

「ラーニング・フォーラム 2004」の報告

ストレスに対してより強くなる～レジリエンス

チェンジウエル 社 社長 マーク・タガー 氏

マーク・タガー氏

米国 San Diego 在住。現チェンジウエル社代表。

ストレス下でいかに高い生産性を保つか、およびストレス社会におけるリーダーシップなど、変化とストレスにテーマを絞ったセミナーを提供している。

医師、ジャーナリスト、Fortune 500 企業の CEO と幅広い職歴を持つ。日本文化に深い造詣を持ち、自身は寿司（特にウニ）と日本酒が好物。

「Building Resilience(レジリエンスの獲得)」スピーチ要約

■ストレス社会に生きる私たち: ストレスとどう付き合えば良い?

「皆さんに質問をします。これまでに比べてビジネス環境はどうなっていますか？」より複雑で難しく、予測がしにくい上、変化のスピードが加速していると答える方が多いですね。ただし、これは日本に限らず、全世界的な兆候です。ドイツでもフランスでもアメリカでも、同じ質問をすると同じ答えが返ってきます。ただ、その中でも日本は多大なストレスに見舞われているように思います。成果主義制度を採用する企業の増加に伴うプレッシャーの増大、職を失うことに対する恐れ、そして、それを理由としたうつ、健康上の問題、年間 3 万人を突破した自殺者数など、決して他人事ではない問題が現実起こっています。

しかし、ストレスとは避けられないものなのでしょうか？ 私たちはそれに屈するしかないのでしょうか？ 私はそうは思いません。私はストレスをこのように定義します。ストレスとは、“パフォーマンスの向上を促す自然な力”であり、“積極的に対処することによって自分自身の成長につなげられるもの”です。つまり、ストレスがない状態というのは決して良いことではなく、反対に成長の機会を失うことになるのです。

私自身が医師であった時にこんなことがありました。同じ症状でも一方で短期間のうちに急速な回復を見せる患者がいれば、もう一方でより重い症状になる患者がいる。この違いはどこにあるのか？ 私は、その人たちの“逆境やストレスに対する見方・受け取り方”の違いである、という考えに至りました。

■ ストレス下のビジネス環境において求められる能力とは？

変化やストレスに直面すると私たちは出来事に対する見方や受け取り方が否定的なものになりがちです。例として、現在の日本を大きく揺るがしているプロ野球の合併問題を取り上げましょう。合併（つまり変化）が噂される球団で働く従業員がいます。この従業員の上司は普段、的確な指示を出し、必要なサポートを提供していて関係は良好です。ところがある日、この上司が、何らかの理由で（例えば自分の子供の具合が悪くて心配である、など従業員には全く関係ない理由で）この従業員に挨拶をしないまま、強張った表情のまま部屋に入っていました。この従業員は何を思うでしょうか？「何かミスをしたか？」「リストラされるのではないか？」

もちろん、従業員はミスを犯したりしていないし、人員整理の対象になることもないでしょう。しかし、このような心境のまま仕事をしている限り、ミスを犯す確率は格段に高まるのは明白です。プロ野球の世界だけではなく、私たち誰もが同じような変化の渦に投げ込まれる可能性があるのです。

このような環境の中、必要とされる能力は、重要なことに焦点をあて続けられること、多大なエネルギーを持ち、新しいアイデアを出せること、ふさわしい態度・姿勢を保ちつづけられること、です。これらの能力を支えるのが「レジリエンス」です。

■ レジリエンスの獲得

「レジリエンス」とは、仕事や生活で困難に直面したとき、肉体的・精神的な強靭さを維持、強化できる能力のことを言います。身近な例として、70歳という世界最高齢でエベレスト登頂を成し遂げた三浦雄一郎氏を紹介しましょう。彼は過去の冒険で何人もの仲間を失いました。それでも決して諦めず、逆境から立ち直り（回復し）、失敗から学び、集中すべきことを見つけ、健康を保ち、そして仲間とのつながりを強化することで遂に偉業を成し遂げました。私たちの目の前にはビジネスというエベレストが立ちほだかっています。私たちは何とかエベレストを征服する必要があります。そこで必要とされるのが「レジリエンス」なのです。

企業の合併・吸収が当たり前のようになり、モノが売れず、技術革新が早い今の時代、「レジリエンス」を身につける重要性はますます高まってきています。一つだけお伝えしたいのは、誰でも「レジリエンス」の“種”を持っている、ということです。これまでに、辛い経験をしたことがない人はいないでしょう。そして誰もがその辛い経験を乗り越えて今を生きています。それこそが「レジリエンス」であり、あとはその“種”を大きく育てれば良いのです。

最後に一つ、ある人の言葉を紹介します。

『持てる能力を最大限発揮し、あとは自然にまかせよう。楽な人生を追い求めるのではなく、強い人間になることを追い求めよう。自分の能力に合った仕事を求めるのではなく、仕事に合った能力を求めよう。そうすれば仕事を成し遂げたことが奇跡になるのではなく、自分自身が奇跡となるのだ。 フィリップス・ブルックス』

またお会いしましょう、ありがとうございました。

このような充実感がまさに内発的な動機付けになります。気づきたいという思いを、自分の中にしまわず、人に伝え相手を巻き込み、さらに自分の動機付けにすることが出来るのです。

もう一つ、人的なネットワークは最低限必要な要因ですが、それだけに依存するのも危険だとお話しましたが、例外があります。複数の人間関係を持つことは大変強いモチベーションになります。職場の中の閉じた人間関係だけに頼ると危険だとお話をしてきました。それだけではない、社内の他の部門にも、また社外にもたくさんの人間的ネットワ



ークを持つ。営業の方なら、お客様とも勉強会の仲間として集う場面がある、趣味のネットワークを持つなど複数の人間関係を持つと、モチベーションを下支えするインフラとして働き、思わぬ人のフィードバック、サポートが受けられます。自分は閉じた人間ではない、こんなにたくさんの面を自分が持っていると感じることができ、複数に支えられることになります。

逆境を乗り越えられる強者の特徴についてお話をしてきました。