一般社団法人レジリエンス協会　第33回定例会

RRCJ

危機発生時の人的レジリエンスの課題

2018年11月8日

ヒューマンレジリエンス研究会
座長 深谷純子

自己紹介

- 日本アイ・ビー・エム（1988−2011）
- SE → 管理職 → BCPコンサルタント
- 20年超の“システム止めない対策”
- 挫折経験・多様な人との関わり

- 2011年 深谷レジリエンス研究所 設立
- ポジティブ心理学・脳科学・コーチング

@一般社団法人レジリエンス協会

一般社団法人レジリエンス協会とは

- 2012年設立
- 産官学共同で、災害発生時のレジリエンスを研究・啓発している任意団体
- 定例会・公開セミナー
- 研究会活動

@一般社団法人レジリエンス協会

レジリエンスは？

- 回復力
- 弾力性
- 柔軟性
- しなやかさ
- 強靭

→

- リスクの最小化
- 安心・安全な暮らし
- 持続可能な社会
- BCPの作成支援

当団体の目的

@一般社団法人レジリエンス協会

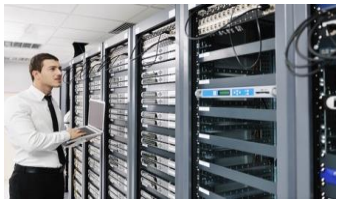
インフラのレジリエンス

- 壊れない、堅牢、強固
- 防災・減災機能
- 災害・危機に負けない

しなやかな社会研究会

システム(仕組み)のレジリエンス

- BCP(事業継続計画)がある
- 機能が維持できる(代替手段)
- 早く復旧できる手順
- 影響を最小化できる



レジリエントな都市研究会

リーガルリスク研究会

組織のレジリエンス

- 危機管理体制
- 連携体制
- 訓練された人がいる
- 機敏に動ける

組織レジリエンス研究会

演習研究会

@一般社団法人レジリエンス協会

心のレジリエンス

- 精神的に回復できる
- 気持ちの柔軟さ
- ストレスを跳ね返す
- 粘り強さ
- ポジティブな感情

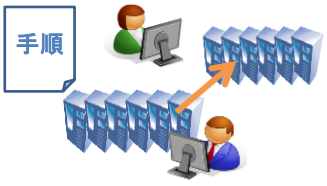
ヒューマンレジリエンス研究会

@一般社団法人レジリエンス協会

【事例】IT-BCP訓練

- メインシステムを遠隔地のバックアップに切替
- 4日間の実働訓練
- 参加者45人　日本と中国で連携

インフラの
レジリエンス



システムや組織の
レジリエンス

心の
レジリエンス

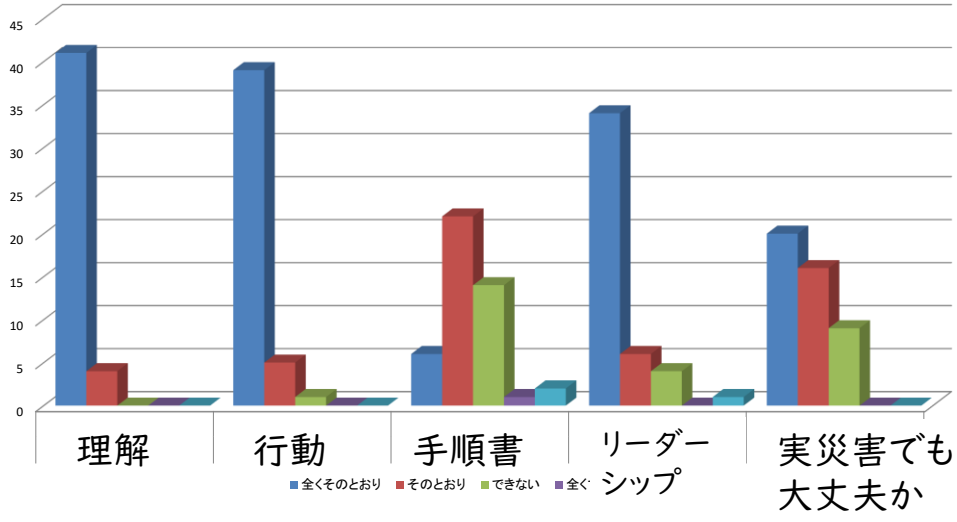
@一般社団法人レジリエンス協会

アンケート調査（自己評価）

1：全くその通り、2：そのとおり、3：あてはまらない、4：全くあてはまらない

Q1：自分の役割は明確になっていましたか？
Q2：役割に従って行動できましたか？
Q3：手順書やチェックシートは適切でしたか？
Q4：リーダーや本部の指示は適切でしたか？
Q5：実際の災害でも同じ行動がとれますか？

実災害では自信がない



アンケートのコメント

【メンバコメント】
- 訓練と同じならできる
- リーダーがいればできる

リーダーシップの重要性

【リーダーコメント】
- 身体がもたない
- メンバのスキルが足りない
- このような訓練は二度とやりたくない

メンタルヘルスの課題

【事例】図上訓練での手順確認

- 被災シナリオに沿った手順の確認
- BCPの理解と想像力を鍛える

【状況付与】 家族から電話がありました。

- 小学生の息子が行方不明
- 高齢の父親が大けがをした
- 自宅は断水で停電している

どうしますか？

@一般社団法人レジリエンス協会

参加者の感想

- 頭が真っ白になって集中できなくなった
- 自分には関係ないと思った
- 手順書に書いてないので困った

不安・罪悪感・イライラ・焦燥感など
ネガティブ感情を抱えての業務は難しい
心理的ストレスは訓練しづらい

人的レジリエンスの課題

- BCP担当者のメンタルヘルス
  - 想定外が発生した時に何を感じ、どう行動するか
  - 一山越えた後に、さらに強くなれるか

- 平時からレジリエンスを強化する取り組み
  - 危機発生は、日常の延長
  - レジリエンスを上げる習慣をつくる

@一般社団法人レジリエンス協会

レジリエンスの低い組織

普通のストレスに過剰反応

機嫌が悪い

怒りっぽい

希望がもてない

悪い記憶をひきずっている

問題を放置している

孤立している

いつも不健康

米国外務省 Foreign Service, Transition Center Resilience Project の資料を元に作成

レジリエンスが高い組織

- 平常時のパフォーマンスが高い
  - 仕事とメンバの両方が大切にされている
  - 変化に対する適応力が高い
  - イノベーションがおこせる

- 逆境時の対応力が高い
  - メンバの自発的な貢献がある
  - 活動レベルが維持されている
  - ピンチを乗り切れる

米国外務省 Foreign Service, Transition Center Resilience Project の資料を元に作成

22

危機発生時の行動指針

- 人命優先
- 友人や家族との繋がりを保つ
- 助けを求める
- 食事、排せつ、運動
- 休息・休憩を確保する
- ゴールを定義する
- 希望をもつ
- コミュニケーション範囲を広げる
- 組織を活性化する
- ユーモアを奨励する
- 積極的な問題解決
- 正しいことをする

危機に直面する前よりも
もっとレジリエンスになれば、もっと有能になれる

米国外務省 Foreign Service, Transition Center Resilience Project の資料を元に作成

18

危機終息後にすべきこと

1. 緊急事態を長引かせない（切替）
2. 被害について話し合う（確認・共有）
3. 自分の経験を話す（消化）
4. 互いのハードワークを労う（承認・共感）
5. できるだけ早く休暇をとる（充電）
6. 研修の拡充（教訓化）

危機終息後、
経験したことを活かし、できるだけ早く平常を取り戻す

米国外務省 Foreign Service, Transition Center Resilience Project の資料を元に作成

19

事業継続の人的側面に関する指針

- Human Aspects of Business Continuity (PD25111)

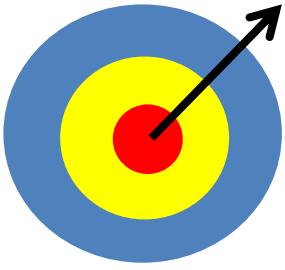
- 人的影響分析で心理的インパクトを想定
- 心理的応急措置(PFA)の実施
- 不安や悩みの軽減
- 家族を含むウェルビーングの実現
- モチベーションやモラルを強める対策

@一般社団法人レジリエンス協会

20

危機発生時のリーダーシップ

1. レジリエンス・モードの醸成
2. 想定外のマネジメント
3. センスメイキング
4. 目的の達成



@一般社団法人レジリエンス協会

レジリエンス・モード

- 想定外のトラブルが起こる前提
- 正確な情報は不足するという前提
- エラー・失敗から学習する
- 悪い情報に左右されず学習する
- 使えるもので対策を検討する

出典：カール・E・ワイク「想定外のマネジメント」を元に作成

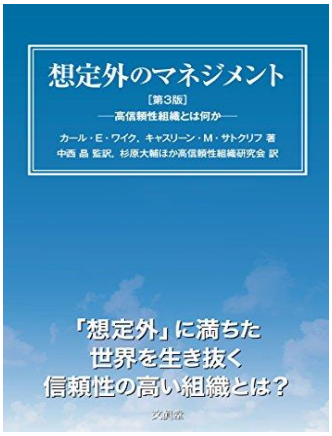
@一般社団法人レジリエンス協会

想定外のマネジメント

カール・E・ワイク

【5つの原則】

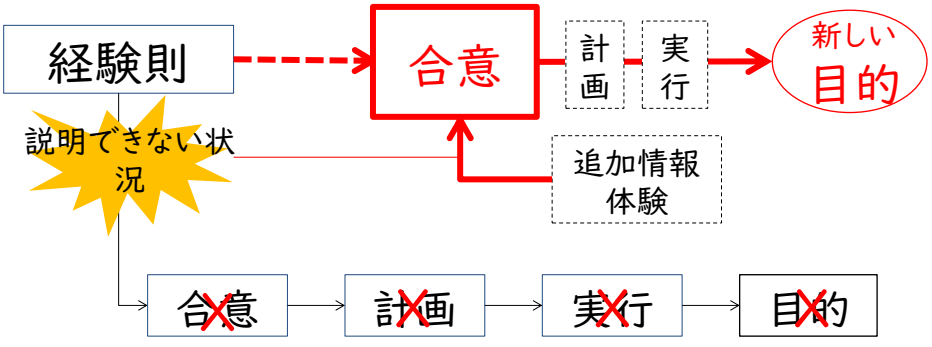
1. 失敗にこだわる
2. 単純化を避ける
3. オペレーションを重視
4. レジリエンスの実践
5. 専門性を重んじる



@一般社団法人レジリエンス協会

センスメイキング

- 意味（sense）を形成する（making）
- 理解と経験によって相互に形成される適応行動



@一般社団法人レジリエンス協会