



Resilience View

レジリエンス・ビュー 第10号

2015年2月12日

この号の内容

- 1 【連載】ヒューマンレジリエンス (第3回) [(株)深谷レジリエンス研究所 深谷純子 氏]
- 2 【連載】史上最大のICS・ノルマンディー上陸作戦[後編] [(株)セノン 上倉 秀之 氏]
- 【連載まんが】
パットン将軍語録(第3回)
[(株)セノン 上倉秀之氏]

3 協会からのお知らせ

1. 【連載】ヒューマンレジリエンス (第3回) 「内省によってレジリエンスな自分になる」

(株)深谷レジリエンス研究所 深谷純子
sfukaya@fukayaresilience.com

今年は阪神・淡路大震災から20年です。大都市の直下で発生した地震により、数多くの人が、突然の地面の強い揺れにより、愛する人を亡くし住む家が壊れ、身体も心も揺さぶられる経験をしました。たとえ建物や街は数年で復興しても心の回復はそうはいきません。自分の心の状態を受け入れ適応していくことで、時間をかけて心の揺れをしずめてほしいと願います。

今回は自分自身を振り返ることの大切さを述べたいと思います。外からは見えづらい心の中、自分でも気づかない内面の深層部を振り返ることを「内省」と言い、内省によってレジリエンス力は鍛えられます。

(1)立ち止まって振り返る大切さ

一仕事終わった時や、苦境を乗り越えて楽になった時には、達成感や安心感があります。そんな時、自分はその経験から何を学んだか、どんな成長があったか、誰に感謝し、何を改めるか、何を大切に思うか、自分の価値観は何かを静かに自分に問いかけてみます。そうすることで、その経験が意味のあるものになり、良かったことも悪かったことも、その意味を知ることによって活かされていきます。

私は前職で、関わっている顧客プロジェクトが終わると、すぐに次のプロジェクトが待ち受けていたり、終わりが見えてきたら並行して次の案件の立上げに着手するケースも多く、休みなく働いていた経験があります。コンサルタントとして有料作業の稼働率が上がり、案件が多いことは好ましいことですが、徐々にレジリエンス力が低下していく実感がありました。

終わったことは振り返らず、ひたすら前へ次へと進む毎日に、心の疲労感を感じていました。失敗経験を学びにする前に忘れてしまい、支えてくれた人に気づかず、感謝もせず、気持ちを次に切り替えなくてはならない日々に、気持ちの上でのひっかかりが抑え込まれ、コンサルタントとしての燃え尽き感を感じました。きちんと内省をする時間を持ち、経験を整理することで、気持ちの上でも終わらせて、次に向かうべきであったと思います。内省は燃え尽きを防ぎ、パフォーマンスを維持し、自分自身が成長していく上でも重要であると思います。

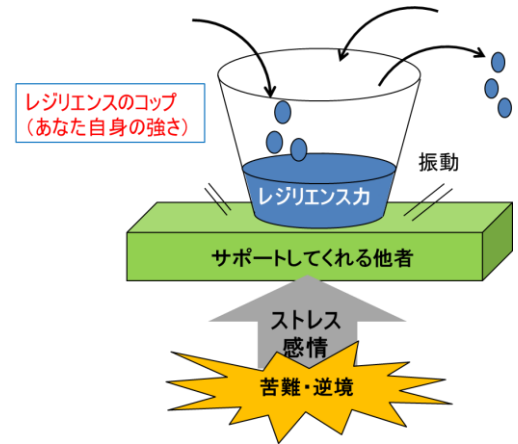
(2)内省で「きちんと終わらせる」

プロジェクトの開始時には、関係者全員を集めたキックオフミーティングが行われています。チームの目標を確認し、懇親会でチームメンバーとの親睦を深め、これから一緒に働く仲間との結束の儀式のようなものです。ところが、その仕事が終わった時には、解散式、慰労会のような飲み会こそよくありますが、クロージングミーティングは行われていないのではないのでしょうか。私は経験したことがありません。プロジェクトを解散する前にメンバーがそのプロジェクトを振り返り、目標はどのくらい達成できたか、何を学んだかを共有し、改善点を確認し、反省し、感謝する。そのような時間が企業にとっての貴重な財産になると思います。プロジェクトが思ったようにいかなかった場合、メンバー間のわだかまりを残したままにチームが解散し、表面化しなかった問題がそのまま放置されることのないよう、きちんと終わらせることで、心の中も次に切り替えられるのです。



(3)レジリエンス力を高めるしくみ

個人のレジリエンス力は、右図のような仕組みで高められると考えています。コップ(心)の中のレジリエンス力を一杯にする。心を揺さぶりレジリエンス力を減らす「ストレス感情」を減らし、「他者からのサポート」を厚くする。レジリエンス力を高めるために、内省によって以下のような質問を自分自身に問いかけてみます。



- ・何に対してストレスを感じているか
- ・どんな感情が自分の中で起こっているか
- ・誰が助けてくれているか
- ・誰に感謝するか
- ・何を学んだか
- ・どんな成長ができたか

苦難の真っ最中にいる時には、自分では何もできない無力感から自信を無くしたり、やっていることに意味を感じなくなったり、自分一人でやらなければいけないと思ひこんだり、サポートしてくれる人に気づかない、追い込まれた感覚、あきらめ感、役に立てない自分への罪悪感も生まれてきます。結果としてコップの中のレジリエンス力がどんどん減っていきます。前向きなエネルギーが吸い取られていく感じです。

内省によって、その状態のポジティブな一面を考えてみます。そうすることで、ネガティブ感情の増幅を軽減し、コップから減ったレジリエンス力を再び入れ戻すことができます。

レジリエンス・ポイント

- ① 内省によって、レジリエンス力を鍛えることができる。
- ② 様々な経験を振り返り整理することは、燃え尽きを防ぎ、自分自身を成長させる。
- ③ 内省を行うことで、ネガティブな感情から、ポジティブ面を考えることができる。
- ④ 内省は自分を支えるサポートシステムを強くする。

(4)不安は成長の兆し

例えば、不安というストレス感情は成長の兆しです。不安の先には成長があり、成長するチャンスが訪れているのです。人は不安も心配もない状態を望みたくありませんが、実は成長を回避しているとも言えます。「不安＝成長しようとしている自分」に気づくことは、レジリエンス力を高めることに繋がります。内省によって見方が変わり、ポジティブな一面を気づかせてくれます。

(5)小さな問題を大きくしないために

震災のような予期しない大きな逆境に遭遇した場合、平常時に見過ごしていた小さなほころびが大きな問題に繋がる恐れがあります。人間関係の些細な行き違いが大きな軋轢になり、信頼関係が崩れ、人が自分から去っていきます。地震で建物の基礎が崩れるように、心の基礎も崩れて、レジリエンス力を奪っていきます。

自分だけでは立ち上がれない、周囲のサポートが必要となる時は誰にでもあります。

いざという時に必要なサポートをもらうためにも、些細なことであっても関係を修復し健全にし、感謝し、自分も誰かを支える側になることで、自分を支えてくれるサポートシステムを強くすることができます。今の自分を点検する意味でも内省による振り返りは役に立ちます。

最後までお読みいただきありがとうございました。

3回シリーズでお伝えしました「心のレジリエンス」に関する寄稿はこれで一旦終了いたします。ご意見・感想をお寄せいただければ幸いです。どんな内容も励みになります。



2. 【連載】史上最大のICS・ノルマンディー上陸作戦 【後編】

(株)セノン 上倉秀之
h-kamikura@senon.co.jp

レジリエンス・ポイント

- ① 「ノルマンディー上陸作戦」以降他国の上官のもとで戦う場面がみられるようになった。
- ② 米軍は目的達成のために、組織を自在に拡大・縮小することで効率的に戦った。
- ③ 過去には、日本においてもICS的な柔軟な組織運用は行われていた。日本においてICSを活用するには、単にマネるのではなく、「日本的なもの」に昇華すべきである。

70年前に実施された史上最大の作戦と言われたノルマンディー上陸作戦は、組織統合運用においてインシデント・コマンド・システム(ICS)の嚆矢(こうし)ともいえる取り組みであった。また、太平洋の戦いでも組織統合運用の取り組みが行われている。

(1)ICS的組織の嚆矢

ノルマンディー上陸作戦では、それまでの米英両軍の協力関係を一層進め、多国間での戦闘組織の指揮系統の一元化も図られた。

例えば、「指揮チーム」としてはアイゼンハワーを長とし、参謀長スミス米陸軍中將が、モーガン英陸軍中將と米海軍、英陸軍、加陸軍の参謀が作戦計画を練り上げた。「計画情報チーム」は軍組織のお家芸ではあるが、多国間の調整をしつつ計画を仕上げたのである。

また、上陸を支援した海軍部隊では、艦砲射撃部隊としてイギリス海軍の戦艦 3 隻の他に、アメリカ海軍の戦艦 3 隻も参加している。また、フランス海軍、ポーランド海軍、オランダ海軍等の亡命政府の艦艇も参加し、ラムゼー英海軍大将の元で戦った。空軍はアメリカ第 9 航空軍約 9000 機がマロリー英空軍大将の指揮下に入っている。

「対応・運用チーム」の機能の中では、陸軍が地域ごとに受け持ったチームで、空軍は専門家チームと言える。

また軍隊は、膨大な食糧・物資・弾薬・燃料を消費するため兵站(ロジスティクス)が不可欠であるが、この作戦ではアメリカ・イギリス両国の軍幹部からなる「連合軍参謀本部」が、後方支援と財務総務の機能を担っている。

単なる連合軍同士の連携等であれば、それまでも試みられているが、ノルマンディー上陸作戦以降の連合軍の戦いでは、異国の上官の元で別の国の軍隊が戦う場面が見られるようになった。また、ヨーロッパでは兵站は一本化された管理が行われている。第二次世界大戦中のアメリカ軍は、ヨーロッパでは陸軍と空軍、太平洋では海軍と海兵隊が組織の統合運用に取り組みを進めた。

現在ICSを取り入れているドイツは、第二次世界大戦では世界に先駆けて陸軍と空軍の連携を密にして「電撃戦」を行った。また、戦線によっては、空軍元帥が空軍部隊と陸軍部隊を率いて戦いを繰り広げた例もある。アメリカ軍ほどではないが、目的達成のために組織を柔軟に連携させる取り組みを行っていたのである。

(2)フラクタル組織の幕開け

一方、ICS においては、対応する事案の大小、組織の大小に関わらず「指揮」「対応」「計画情報」「後方支援」「財務総務」の 5 つの機能をチーム分け、あるいは兼務して対応することができる手法である。このように大きくても小さくても同じ形(組織構成)となるものをフラクタル組織と言う。この組織は、日本との太平洋の島々をめぐる戦いでアメリカ海兵隊が開発しモノにしていった。

島嶼攻撃においては、空母部隊による制空権確保、艦砲射撃による防禦(ぼうぎょ)陣地破壊、上陸用舟艇による着上陸作戦、上陸後の迅速な戦力補充と補給の連携が重要となる。海兵隊は、海軍との協力で小兵力による小さな島の上陸から、数個師団による大規模な上陸作戦まで組織を自在に拡大・縮小し、目的達成のための任務部隊を編成し、日本軍と戦った。

最後まで陸軍と海軍の対立が解消されなかった日本軍とは大きく異なり、戦争後期には海兵隊の将軍が、上陸部隊の海軍艦艇を指揮する体制まで両軍の統合作戦は改善されていた。アメリカ軍内においても陸海空軍の組織的軋轢はあったものの、個々の戦場においては組織と指揮系統を巧みに工夫して戦ったのである。



【連載まんが】パットン将軍語録

作：上倉 秀之



編集後記

大きな困難に直面した際に、個人や個別組織でできることには限界があります。自らを省み、ヒトとヒト、組織と組織の間で、いかに円滑かつ効果的に協力・連携できる関係性を築くかが、レジリエンスの要諦ではないかと感じました。レジリエンス・ビューも本号で通算 10 号となりました。今後とも引き続きよろしくお願い致します。(新藤 淳)

(3)我が国にICSは普及するか？

最も大きな壁は「組織文化」と言える。

同一企業内の平常組織から、災害対策本部組織や自衛消防隊編成等の緊急時組織への変化であれば、リーダー役は社内序列に則って就任すれば、組織間の抵抗感は少ないかもしれない。しかし、異なる組織、例えば土砂災害に対して、地方自治体、国土交通省、警察、消防、自衛隊、医療機関、建設業者等がアメリカのICSのような組織再編を行い対応するためには、法の整備、用語の統一、装備の互換性、訓練などの様々なハードルがある。

アメリカ軍は長い闘いの歴史から、異なる組織の統合運用の必要性を見出し、取り組みを進めてきた。また、業務がマニュアル化・標準化されており、プロジェクトチームでの業務推進や、専門家集団の活用なども企業文化として定着している。さらに、実戦を経験した優秀な軍人が政財界に数多く進出しており、緊急時の対応における情報収集・意思決定も実戦的なものとなっている。

マネジメント手法は形だけ真似ても、運用では上手く行かない。まさに魂が入らないからである。組織への帰属意識が強く、真面目な民族性の我が国において、ICS をどのように活用するかは、真似ではなく「日本的なモノ」に昇華する必要があると思われる。

遠く、戦国時代は家長を中心に騎馬武者、徒歩武者、槍、弓、鉄砲等の兵が殿様の元に参集し、そこで騎馬隊、槍隊、鉄砲隊等の機能別に再編成されたと言われている。また、偵察隊(物見)や先鋒や殿(しんがり)などの任務別編成も行われた。すなわち、「家」単位から、機能別・任務別の組織編成を行い、指揮系統を一元化する試みが行われていた。

このような例をみると、我が国においても、組織の危機に対する意識次第ではICS的な組織運用にも柔軟に対応していた時代もあったことがわかる。

組織のレジリエンスを高める事は、緊急時の対応力を向上させるだけではなく、通常業務においてもICS的な組織運用を図ることでより効果的で機動性のある組織を構築することも可能なのではないか。

3. レジリエンス協会からのお知らせ

次回定例会は、2015年3月24日(火)13:30から 京都大学東京オフィス(品川)で開催いたします。また、レジリエンス協会では、組織のレジリエンス力を高めるため、自由参加による模擬訓練を定例会と同日(3/24)の午前10時半から実施いたします。

定例会及び模擬訓練ともに、現在参加者受付中ですので、どうぞお誘い合わせの上ご参加下さい。概要については、順次本協会のホームページ(下記枠内 URI)にて告知いたしますので、ご確認ください。

参加事前登録: アドレス ykohno@resilience-japan.org

(お名前、連絡用アドレスの他、所属等あればお知らせ下さい。)

また、本協会は会員を募集しております、様々な立場から「レジリエンス」の研究や取り組みを実践されているかた、「レジリエンス」に興味・関心のある方は、下記メールアドレスにご連絡頂き、一度定例会にご参加ください。

「レジリエンス・ビュー」編集: 広報委員 菊池謙三 新藤淳

本レポートの無断転載は禁止です。転載・引用される場合は、「出典:レジリエンス協会会報レジリエンス・ビュー第〇号」と明記して下さい。

レジリエンス協会 会報 レジリエンス・ビュー 第10号

発行: 一般社団法人レジリエンス協会

<http://www.resilience-japan.org/>

お問い合わせ先: info@resilience-japan.org