



Resilience View

レジリエンス・ビュー 第14号

2016年3月14日

この号の内容

- 1 センスメイキングとレジリエンス[(株)深谷レジリエンス研究所 深谷純子氏]
- 2 開催教育訓練研修における効果と発展【前編】[人材育成・レジリエンス・絵手紙等教育講師 川口 整]
- 3 【連載まんが】パットン将軍語録(第7回)[(株)セノン 上倉秀之氏]
- 4 協会からのお知らせ

1. センスメイキングとレジリエンス

株式会社深谷レジリエンス研究所 代表 深谷 純子
sfukaya@fukayaresilience.com

(1)センスメイキングとは

「センスメイキング」とは、組織理論学者のカール・ワイクが実践している取り組みで、組織変革や不測の事態が起こった時、知り得た情報に意味づけを行い、どのような行動をとるかを適宜見直ししながら、周知徹底していくやり方です。

BCPが使えないような想定外の災害が起こった時、どうやって考え、周知し、行動するか。参考になるヒントをお伝えします。

センスとは、「なるほど!」「腑に落ちた」状態。センスメイキングは、そういう状態を作り出すという意味です。簡単には、以下のステップを進みます。

- step1. 知り得た情報を分析する “未来に役立てる”
- step2. 情報に価値を付ける “何が分かって何がわからないか”
- step3. 共通言語で個々の考えを共有する “関係者に周知する”
- step4. 仮説を作り行動を修正する “最悪のシナリオを避けるために行動する”
- step5. 手がかりを得る “情報の類似化、比較、フィルタリングにより気づきを得る”
- step6. もっともらしい物語を作る

センスメイキングは、主観的なプロセスです。客観的なデータがないと動けない人には向きません。情報が少ないため、正確な解釈よりも行動のスピードが重視されます。“正確さよりスピード重視で行動”するためには、少ない情報に意味づけをし、「恐らくこういう状態だ」「こうなっているはずだ」という仮説を立て、「今何をすべきか」、「どの方向に向かうべきか」を分かり易く説明しメンバを動かせることが必要です。納得感があり、行動する意味があるもっともらしい物語(ストーリー)を作れるコミュニケーション能力がリーダーに求められます。

不測の事態ではなく、計画的に進められる組織変革でセンスメイキングを使うときは、以下のように進めます。

- ①既存の解釈枠をあいまいにする (多様な解釈を投げかける)
- ②意図的に意見の対立をおこす (既存の解釈の破壊)
- ③仮説(仮定)を立てて意見集約を行う
- ④仮説に沿って行動する、仮説の見直し修正を繰り返す (周知徹底)

センスメイキングでは、重要なのは仮説を立てて周知徹底させることです。全員に「なるほど、そうなんだ!」と思わせるには、手がかりが必要です。前出のセンスメイキングのステップ5がそれにあたります。

(2)手がかりを探して繋ぐ

誰も慣れた方法を変えるのには抵抗があります。スムーズに変革を進めるには、各人がイメージしやすい事柄と、これからやろうとしているイメージしにくい変革を繋ぐことが重要です。繋ぐための手がかりには以下のようなものがあります。

1. 信条・思想・イデオロギー
2. 組織の役割・理念
3. 行動指針
4. 専門家・権威の考え
5. 始まりと終わりの物語
6. 伝統

手がかり



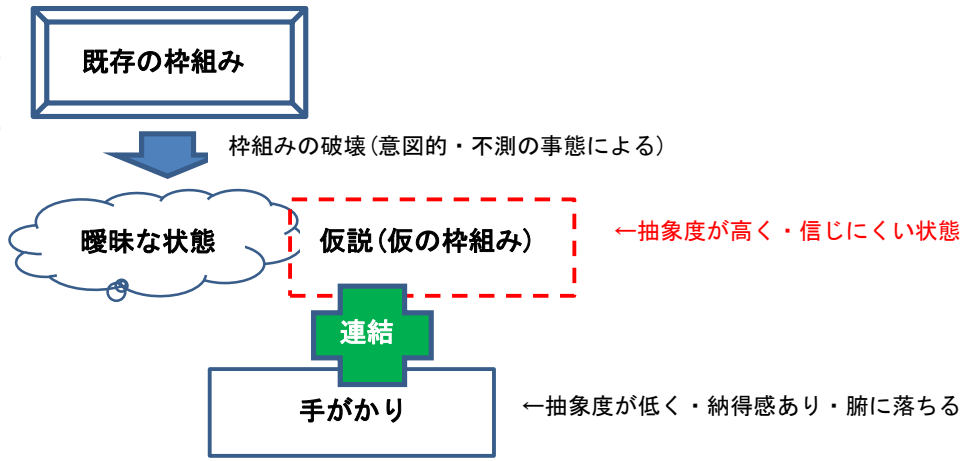
執筆者プロフィール

研修講師、レジリエンスコーチ
「心のレジリエンスを高める」ための研究活動を実施。
ストレス対応研修、コーチング研修、BCP全力訓練などを展開中。



つまり、図で示すと以下ようになります。

- レジリエンス・ポイント**
- ① 想定外の災害が起こった場合等には、リーダーによる、「センスメーカー」により、メンバーを動かすことが求められる。
 - ② センスメーカーにおいては、仮の枠組み(仮設)と出来事(手がかり)を結び付けて語るスキルが必要である。
 - ③ 福島第二原発の事故は、当時の所長によるセンスメーカーによって、400人の作業員が一丸となり混沌とした状況を乗り切ることができた。



連続性をもつ出来事や事例の一部を切り取って手がかりにし、フレーム(仮説)のなかに位置付け、うまく納める、連結させることで、メンバに理解させる。腹落ちさせます。そこで必要になってくるのが、ストーリーです。単に「手がかり」と「仮説」を連結するだけでなく、そこには同じ認識に立ち、違和感がない納得できるストーリーが必要です。指示命令ではなく、メンバが手にしたい未来を描けるように語るスキルがリーダーに求められます。

(3)災害時のセンスメーカー

災害が起こった時のセンスメーカーに話を戻します。

先の東日本大震災で福島第2原発は、非常用ディーゼル発電機一台と一本の外部電力線一回線でメルトダウンを防ぎました。そこにはリーダーによるセンスメーカーがあり、400人の作業員が一丸となって混沌とした状況を乗り切っています。

不測の事態においてセンスメーカーを働かせるには、ストレス対応力、柔軟な思考力、問題解決力、自分たちはやり遂げられるという自尊心、実行力などのレジリエンスが備わっていたからだと思います。家族や自宅を失った作業員もいたなかで、希望を失わずに最後まで任務が遂行できたのは、指揮をとった当時の所長と作業員の強い信頼関係とレジリエンスが高かったからだだと思います。この貴重な経験を人財育成や組織作りに活かしていきたいと思います。

参考文献:

不測の事態で発揮されたセンスメーカー そのとき、福島第二原発で何があったか(ハーバードビジネスレビュー2014年11月号)

組織変革への言語的アプローチとしてのセンスギビング: 公的研究機関の組織変革事例

国際原子力機構 井上福子(日本情報経営学会誌 2014)

カール.E.ワイク『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』

2. 開催教育訓練研修における効果と発展【前編】

人材育成・レジリエンス・絵手紙等教育講師 川口 整
zion21@topaz.ocn.ne.jp

(1)はじめに

今回のレポートは、今後、レジリエンス協会開催の教育訓練・研修は、受講者や受講企業団体が楽しく参加ができて、個人・組織に効果をもたらし、幾年にも亘りつづけられるにはどうあるべきかという、素朴な疑問からはじまった。

個人・組織に効果をもたらすとは、思わぬ状況に瞬時接した際、レジリエンス力を発揮できるかどうかである。川口方式のレジリエンス力発揮とは、生き抜くという意味で、それは効力を持つ、「持ち味・本領を発揮する」と、解する。

近年、企業内の人材育成における教育訓練・研修は、ベーシックなメソッドやテクニカルを踏襲しながらも、ノン・テクニカル・スキルや個人・組織のレジリエンス力が注目されるようになった。

従来、訓練・研修でスキルを育む、または高める座学や見本ありきの実習などあてがいぶちではない。中には、講師の訓練もほどほどに、見よう見まねでメソッドやテクニック等を提供している品質が低い提供者もいるが、今回は話題を除外し、諸メソッドに焦点を当てる。注目されているのは、新しいスタイルのメソッドやノン・テクニカル・スキル等開発における実験である。キーワードは「リアリティー」である。川口方式は、教育訓練・研修ツールや提示の内容程度を研究する開発活動といえる。

レジリエンス・ポイント

- ① 今後のレジリエンス協会開催の教育訓練・研修が長く続き、個人組織に効果を発するため、注目すべきは、新しいスタイルのメソッドやノン・テクニカル・スキルの開発である。
- ② 川口方式が開発や提供するレジリエンス教育訓練・研修は、「虚構のリアリティ」プログラムの開発に臨む。
- ③ 学会における発表事例や講義を拝聴する限り、現場で提示する講師側のスキルも課題となり得る。

とはいつても、長年の経験則でリアリティー・プログラムには限界があることを学んでいる。方便や誇張があってはならない事も承知している。これを文学界では、「虚構のリアリティー」という隠語で呼んでいる。リアリティーの高い小説ほど、文学賞獲得の確率は高いと噂されている。川口方式が開発や提供するレジリエンス教育訓練・研修は、虚構のリアリティー・プログラムの開発に臨む。

すでにレジリエンス力の教育開発が施されている実施者には、傍目八目の指摘を受ける。そこで、当協会のリアリティーが高い教育訓練・研修は、ノン・テクニカル・スキルやレジリエンスな対応能力を育むのに、有効・有利であるという考えからはじめたい。

このレポートは、【前編】と【後編】の2部構成に分けて、掲載する。

まず【前編】は、2015年12月に開催された「産業・組織心理学会119回部門発表～参加型研修による教育・訓練の効果と今後の展開」の報告を述べる。【後編】は、前編をうけて、教育訓練・研修の現状や今後を多面的に捉え伝える。全編にまたがり、レジリエンス協会開催の教育訓練・研修の有効性と課題について議論の起点になり、受講者や企業団体から喜ばれる教育の場へ継続的に展開・発展されることを願いたい。

(2)参加型教育訓練の企業事例3社

1)日本航空乗務員事例

- ・コンセプトは「柔軟な現場力」。自ら考え、臨機応変に対応する力の醸成とチーム作り。
- ・課題は、状況にいかにか会うかEQ・感性を高める訓練を見出す。マニュアルでは限界がある。やる気をもって、積極的に「参画」する雰囲気づくりとモチベーションが大事。

2)東京電力ヒューマンファクター事例

- ・テーマ「非常時のストレスコントロール研修」を開発し、知識・個人スキル・上司やチームスキルの取得が主な目的とする
- ・メソッドに機器を使用する工夫。ロールプレイング後のアプリケーションが重要。パニック時の対処法と研修の評価を可視化。
- ・課題は、ストレス等の知識習得には時間がかかる。継続性(リピート)が重要。継続できる方法の開発。スキルの評価を研究。

3)JR西日本乗務員エラー回避事例

- ・組織文化に伴うパラダイムシフト(意識改革)。マイナスからプラスの価値観へ転換。
- ・課題は、柔軟かつ「考動」ができる、乗務員の育成。関係者全員が理解しなければ意味がない(価値観の統一運動)。参加型と模擬のロールプレイング訓練。
- ・ヒューマンファクターの知識と対処法(予防・自覚・対処)を訓練とエラーニング実施。

(3)「研修ツールの開発」慶応義塾大学教授 吉川肇子*講義

1)教育訓練・研修を提供する側への忠告

- ・本番さながらの訓練研修が好き。これは、企業側なのか、コンサルタント企業側なのか？
- ・参加型は、やった気になる。シナリオがリアリティーであればあるほど、ツールはステレオタイプを強化する。あるいはステレオタイプを与えてしまう。(視野が狭くなる)
- ・リアリティーになればなるほど、応用が利かなくなる。でも受講生からは喜ばれる。
- ・失敗したメソッド等の部分テクニックの改善に走る。局所最適化しているだけ？……etc.

2)教育訓練・研修の創作のポイント

- ・講師は失敗したくない、恥をかきたくないと思ふ。払拭しなければだめ。
- ・本番で失敗しないために、訓練・研究の場で失敗する。プログラムに失敗の仕掛けが仕込まれているかどうか。仕掛けてあれば、講師のスキルは高く、レジリエンス力が育つ。
- ・シミュレーションは現実の忠実な写しではない。体験の中から何を抽出するか。
- ・プロ講師はプログラムが悪い、ここがおかしいとは思わない。気づかない。根拠なき自信がある。立場での思い違いがある。自滅のパラダイムだ。

3)課題

- ・シナリオ(ケーススタディー等)型が基本。但し、実施できる回数に限界がある。
- ・第三者の参画を求める。人の意見を聞く汎用型が良い。抽象的でよい。「雑の美学」
- ・一見ツール性が低いプログラムは拒否反応が大きい。いかに対象者へ口説けるか。
- ・本当にためになるのは「汎用的な課題」のプログラムである。抽象的・普遍性かも。
- ・本当にいいものは効果が見えにくい。だからクレームが恐くて小手先のテクニックへ。
- ・気づきのアンケートが何になる。だが、気づかない人は成長しない。ジレンマである。
- ・教育訓練・研修の修了後すぐの測定は是非とも必要なのか？企業や上司の思い込み！

※ 教授の専門は、「ゲーミング・シミュレーションとは」の研究



執筆者プロフィール

生産設備開発技術者管理現場監督の束ね20年経験。企業組織の意識改革&業務効率化のコンサルテーション8年。企業人材育成の教育講師。延べ企業変革運動の実績25年300社。産業・組織心理学会員。日本産業カウンセリング学会員。レジリエンス講演「這いあがり持ち味・本領を発揮する喜びの90分」「疲れた心を癒すレジリエンス絵手紙体験講座」。



「任務」

作：上倉 秀之



(4)前編の整理

- ・汎用的プログラムとは、一つのを幾人へも合わせられる体験プログラム、つまり、リアリティー・プログラムと置き換えられる。シンプル＆クリアーな存在なのかも！？
- ・訓練・研修タイムデスクをこと細かく作りすぎる。両者の信頼が薄いのか？
- ・最も厳しい訓練研修とは何か？
- ・雑の美学とは、どの程度のツール量・具体性なのか。提示の品質と充実は。手抜き、不親切、抽象的、冷酷的、だが筋金入りの内容項目をイメージ、感触がひしひしと伝わる。
- ・川口方式は、「丁寧、きちんとやる」、「学びが多い」、「受講生がのっている」など、従来のよい研修パラダイムをいかにシフトするか。転換できた時がリアリティー教育メソッドの方向性が見えてくると期待する。
- ・手抜き・冷酷的なツール(余白が多いシート類)と提示で、受講生がパニックっている、下を向いたまま顔を上げないなどなど、「静かだ、シーンと……」こんな光景に講師が耐えられる(レジリエンス力)かが、課題となりそう。
- ・どうも、発表の事例や講義を拝聴していると、現場で提示する講師側のスキルも課題となりそうな気配がしてきた。これは、レジリエンス協会の主催者側が、今後、充実した継続的なカリキュラムを社会へ提供するためにも必要と受け止めて、次回【後編】で伝えていきたい。

レジリエンス協会からのお知らせ

(1)次回定例会のお知らせ

次回定例会は、2016年6月22日(水)13:00から(12:30受付開始) 千代田区立日比谷図書文化館で開催を予定しております。定例会への参加の詳細につきましては、後日当協会ホームページにてご案内致します。どうぞお問い合わせの上ご参加下さい。

定員： 50名
会費： 会員無料、非会員 3000円

■定例会アジェンダ(予定)

- 12:30 - 13:00 — 受付 —
- 13:00 - 13:40 『会長講話』
林 春男、防災科学技術研究所
- 13:40 - 14:20 『一未定一』
増田幸宏、芝浦工業大学
- 14:20 - 14:30 — 休憩 —
- 14:30 - 15:00 『一未定一』
丸山 宏、統計数理研究所
- 15:00 - 15:30 『レジリエンスの評価① ISO22325』
田代邦幸、株式会社インターリスク総研
- 15:30 - 15:40 — 休憩 —
- 15:40 - 16:10 『レジリエンスの評価② 国土強靱化』
榎本純夫、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社
- 16:10 - 16:40 『レジリエンス協会からのお知らせ』
未定
- 16:40 閉会

※ プログラムは変更になる場合がございます。

編集後記

第14号では、期せずしてリーダーや講師などのあり方が3篇の共通テーマになりました。いずれも、部下や参加者に対して、具体的な物語を通じて明確なイメージを持たせることの重要性を再認識いたしました。我が家の4歳の息子も、お話しが大好きですが、どうも子供なりに筋が通っているかどうか、お気に入りの本かどうかの差のようです。言語を獲得した人間にとって、「筋の通った話」かどうかは、本能的なレベルで重要なかもしれません。(新藤)

レジリエンス協会 会報 レジリエンス・ビュー 第14号

発行：一般社団法人レジリエンス協会
「レジリエンス・ビュー」編集：広報委員 菊池謙三 新藤淳

お問い合わせ先: info@resilience-japan.org
レジリエンス協会ホームページ <http://www.resilience-japan.org/>

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。