

## 第二章 レジリエンスを身に付ける

## 回復力

逆境を乗り越え、さらに強くなる。

レジリエンスは、元々は物理学の分野で使われてきた言葉だが、最近では心理学の分野で聞かれるようになった。レジリエンスとは「元に戻る力」を意味する。つまり「回復力」であり、心理学的には逆境に強い心や忍耐強い心を持つことだ。人は苦しい状況を自身で解決していくことで、前よりもさらに強くなっていく。レジリエンスを培っていくことは、自分や部下、そして組織全体が強くなるためにも重要である。

G R I Tの項でも述べたが、当社は、2010年にシアトル事業において不条理な理由で制限を受け、非常に苦しい状況が続き、8期連続で連結営業赤字を出した。普通の会社であればすでに倒産している。でも私たちは、問題を解決しながら、一步步前進してきた。当時、シアトルの施設を完全に閉鎖するという選択肢もあったが、私は現地の全従業員を解雇して事業をやめることは考えなかった。結局、膨大な累積赤字を出すことにはなったが、雇用は継続し、時間はかかったが最終的には黒字化することができた。

これまでに日本から40人以上の社員がシアトル事業支援のために現地で働き、そのほとんどが帰国している。彼らの学びと経験は、当社にとってかけがえのない財産である。同時に、日本で働く社員もシアトル事業をよく支えてくれた。このような逆境を全社一丸となって乗り越えることで、私たちはとても強く成長した。そして、新日本科学は素晴らしいレジリエンスを得たと私は思う。

## 智慧の試練

### レジリエンスを身に付ける。

強く鍛錬された精神力でもあるレジリエンスは、高い目標に挑戦して失敗したとしても、心が折れそうならに深く、そして長く、自分の内面を省みた上で、自分なりの答えを出して、どん底から自力ではい上がることで身に付くものである。この智慧の試練を乗り越えた者がレジリエンスを獲得できる。

レジリエンスを身に付けるための方法を紹介する（アメリカ精神医学会推奨を参考に編集）。

- 一、人間関係を良好に構築し、維持する  
家族、友人、他者との良好な関係を築く。貴方を心配してくれる人、貴方の話に耳を傾けてくれる人、これらの人からの助言や援助を素直に受け入れることはレジリエンスを増大させる。そして、この良好な関係を維持することが大事である。
- 二、困難に直面しても、乗り越えられない問題としてとらえない  
困難な出来事、そのもの自体を変えることはできないが、その出来事に対する考え方や対応は変えることができる。そして、前向きに困難を乗り越えていく。
- 三、自分では変えられない状況であれば、それを受容する  
自分ではどうしても変えられないことは変えられない、と受容し、変えられないであろう状況に注意を払い、適切に対峙する方法を考える。
- 四、目標を立てて、それに向かって一歩ずつ進む  
どんな困難なことでも行動を継続すれば、最終目標に到達できると信じる。
- 五、断固とした行動をとる  
問題やストレスとなっっていることから逃避せず、困難な状況でも断固とした行動をとる。
- 六、自己発見の機会を探す  
努力してもうまくいかない場合がある。それでも、自分自身について何かを学び、

成長する機会にはなると信じて努力を続ける。

七、肯定的な視点を涵養する<sup>かんよう</sup>

問題を解決するにあたり自信を深めることは、レジリエンスを高めることに通じる。

八、長期的で俯瞰的な視点を維持する

苦痛に満ちた出来事に直面しても長期的に、そして俯瞰的に考えて前進する。

九、希望的な見通しを維持する

困難に直面しても楽観的に考えて、希望やゴールを視覚化して前進する。

十、自分を大切にす

自分がリラックスできる状況はどういう時か、あるいはリラックスできる活動を探して、それに積極的に参加する。

以上の示唆から、本当に心が折れそうになっても、そこから立ち上がるヒントや勇気を手にして欲しい。失敗や挫折こそが、唯一、自分が強くなれるチャンスである。

## 推論のはしご

失敗を教訓として、

未来への成功へと導く思考プロセス

アドラー心理学の教えには「褒めない」「叱らない」「教えない」という3つの原則がある。部下との信頼関係を構築していく上で、また、レジリエンスを身に付けるためにも、これらの原則を参考にすることが重要だ。上司が部下に具体的な方法まで細やかに指示してしまうと、その結果、失敗した部下はどう思うだろうか。「自分は、上司の言う通りにやっただけだ」と言い訳を考える。一方、自分自身で深く考えて行動し、その結果、成功したら自信が付く。不幸にも失敗したら、自分の責任として真摯に受け止めることができる。そうした体験を積み重ねていくことで、心は少しずつ鍛えられていく。

人によって考え方には癖がある。それが良い方向でアウトプットに結び付いていくと自信になる。逆に予想した結果とかけ離れてしまった時、それをどのように考えるかはその人の成長が決定付けられる。自分の下した判断が本当にそれで正しかったのか、他に選択肢はなかったのかと自問自答する思考回路が根付くと学習効果が高まる。同じ過ちを繰り返さないためには、この深い反省が不可欠だが、多くの場合、そこから逃げたしまし、なかなか深いレベルでの反省はできない。だから同じ過ちを繰り返す。

経験を活かすために内省を繰り返す習慣を身に付ける必要がある。そして、そのためには「推論のはしご」をのぼることが推奨される。「推論のはしご」とは、現実の場から事実を選び出して、それに意味付けを行い、推測して結論を導くことである。その結論に従って行動する、というメンタルモデルを確立する。この「推論のはしご」を利用して、反省する深さが深ければ深いほど、前よりも強い自分になれる。そうした思考プロセスが、現実的に自分自身を成長させて、将来の失敗の確率を下げてくれる。

## 学習する組織

個の失敗と反省を組織で共有すると、  
個だけでなく組織も成長できる。

誰しも失敗をした経験はある。失敗をした時に嘘をついたこともある。しかし、失敗した事実を隠すことは無意味だ。失敗と正面から向き合うことで新たな気づきを得られる。それが成長のチャンスになる。失敗は天から与えられた智慧の試練だ。

何よりも大切なことは、失敗を活かすことだ。そのためには、失敗を心の底から悔いて、なぜ失敗したのかを深く考えることだ。深い反省ができる人は、その失敗を糧に成長できる。一方、責任を何かに転嫁してしまうと気持ちは楽になるが、自己学習という貴重な機会を放棄してしまう。だから同じ失敗を繰り返す。

個人の失敗は組織で共有されるべきだ。個の学びを組織の学びとして活かせば、組織が成長するチャンスとなる。組織で共有することで同じ失敗を避けるための策が生まれる。これが学習する組織である。

## 反省の技法

### 深みのある人間になるために

知能や学力が高くても会社で出世できるとは限らない。仕事に長年従事して十分なキヤリアを積んでいても、人や組織を動かす影響力のある人間とは限らない。一方、経験年数は浅くても深みのある魅力的な人間もいる。この違いはどこからくるのだろうか。田坂広志氏は「経験を体験として落とし込み、そこから智慧を獲得しているかどうかで決まる」と説く。

10年も経験を積みれば仕事はそれなりにできるようになる。仕事のスピードは早まり、失敗する頻度は減り、成果も上がる。しかし、「9割できたらそれで良い」と思っただけで、同じやり方で仕事を続ける人と、「何故、9割なのか。何が不足していたのか」と自問自答を繰り返して、学びを得て、より高い成果を追求する人とは、人間としての深みが違う。

常に高みを目指し、そこに届かなかった自分を俯瞰的に見つめて内省を繰り返すことで、レジリエンスが身に付き智慧を獲得できる。こうした日々の反省の技法が、深みのある人間へと成長させてくれる。そして、このような人財こそが組織の成長に大きく影響を与えることができる。

## 相互補完

自分と違う人と補完関係を構築することで、  
レジリエンスは高められる。

ダイバーシティとは、人種、宗教、性別、年齢等の属性に多様性があるだけでなく、個々が二人称、三人称の視点を持って互いに尊重し、互いを受け入れて理解することで、それぞれの強みを活かし、補完し合える組織構築を可能にする。

積極的に新しいことに果敢に挑戦する人もいれば、新しいことに挑戦することを躊躇する人もいる。挑戦に失敗はつきものというが、リスクはできるだけ減らした方が良い。慎重な人はネガティブな人と考えられがちであるが、失敗のリスクを想定し、慎重に物事を進める姿勢を持った人でもある。こういう人もリスクマネジメントや組織のバランスという観点からは必要な人である。

一人ひとりが互いの強みと弱みを補完し合える組織こそが、粘り強い力を発揮し、成功へと進むことができる組織である。自分とは違うということで排除するのではなく、その違いの中に補完関係を見出すことで組織のレジリエンスは高められる。