

## 連載 プロマネの現場から

## 第108回 レジリエンスを高めるために

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

プロジェクト・マネージャの悩みの元であり、大変さの一つは、責任重くしてそれに見合った権限なし、という点にあると思います。プロジェクトを円滑に進めていくためには、顧客や上司、関連組織などのステークホルダーの理解を得て、一步一步進めていくほかありません。

前回、「やり抜く力」としてグリット (GRIT) を紹介しましたが、このグリットがこれまでのガンバリズムやハードワークと違っている点は、GRITの「R」であるレジリエンスにあるといいました。新しいことにチャレンジする限り、一時的な失敗は避けて通ることはできません。逆に、失敗が一つもないということは、何も新しいことに取り組んでいない、ということにもなります。また、常に変化が求められる世界では、何も新しいことが一番の大失敗かもしれません。そのため、試行錯誤や失敗を通していかに多くを学ぶことができるか、失敗の果実、「失敗という宝物」を受け取ることができるようになるか、が大切になると思います。そこで重要になるのが、今回紹介する「レジリエンス」・・・ただひたすら我慢するのではなく、障害に直面しても頑なに抵抗せず、変化に順応できると信じて柔軟に受け流すという柔軟性や順応性の力だと考えています。

レジリエンス (resilience) とは、もともとは物理学用語だったものです。物理学用語としての「ストレス」は「外圧による歪み」という意味であるのに対して、「レジリエンス」は「その歪みを跳ね返す力」として使われています。嫌なこと、悲しいことを経験すると、私たちの心はへこんだり、くじけそうになり、落ち込んだりしますが、そんな嫌な気分もとの正常な状態に戻す力が「レジリエンス」です。私たちは、レジリエンスによって、冷静さを取り戻すことができるようになります。また、心理学用語としてのレジリエンスは、「精神的回復力」「復元力」「復活力」「心の弾力性」などといわれることが多いですが、「目の前の逆境やトラブルを乗り越えたり、強いストレスに対処することができる精神力」を意味します。

全米心理学会の定義によると、「逆境や困難、強いストレスに直面したときに、適応する精神力と心理的プロセス」を指し、いわゆる「心が折れる」の反対の言葉になります。

また、レジリエンスは、「心の自然治癒力」や「心の筋肉」とも表現されることもありますが、レジリエンスと筋肉には、共通の特徴があります。

一つは、個人差が大きい、ということ。もう一つは、鍛えれば強くなる、ということ。

つまり、個人差はあるものの、レジリエンスを高めることで、私たちはストレスに柔軟に対応できるようになります。

ただし、誤解してはならないのが、レジリエンスが高まったからといって、へこんだり、落ち込まなくなったりするわけではありません。

失敗したり嫌なことが起こった時、一時的に落ち込むものの、気持ちの切り替えが早くなるので、いつまでもクヨクヨと尾を引いて落ち込み続けることがなくなります。周りからみると、何も動揺していないように見えるようになります。

ポジティブサイコロジースクール代表の久世浩司さんによると（\*2）、レジリエンスの高い人には3つの特徴があるといいます。

1つ目が「回復力」です。逆境や困難に直面しても、すぐに元の状態に戻ることができる、しなやかさをもった心の状態であり、メンタルの強さになります。

2つ目が「緩衝力」。ストレスや予想外のショックなどの外的な圧力に対しても耐性がある弾力性のある精神であり、打たれ強さになります。

3つ目が「適応力」。予期せぬ変化に抵抗するのではなく、それを受け入れて合理的に対応する力です。

さらに、レジリエンスを持ったリーダーには5つの強みがあるといいます。

#### 1. 肝の据わった「楽観力」

「地に足のついた楽観力」

#### 2. 持続可能な熱意

強いウィル（意志）をもつこと、そして難しいことでも創意工夫して困難を楽しむような思考をもつこと、それらが逆境を乗り越えるための秘訣である。

#### 3. 聖人君子でない「利他性」

ストレスを感じることや嫌なことがあっても、すぐに捉え方を変えることで「損切り」ができる。利他的であらんとすれば、後悔することもない。

#### 4. 根拠ある「自信」

#### 5. 意志の力がある「勇気」

「優先順位の分析については、多くのことが言える。しかし、優先順位の決定につ

いて最も重要なことは、分析ではなく勇気である」(ドラッカー『経営者の条件』)

レジリエンスは、筋肉と同様に強化できるといいましたが、その方法を説明する前に、レジリエンスを弱めてしまう考え方を説明します(\*1)。

レジリエンスを弱めてしまう考え方には、以下の7つがあります。この思考の癖を理解しておくことは、とても重要だと思います。

#### 1. 否定的側面の拡大(肯定的側面の否定)

心理学者のバーバラ・フレデリクソンは、ポジティブな考え方とネガティブな考え方の理想的なバランスは、3対1であるという説を提唱しています。同様に、プロスペクト理論では、ネガティブな思考の方が、2.25倍も強いいため、ポジティブな考え方を2倍しても、まだ足りません。人間は、もともとネガティブな考え方をするように初期設定されているため、ちょっと多めに感じる3倍ポジティブに考えることでようやくトントンになります。

#### 2. 二分化思考(少なすぎる判断基準、勝ち負け思考)

二分化思考は、「あれか・これか」の二者択一思考ともいいかえることができます。しかし、この二者択一思考は、「選択」ではなく「脅迫」です。二分化思考は、自分を脅迫しているのと同じであり、嫌な気分やマイナス感情も強くなります。選択と呼ぶためには、最低でも3つ以上の選択肢が必要となります。

#### 3. 「当然」「べき」「ねばならない」思考

ネガティブな出来事に遭遇したとき、マイナスの感情を強めてしまうのが、「当然」「べき」「ねばならない」思考です。「当然」「べき」「ねばならない」思考が強いほど、意に反する現実と直面することが多くなり、嫌な気分やマイナス感情も強くなります。

#### 4. 過剰な一般化

過剰な一般化とは、公式やマニュアルのように一律に物事をとらえてしまう考え方を指します。数学の問題であれば、公式やマニュアルをあてはめることで解くことができるかもしれませんが、現実の世界、特に対人関係には、マニュアルは存在しません。また、「レッテル貼り」とともに、過剰な一般化は、真実を見る眼を曇らせてしまいます。

## 5. 結論の飛躍

被害者意識の強い人は、いろいろな要素が絡み合って上手くいかなかったことに対して、「〇〇だから失敗した」というような「結論の飛躍」をしてしまう人が多いです。

## 6. 劣等比較

自分より優れている人、または一部優れている部分を持っている人と比較して、うらやんだり、ねたんだりします。焦り、嫉妬、危機感などのマイナス感情となります。

## 7. 他者評価の全面的受け入れ

イソップ寓話の「ロバをつれた親子」の例のように、自分軸を持たず、他者のいうことを鵜呑みにしたまま、言われたことを受け入れ続けることで、すべてを失ってしまうことになりかねません。他者からの評価や忠告は、自己改善の参考として、賢明な取捨選択をする必要があります。

以上を踏まえて、レジリエンスを強化するためには具体的にどうすればよいでしょうか。久世浩司さんの『世界のエリートがIQ・学歴よりも重視! 「レジリエンス」の鍛え方』(\*3)に、レジリエンスを鍛える技術があり、参考になるので紹介します。

レジリエンスを鍛えるには、「底打ち」「立ち直り」「教訓化」という3つのステップと、7つの技術があります。

### ステップ1. 「底打ち」・・・ネガティブ感情に対処する

第1の技術 ネガティブ感情の悪循環から脱出する!

第2の技術 役に立たない「思いこみ」をてなずける

### ステップ2 「立ち直り」・・・レジリエンス・マッスルを鍛える

第3の技術 「やればできる!」という自信を科学的に身につける

第4の技術 自分の「強み」を活かす

第5の技術 こころの支えとなる「サポーター」をつくる

第6の技術 「感謝」のポジティブ感情を高める

### ステップ3 「教訓化」・・逆境体験を教訓化する

#### 第7の技術 痛い体験から意味を学ぶ

ステップ毎の各々の技術をみてみます。

#### 第1の技術 ネガティブ感情の悪循環から脱出する！

不安、怖れ、怒り、憂鬱感などのネガティブ感情は、失敗体験や逆境に直面したときに生まれます。ネガティブ感情は繰り返され悪循環となることで問題となります。

そこで、このネガティブ感情を払拭するための「気晴らし」が有効になります。

- (1) エクササイズやダンス、ジョギングや各種スポーツなどの「運動系」
- (2) 好きな音楽を鑑賞したり演奏したりする「音楽系」
- (3) ヨガや瞑想、散歩など呼吸を落ち着かせる静かな活動である「呼吸系」
- (4) 日記や手紙など手を使って書くことで感情を表出化する「筆記系」

#### 第2の技術 役に立たない「思いこみ」をてなずける

「思いこみ」とは過去に体験により刷り込まれた信念・価値観です。ストレスやトラブルなどの体験から生まれる刺激がきっかけとなり、思いこみから感情や行動につながります。

この思いこみには、7種類のタイプがあります。

- ・批判犬 彼らが悪い！
- ・正義犬 それは不公平だ！
- ・負け犬 自分は役に立たない・・・
- ・あきらめ犬 うまくいかない・・・
- ・心配犬 私にはできない・・・
- ・謝り犬 私が悪いんです・・・
- ・無関心犬 どうでもいいです・・・

自分の思いこみのタイプを自覚し、3つの選択肢、追放、受容、訓練から対処法を選ぶことが、ネガティブ感情にコントロールされないためにも肝要になります。

### 第3の技術 「やればできる！」という自信を科学的に身につける

ある目標や行動に対して「自分ならやればできる！」と感じる度合いです。

「自己効力感」は、困難から立ち直ろうとするときに必要です。

自己効力感は、

- ・実際に行い成功体験を持つこと（直接的達成体験）→「実体験」
- ・うまくいっている他人の行動を観察すること（代理体験）→「お手本」
- ・他者からの説得的な暗示を受けること（言語的説得）→「励まし」
- ・高揚感を体験すること（生理的・情動的喚起）→「ムード」

によって形成されます。

### 第4の技術 自分の「強み」を活かす

自分ならではの強みを把握し、それを新しい仕事などに活かすことで、高い充実感が得られます。またそれらの強みは、逆境を乗り越えるためのレジリエンス・マッスルとなります。

### 第5の技術 ころの支えとなる「サポーター」をつくる

有事の逆境が起きる前の平静のときに、自分にとっての大切な五人を選び「いざという時のサポーター」としてリストアップをしておくことがすすめられます。

### 第6の技術 「感謝」のポジティブ感情を高める

人に助けてもらったとき、良い状況に恵まれたときに生まれる感謝の感情は、幸福度が高まるだけでなく、ストレスを低減し抑うつや不安の徴候が下がることから、逆境を体験したつらい時期の立ち直りの方法として有効になります。

感謝の念を高める具体的な方法としては、

- ・感謝日記を書く
- ・一日の終わりに感謝したことを思い出す
- ・その出来事を日記形式で書きだす
- ・できれば「なぜこの良い出来事が起きたのか」についてじっくり考えてみる

- ・そして「ありがたいなあ」という気持ちを胸の内に感じながら日記を閉じる。
- ・3つのよいことを思い出す
- ・感謝の手紙を書く

#### 第7の技術 痛い体験から意味を学ぶ

逆境体験には自分を成長させ、次の困難を乗り越えるための価値ある意味や知恵が隠されています。

そのためには、

- ・被害者ではなく、再起した者の立場で物語を形成する
- ・精神的な落ち込みから抜け出したきっかけは何かを回想する
- ・ゼロの状態からいかにして這い上がってきたのかに着目する

そして、逆境物語を俯瞰して意味を探究することが有効です。

アウシュビッツの体験を記録した『夜と霧』の فرانクルさんではないですが、バースト・プロジェクトのリカバリーなど辛い思いをしているときは、「これは生涯にわたってのネタになる」と呟いてみることはとても有効だと思っています。

(※1) 内田和俊『レジリエンス入門 ——折れない心の作り方』(ちくまプリマー新書)、筑摩書房、2016年刊

(※2) 久世浩司『リーダーのための「レジリエンス」入門』(PHP ビジネス新書)、2014年刊

(※3) 久世浩司『世界のエリートがIQ・学歴よりも重視! 「レジリエンス」の鍛え方』、実業之日本社、2014年刊日経BP社、2016年刊