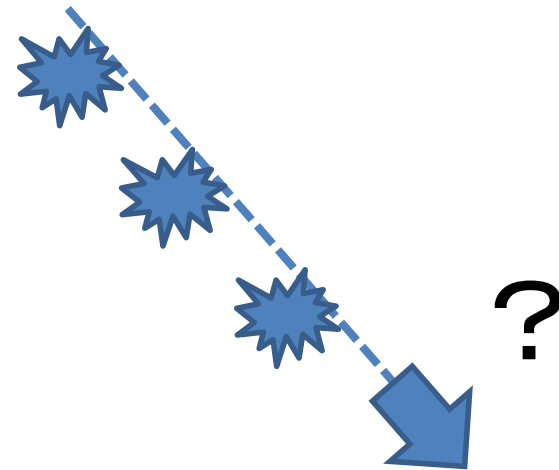


①底からスタート

被害が限定的
援助が期待できる

感染症

①平常からスタート



②底をつくるのが目標

被害が拡大
援助が期待できない

期間が長いことへの心理的ストレス

- いつ収束するかわからない不安
- 疲労感・対策疲れが増す
- ストレスによる免疫力の低下

参考： SARS 2003年4月～7月収束まで 4ヶ月

新種のコロナウィルス「SARSコロナウィルス」による重症急性呼吸器症候群

2002年11月広東省で発生、2003年2月集団感染の報告

2003年4月WHOが現地調査

2002年11月～2003年7月までの感染者数8,098名、死亡者数774名

出典：外務省 海外安全ホームページ

<https://www.anzen.mofa.go.jp/sars/basick.html>

疲労はストレスの原因になる ストレスは免疫力を下げる

- 許容範囲が狭くなる
- 怒りの感情がおこる、パニックを起こす
- 被害者意識が高くなる
- 自分を責めてしまう

身体と脳を休める

- 休息・栄養・睡眠
- 情報の遮断（情報疲労）



出典：下園壮太「寛容力のコツ」

心のレジリエンスが必要な時代

- ストレス社会 → 「新型コロナウイルス」というストレス
- 新しい仕事の創造
- 人生100年時代の到来

こんなチカラが必要

- 精神的に落ち込んでも立ち直れるチカラ
- 前向きにチャレンジし続ける粘り強さ
- 多様な人と関われる柔軟さ、しなやかさ



心の
レジリエンス

※ レジリエンスは、跳ね返す力、回復力ともいわれ、困難な経験を通じて、さらに成長する状態をいいます。ポジティブ心理学のなかで研究されている概念です。

組織のレジリエンスを高める

スタッフ・部下・チームへの関わり方

危機発生時の行動指針

出典： 米国外務省

Foreign Service, Transition Center Resilience Project

海外赴任する職員向けレジリエンス研修
危機発生時の12の行動指針

危機に直面する前よりも
もっとレジリエンスになれば、もっと有能になれる

PTG: ト라우マ後の成長 = レジリエンス

危機発生時の行動指針(1/3)

1. 人命優先
 - 感染リスクを最小化する
2. 友人や家族との繋がりを保つ
 - いつもより頻繁に連絡をとりあう
3. 助けを求める
 - 孤立しない(させない)、相談先を確保する
4. 食事、排せつ、運動
 - いつもと同じリズムを保つ
5. 休息・休憩を確保する
 - 体力を温存し、自己免疫力を維持する

危機発生時の行動指針(2/3)

6. ゴールを定義する
 - 近いゴール、1日の目標をもつ
7. 希望をもつ
 - 悲観的にならない
8. コミュニケーション範囲を広げる
 - 情報収集、丁寧な確認
9. 組織を活性化する
 - 全員に役割をつくる。暇をつくらない

危機発生時の行動指針(3/3)

10. ユーモアを奨励する

- 笑いは心の余裕

11. 積極的な問題解決

- あきらめない、粘り強く知恵をだす

12. 正しいことをする

- 感情を暴走させない、落ち着いた行動
- 良き市民になる

レジリエンスを高める活動

1. 脳を休ませる : 一つのことに集中する
2. 繋がりを保つ : 親密な友人、ソーシャルネットワークを築く
3. 仕事量を管理する : 長時間働かない、休憩をとる
4. 情熱をもつ : 仕事以外の趣味を探す
5. 自制心 : アルコールの取りすぎに注意する
6. 他者を助ける : 利他的になる、ボランティア
7. 笑う : コメディ番組や映画を観る、冗談を言う
8. 感謝する : 感謝することを探す、ありがとうと言う
9. 自分自身に正直になる : 謙虚になる、助けを求める

レジリエンスが低い組織

普通のストレスに
過剰反応

機嫌が悪い

怒りっぽい

希望がもてない



悪い記憶を
ひきずっている

問題を放置し
ている

孤立している

いつも不健康

レジリエンスが**高い**組織

ストレスに強い

明るい雰囲気

笑いがある

希望がある



良かったことを
おぼえている

問題を解決
している

助け合える関係

よい健康状態

レジリエンスが高い組織

- 平常時のパフォーマンスが高い

- 仕事とメンバの両方が大切にされている
- 変化に対する適応力が高い
- イノベーションがおこせる

- 逆境時の対応力が高い

- メンバの自発的な貢献がある
- 活動レベルが維持されている
- ピンチを乗り越えられる



悩みを大きくさせない

悲観的な捉え方	楽観的な捉え方
悪いことは永遠に続く	悪いことは今だけ
いつもうまくいかない	今回は失敗した
私は能力がない	私の経験が足りない
私は不注意な人間だ	このケースは想定していなかった
何をやっても全てだめだ	今回は例外だ
みんな分かってくれない	この人は分かってくれない
失敗するかもしれない	成功するかもしれない



無力感

希望



COVID-19 に勝つための心の筋肉



柔軟性・回復力



楽観性・弾力性



忍耐力・適応力

1. ストレス対応力
2. 関係を強める
3. 組織を成長させる

ライフイベントのストレス

※ 新型コロナに関係しそうなストレス
合計値がストレスレベル

得点	出来事	得点	出来事	得点	出来事
100	配偶者の死	38	家計の悪化	23	上司とのトラブル
73	離婚	37	親友の死	20	労働条件の変化
65	夫婦別居	36	転職	20	転居
63	拘留	35	夫婦喧嘩の増加	20	転校
63	親族の死	31	100万円以上の借金	19	趣味の変化
53	自分の怪我や病気	30	預金等の損失	19	宗教の変化
50	結婚	29	仕事上の責任の変化	18	社会活動の変化
47	解雇・失業	29	子どもの独立	17	100万以下の借金
45	離婚調停	29	親戚とのトラブル	16	睡眠習慣の変化
45	退職	28	個人的成功	15	同居人の変化
44	家族の病気・ケガ	26	妻の就職や離職	15	食習慣の変化
40	妊娠	26	就学・卒業	13	長期休暇
39	性的困難	25	生活条件の変化	12	クリスマス
39	家族構成員の増加	24	習慣の変化	11	軽い違法行為
39	新しい仕事				

得点： 配偶者の死を100とした、生活変化の影響を数値化したもの

感染症対策でのストレス

- 新しい習慣（マスク、手洗い、在宅勤務）
- 人に対する距離（コミュニケーションがとりづらい）
- 自由が制限される
- 孤独感（隔離、在宅勤務、仕事がなくなる）
- 娯楽の制限
- 漠然とした不安



PTG: ト라우マ後の成長

- 試練を経験したことでより成長できる

危機に直面する前よりも
もっとレジリエンスになれば、もっと有能になれる

レジリエンスが高い人の特徴

- 失敗、挫折からの回復経験
- 前向きな行動力・粘り強さ
- 楽観的
- 人とのつながり、巻き込む力
- 自分の強みを活かしている
- 高い目標がある
- 利他的
- 感謝



4つのレジリエンス行動

Stop

静

- 感情の一時停止ボタンを押す
- 役に立たないネガティブ感情を手放す
- 立ち止まって振り返る・受容する

Change

替

- 気持ちの切替
- 過去・未来から現在へ時間軸の切替
- 柔軟思考に切り替えて選択肢を増やす

Go

動

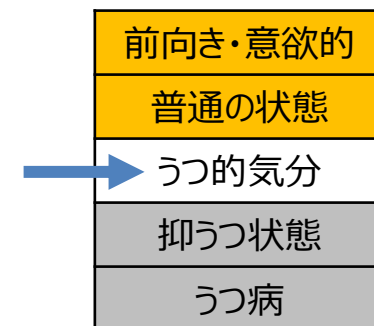
- 決めたことを実践する・身体を動かす
- 粘り強く行動する
- 人との良い関係を築く・利他行動

Up

幸

- 夢・希望・目標を持つ
- 自分を成長させる
- 感謝する

Stop ネガティブ感情を静める



- 怒り
- 苛立ち
- 不快感
- 腹が立つ
- 許せない
- 嫌悪感
- 軽蔑
- 悔しい
- 悲しい
- がっかり
- 孤独感
- 罪悪感
- 羞恥心
- 心苦しい
- 不安
- 心配
- 恐怖心
- 困惑
- 緊張感
- 負担感
- 面倒くさい

心を静める・ストレス解消

静



・セロトニン

- ・ 幸せホルモン
- ・ 日光を浴びる
- ・ リズミカルな運動
- ・ 大豆・乳製品・バナナ・魚
- ・ 喜怒哀楽を出す
- ・ 睡眠

・エンドルフィン

- ・ 愛情ホルモン
- ・ 入浴
- ・ 糖分・脂質
- ・ スポーツ
- ・ 恋愛

・ドーパミン

- ・ 快楽ホルモン
- ・ アルコール
- ・ 新しい刺激

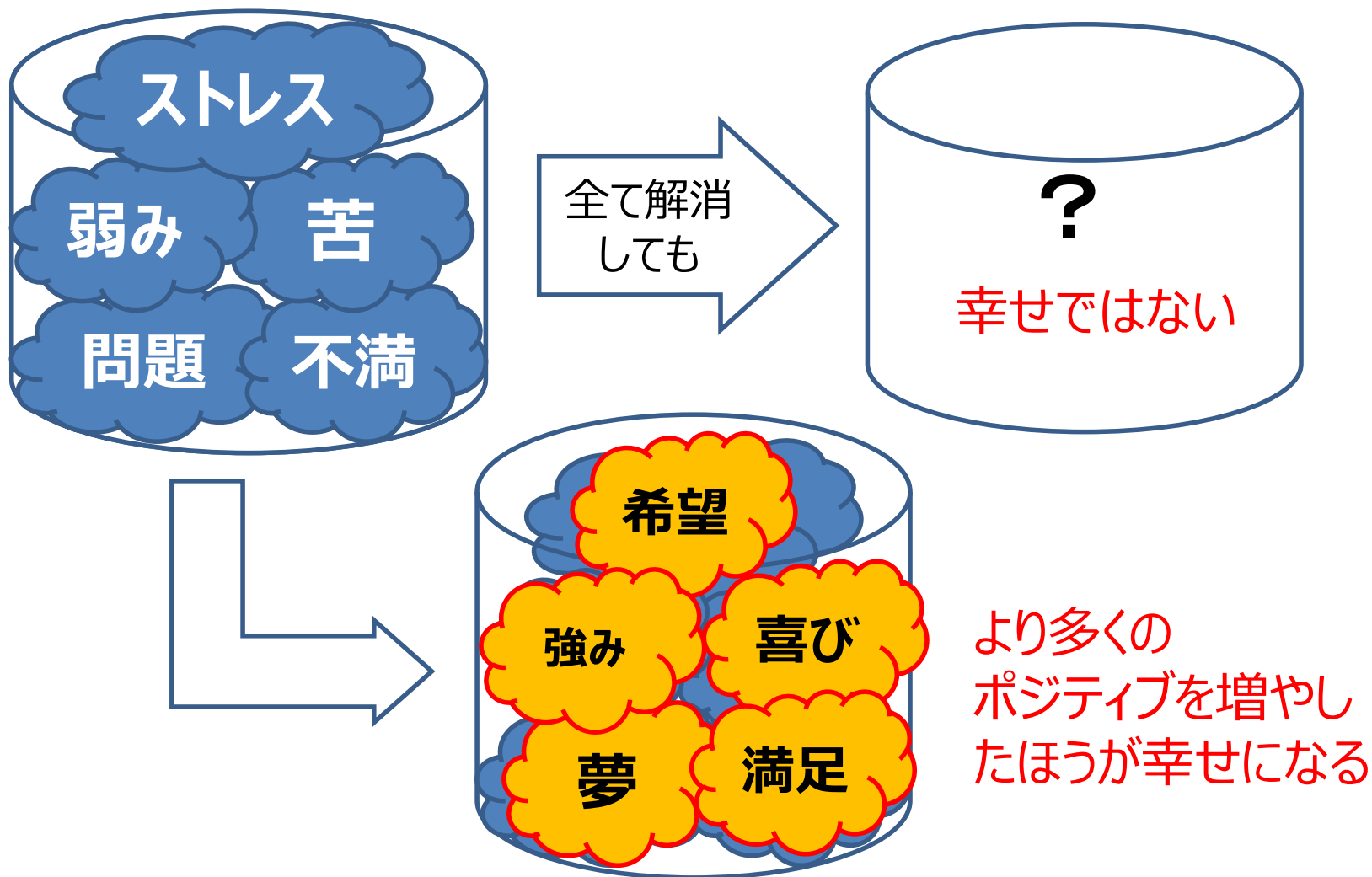
・ノルアドレナリン

- ・ 不快と闘うホルモン
- ・ 休息・睡眠
- ・ 肉・魚・ナッツ・乳製品
- ・ 快楽・笑い・報酬

気持ちを整えて、課題に取り組む

視点を替える

替



脳が休んでしまうマイナス言葉

むずかしい

無理

忙しい

いやだ

疲れた

めんどくさい

DOWN



- 思考力低下
- 覚えられない
- 時間がかかる
- 身体が動かない

気持ちが切り替えにくい

言葉のとおりには身体が動く

替

できる がんばろう
面白い やりがいがある
大丈夫 よっし！

気持ちが切り替えやすい

- 思考力が上がる
- 記憶力が高まる
- 集中力が増す
- 身体が動く



UP

比較

ポジティブ思考	ネガティブ思考
肯定的	否定的
承認・受容・寛容	排除・批判・責める
未来志向（次は何？）	原因追及（なぜ？）
可能性を見る	リスクを見る
行動は継続・加速	行動を抑止・立ち止まる
長所に気づく	短所が気になる
成功を信じる	成功を疑う
アクセル	ブレーキ

ポジティブ思考の利点



健康・長寿



粘り強い



適応力



集中力



柔軟性

柔軟に行動する

動

- 五感を使って行動する
 - 調べる、聞く、見る、話す、体験する
- 制約を楽しむ
 - 時間、予算、スキルは足りないのが普通
- 人を巻き込む
 - 一人で取り組まない、助けを求める
- スランプを成長につなげる
 - 次のステージ



大谷翔平選手のレジリエンス



大谷翔平選手の心の筋肉



柔軟性・回復力

- ・二刀流
- ・気持ちの切替え
- ・怪我の克服



楽観性・弾力性

- ・メジャーへの挑戦
- ・実現したい夢
- ・感謝
- ・自信

幸



忍耐力・適応力

- ・異文化への適応
- ・地道な努力
- ・周囲の巻き込み

参考：危機終息後にすべきこと

1. 緊急事態を長引かせない（切替）
2. 被害について話し合う（確認・共有）
3. 自分の経験を話す（消化）
4. 互いのハードワークを労う（承認・共感）
5. できるだけ早く休暇をとる（充電）
6. 研修の拡充（教訓化）

危機終息後、
経験したことを活かし、できるだけ早く平常を取り戻す

ご清聴ありがとうございました。