なぜ今「チームレジリエンス」が必須科目なのか？

個の力に頼らず、不確実性に対処するための方法論

2022.2.5(土) 10:00-11:30

安斎勇樹
CULTIBASE編集長

池田めぐみ
株式会社MIMIGURI RESEARCHER
東京大学 社会科学研究所 助教

なぜ今
「チームレジリエンス」が
必須科目なのか？

個の力に頼らず、不確実性に対処するための方法論

2022.2.5（土）10:00-11:30

安斎勇樹
CULTIBASE編集長

池田めぐみ
株式会社MIMIGURI RESEARCHER
東京大学 社会科学研究所 助教

ハッシュタグ

#チームレジリエンス
#CULTIBASELab

安斎 勇樹（あんざい ゆうき）プロフィール

株式会社MIMIGURI 代表取締役Co-CEO / 東京大学大学院 情報学環 特任助教

1985年生まれ。東京都出身。私立武蔵高校、東京大学工学部卒業、東京大学大学院学際情報学府博士課程修了。博士（学際情報学）。企業経営と研究活動を往復しながら、人と組織の創造性を高めるファシリテーションの方法論について探究している。メディア『CULTIBASE』編集長。書籍『問いのデザイン』HRアワード2021最優秀賞。最新刊『問いかけの作法：チームの魅力と才能を引き出す技術』好評発売中。

ワークショップデザイン論
創ることで学ぶ

協創の場のデザイン
ワークショップで企業と地域が変わる

リサーチ・ドリブン・イノベーション
「問い」を起点にアイデアを探究する

HRアワード最優秀賞!4.2万部!

問いのデザイン
創造的対話のファシリテーション

最新刊!2.2万部!

問いかけの作法
チームの魅力と才能を引き出す技術

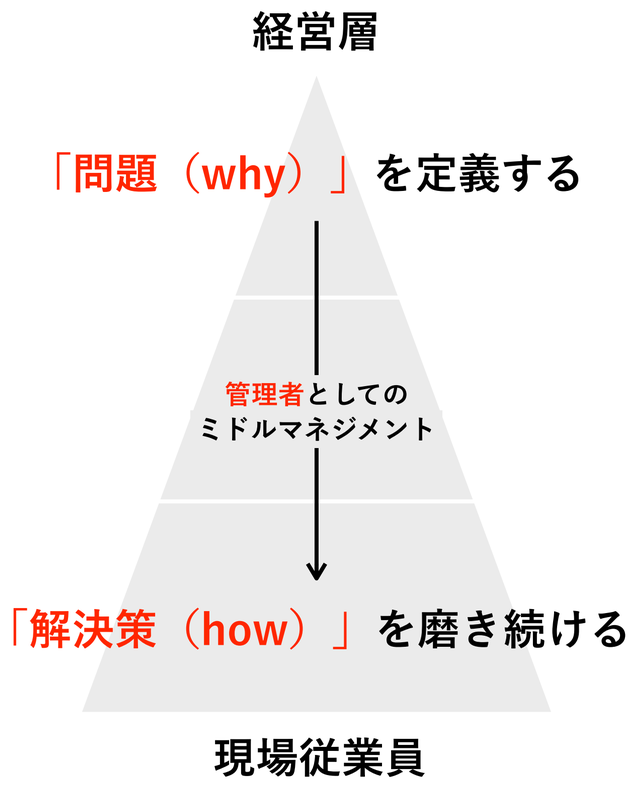
CULTIBASELab

組織の創造性の土壌を耕すための
ファシリテーションとマネジメントの総合知を学ぶ

Lab会員限定で最新知見・ゲスト対談を毎週配信（初月無料）

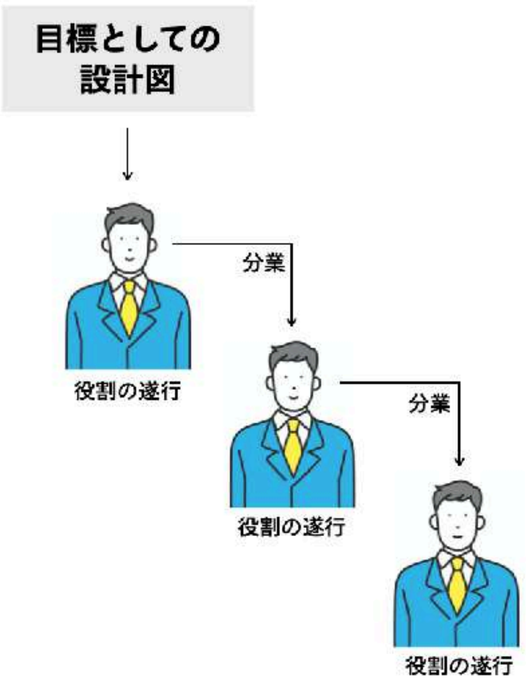
https://cultibase.jp/

これまでの組織とチームの在り方：ファクトリー型

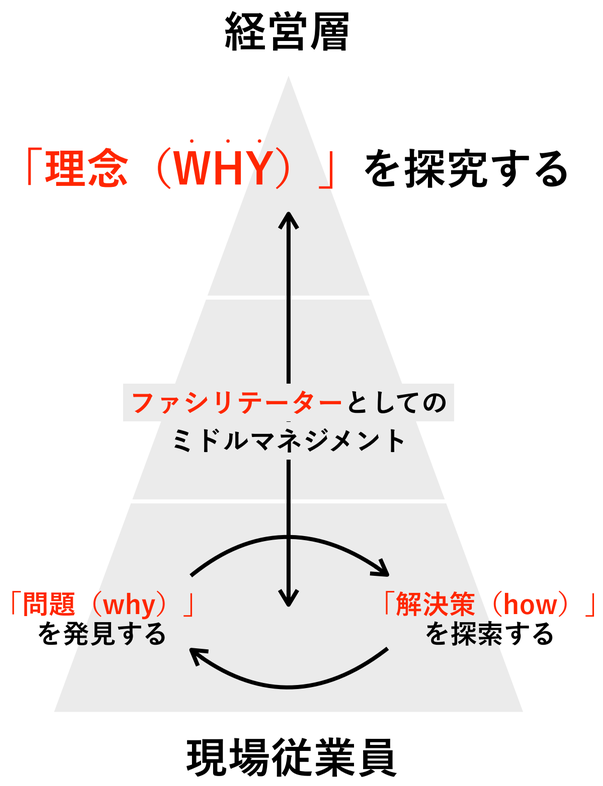


効率と継続

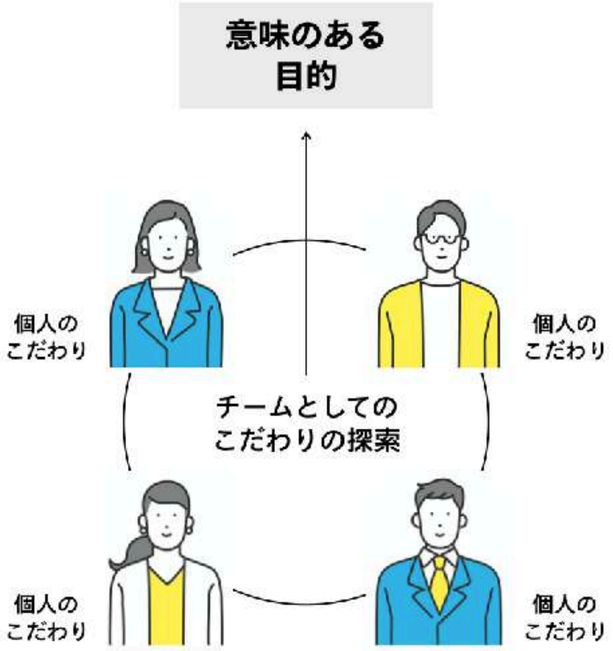
技術革新が鍵



これからの組織とチームの在り方：ワークショップ型



対話と変化
創造性が鍵



CULTIBASELab

組織の創造性の土壌を耕すための
ファシリテーションとマネジメントの総合知を学ぶ

Lab会員限定で最新知見・ゲスト対談を毎週配信（初月無料）

https://cultibase.jp/

2022年2月のCULTIBASE Lab ライブイベント

ウェビナー形式のイベントはLab会員はアーカイブ見放題

過去のおすすめアーカイブ動画（一部）

アカデミック最新知見のレクチャーから、第一線で活躍するゲスト対談まで

CULTIBASELab

組織の創造性の土壌を耕すための
ファシリテーションとマネジメントの総合知を学ぶ

Lab会員限定で最新知見・ゲスト対談を毎週配信（初月無料）

https://cultibase.jp/

なぜ今
「チームレジリエンス」が
必須科目なのか？

個の力に頼らず、不確実性に対処するための方法論

2022.2.5（土）10:00-11:30

安斎勇樹
CULTIBASE編集長

池田めぐみ
株式会社MIMIGURI RESEARCHER
東京大学 社会科学研究所 助教

イベントの流れ

- イントロ＆チェックイン
- 話題提供①なぜチームにレジリエンスが必要なのか
- 話題提供②チームレジリエンスのプロセス
- Q&A

チャットチェックイン

職場やチームでストレスフルなことがあったとき
どのように対処していますか？

よければチャットにお書きください✍️

話題提供①
なぜチームにレジリエンスが必要なのか

なぜ職場のストレスは
いつまでも解消されないのか？

取引先の
無茶な要求

理不尽な
クレーム

業績不安

なぜ職場のストレスは
いつまでも解消されないのか？

天気のように
変わる上司の機嫌

新人の
ミスの尻拭い

感染症の
パンデミック

取引先の
無茶な要求

理不尽な
クレーム

業績不安

いかにストレスから身を守り
自分の心をケアするか？が切実な課題

天気のように
変わる上司の機嫌

新人の
ミスの尻拭い

感染症の
パンデミック

ストレスを「やりすごす」ための一般的なアプローチ

“我慢は美徳”の教えに従って
苦難が去るまで耐え忍ぶ

誰かを悪者にして、自分には
関係ないと言い聞かせる

同じ過ちを起こさぬように
辞典のようなマニュアルを作る

ストレスを「やりすごす」ための一般的なアプローチ

“我慢は美徳”の教えに従って
苦難が去るまで耐え忍ぶ

心と体を壊す人が後を絶たない

誰かを悪者にして、自分には
関係ないと言い聞かせる

誰もリーダーになりたがらない

同じ過ちを起こさぬように
辞典のようなマニュアルを作る

覚えきれぬまま、組織が硬直化

場当たり的なやり方だけでは、ストレスの根本的な解決にはならない

ストレスフルな状況を本質的に乗り越えるには？
ストレスが発生するメカニズムとは？

ストレス感情は「不快な刺激」に対する反応だが…

予測できる
強烈な刺激

予測できない
そこそこの刺激

ストレス感情は「不快な刺激」に対する反応だが…

予測できる 強烈な刺激	<	予測できない そこそこの刺激

人間は、自分にとっての「刺激の強さ」そのものではなく
「不確実性」が高まった状況において強いストレスを感じる

未来の結果が予測できず、リスクをコントロールできない状態
この先どうなるのかわからない、どうすればうまくいくのかわからない状態

不確実性とストレス感情

影響 ←

→ 危機と認識

きっかけとなる出来事

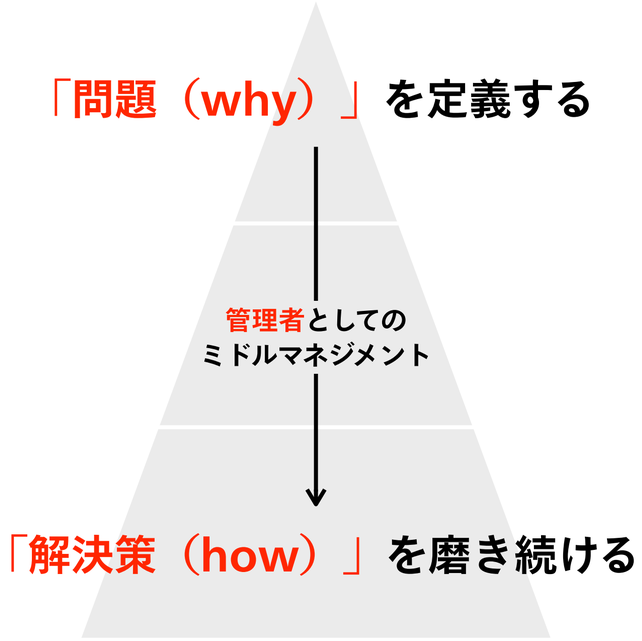
↓

特定の出来事によって「不確実性」が増し、ストレス感情が生まれ、
解決したい危機的な状況として認識される

参考：これは外部環境の「不確実性」に対応する組織変革でもある

これまで

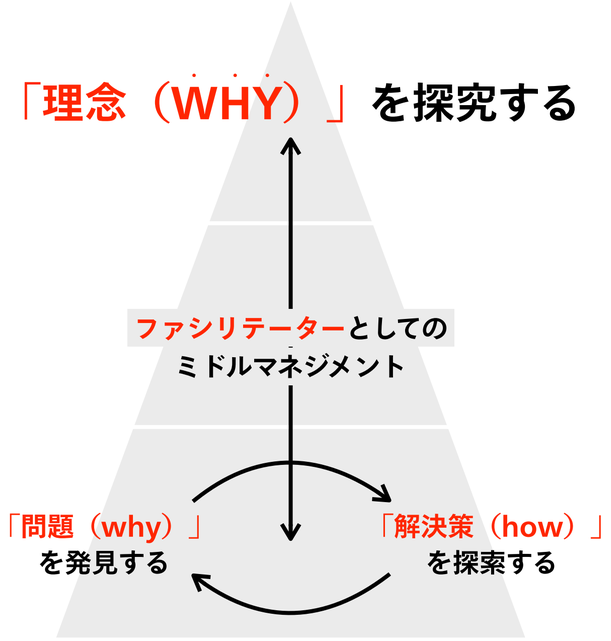
トップダウン式のファクトリー型



効率・継続・技術革新

これから

ボトムアップ式のワークショップ型



対話・変化・創造性

不確実性とストレス感情

影響 ←

→ 危機と認識

きっかけとなる出来事

↓

特定の出来事によって「不確実性」が増し、ストレス感情が生まれ、
解決したい危機的な状況として認識される

では、なぜ職場のストレスは
いつまでも解消されないのか？

人は「不確実性」ではなく「ストレス感情」に向き合いたがる

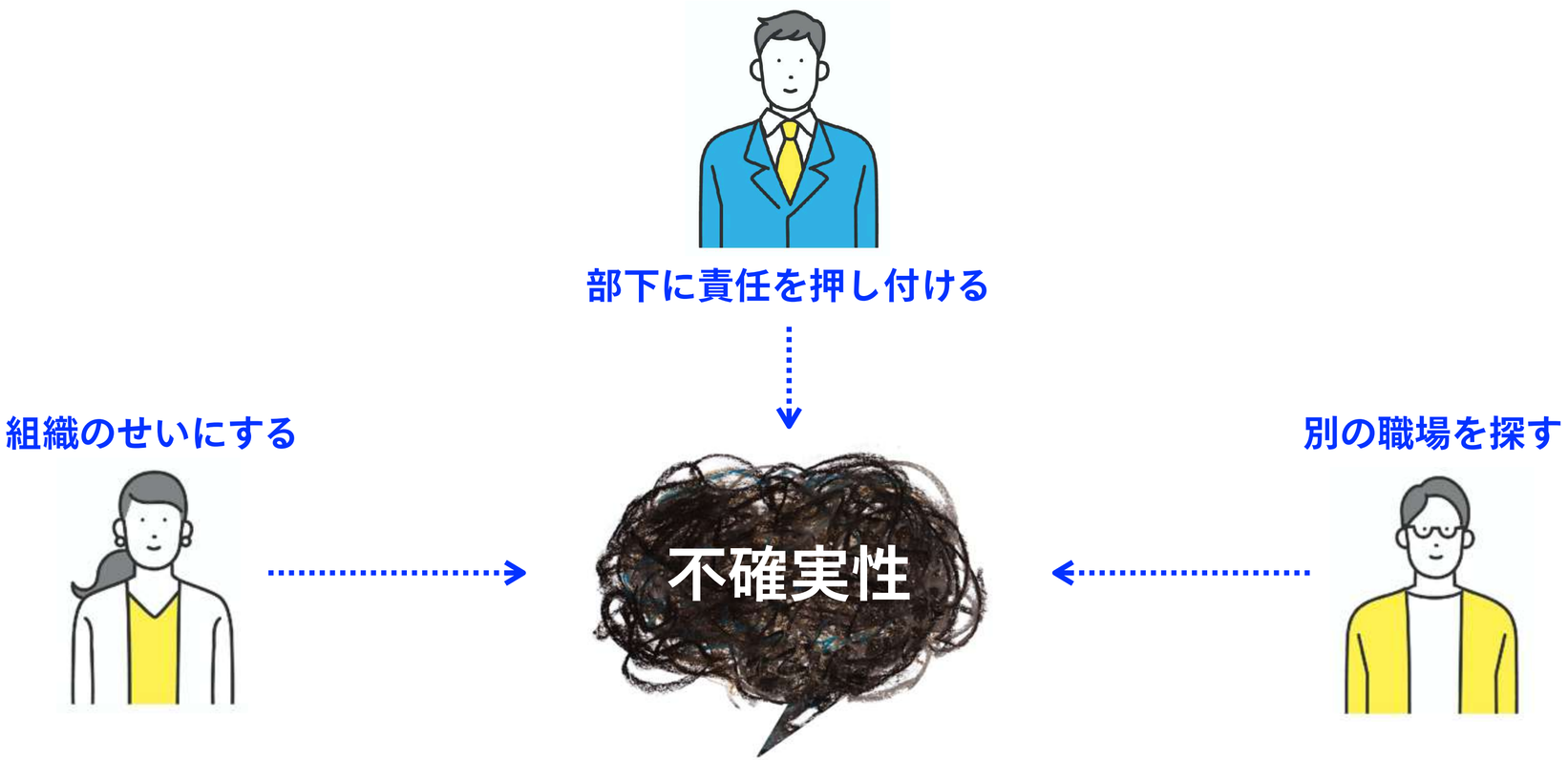
向き合わない

不確実性に正しく向き合えず、自身のストレス感情の軽減を優先し、逃避的な行動を取る

犯人を探す・責任を誰かに押し付ける・組織のせいにする・怒る・逃げる・辞める

※もちろん、必ずしも「逃避」は悪いことではなく、必要な場面もあります

個々人が「逃避的ストレス対処」をすると…



個人の逃避的なストレス対処の結果、チームの不確実性は増大する

＝職場のストレスがなくならない根本的な問題構造

レジリエンスの力で、ストレスを根本解決する

レジリエンス（Resilience）とは何か

困難な状況に直面しても、挫折から立ち直り、前進し続けることができること

参考：困難な状況に対する結果のステージ（Fisher et al. 2019 を改変）

①挫折：精神的に折れてしまい、仕事に取り組めなくなってしまった状態
②負傷：再び仕事には取り組めるが、精神的・機能的に支障が残った状態
③回復：以前の精神的・機能的なレベルまで戻ることができた状態
④繁栄：以前よりも精神的・機能的に高いレベルまで成長できた状態

レジリエンス（Resilience）とは何か

困難な状況に直面しても、挫折から立ち直り、前進し続けることができること

参考：困難な状況に対する結果のステージ（Fisher et al. 2019 を改変）

①挫折：精神的に折れてしまい、仕事に取り組めなくなってしまった状態
②負傷：再び仕事には取り組めるが、精神的・機能的に支障が残った状態
③回復：以前の精神的・機能的なレベルまで戻ることができた状態
④繁栄：以前よりも精神的・機能的に高いレベルまで成長できた状態

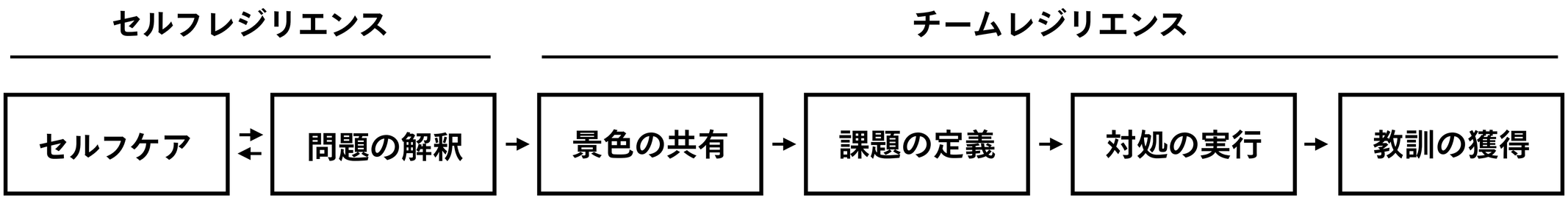
ステージ③④に至るまでの過程と能力をレジリエンスとみなす

しかし、これもある種の「レジリエンス」でもある

向き合わない

自身のストレス感情から逃避し、自己を労わることもレジリエンスの一種だが…
レジリエンスを独りよがりにせず「チームの力」によって高めていくことが肝要

チームレジリエンスのプロセスの全体像



1次対処：セルフレジリエンス

問題の解釈 →

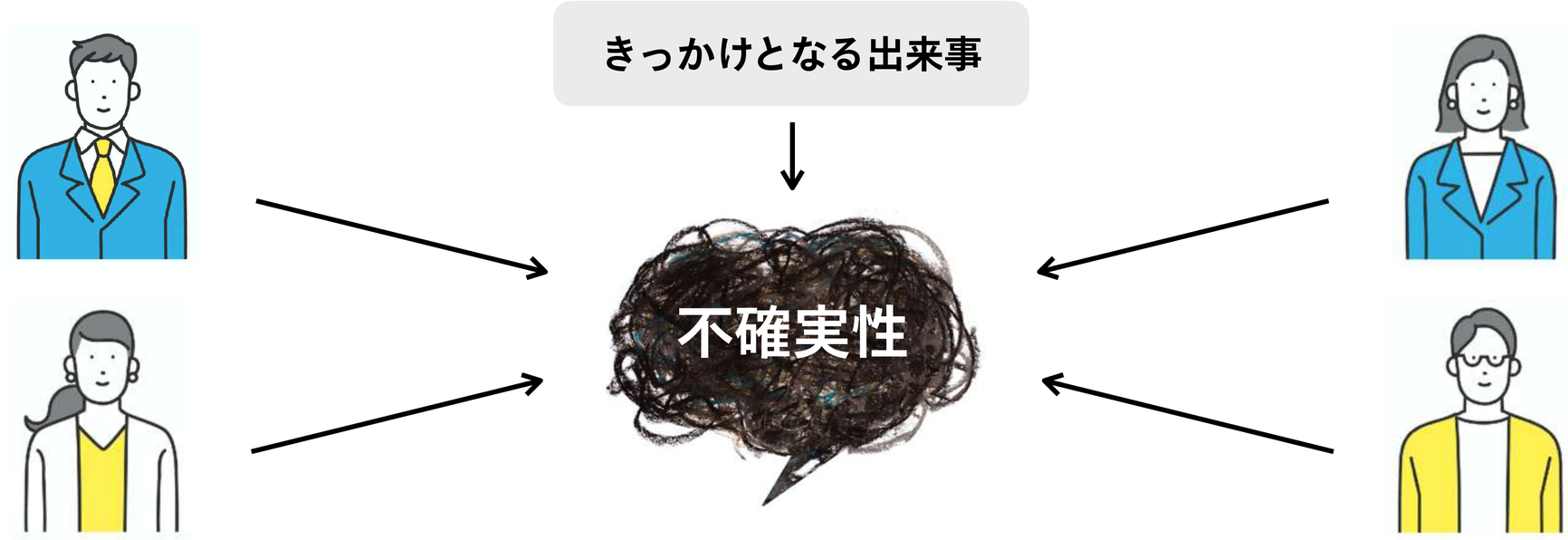
きっかけとなる出来事

↓

目の前の不確実性の問題を別の角度から捉え直し、
セルフケア行動によってストレス感情を一時的に緩和する

情報の取得・客観的意見や助言の取得・休息による心身回復
問題の分析と細分化・自己を正当化する感情の排除・別の立場の他者の景色想像

2次対処：チームレジリエンス



景色の共有 ▶ **課題の定義** ▶ **対処の実行** ▶ **教訓の獲得**

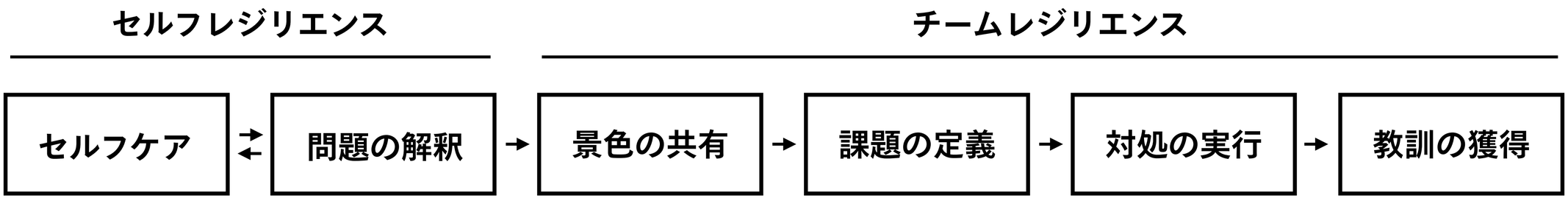
各自が問題をどう捉えているか
それぞれの前提を共有する

チームの目線を揃えて
解くべき課題を定義する

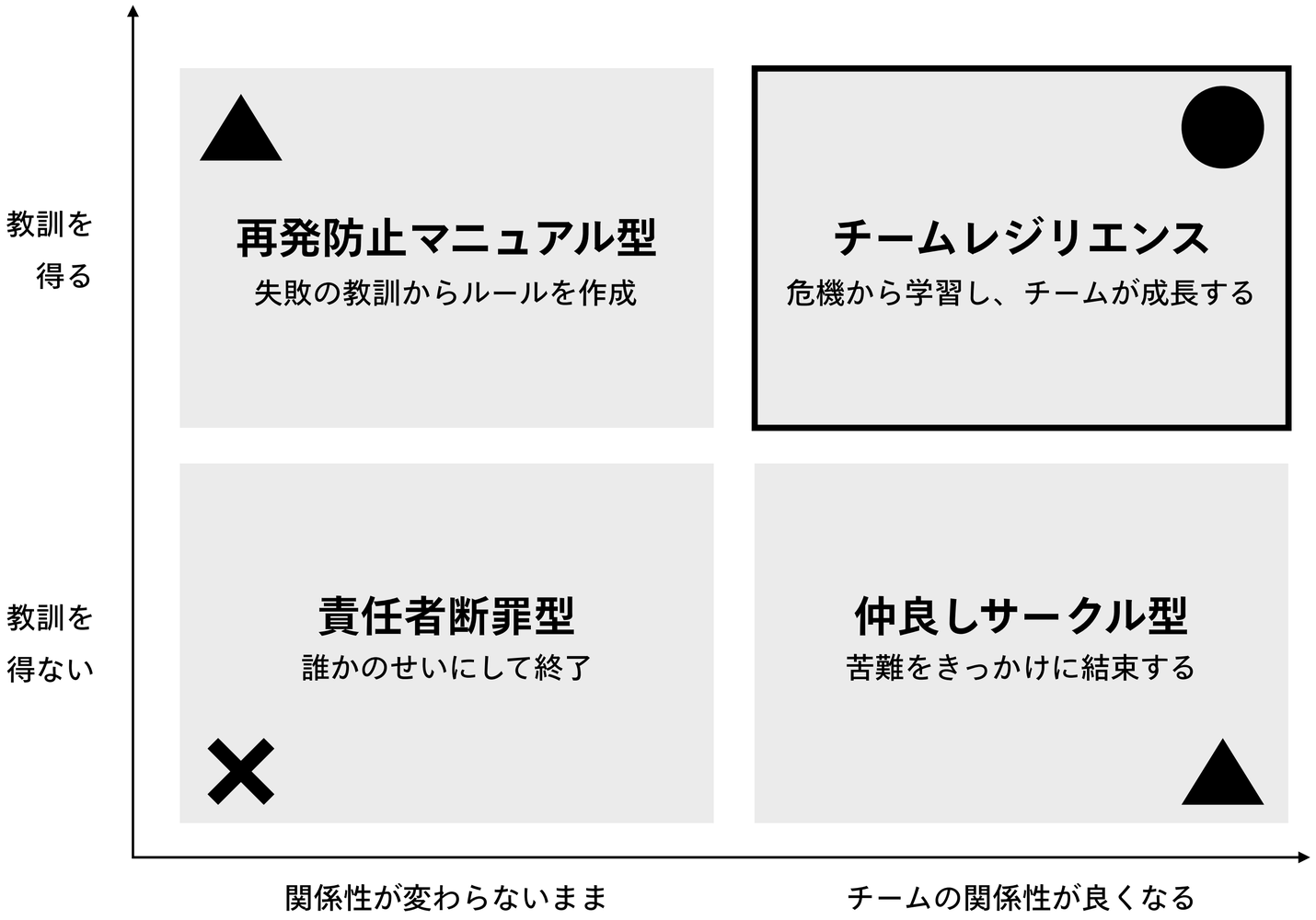
課題を解決し不確実性を低減
するための具体的な行動をとる

同様の出来事に対処するために
再現可能な教訓を言語化する

チームレジリエンスのプロセスの全体像

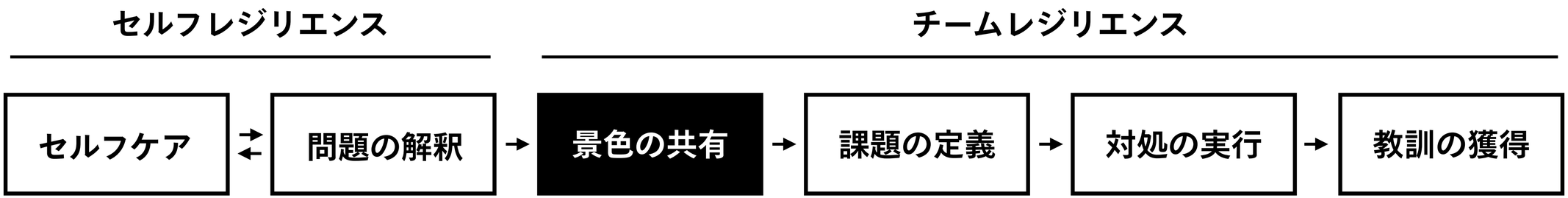


レジリエンスとは、チームレベルの経験学習の方法でもある



話題提供②
チームレジリエンスのプロセス

チームレジリエンスのプロセスの全体像



組織には客観的な「事実」など存在しない
あるのは、それを捉える「意味付け」だけである

技術者の頭がかたくて
イノベーションが起こらない
どんな研修を導入しようか…

上司

技術者の頭がかたくて
イノベーションが起こらない
どんな研修を導入しようか…

上司

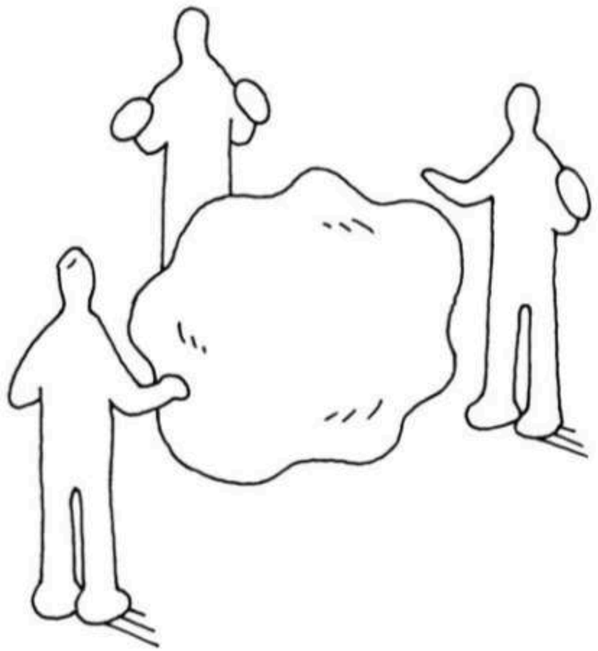
上司の頭が堅くて、面白い最新技術について
話しても全然聞く耳をもってもらえない…
どこの会社なら自分のこだわりを活かせるかな…

技術者

参考

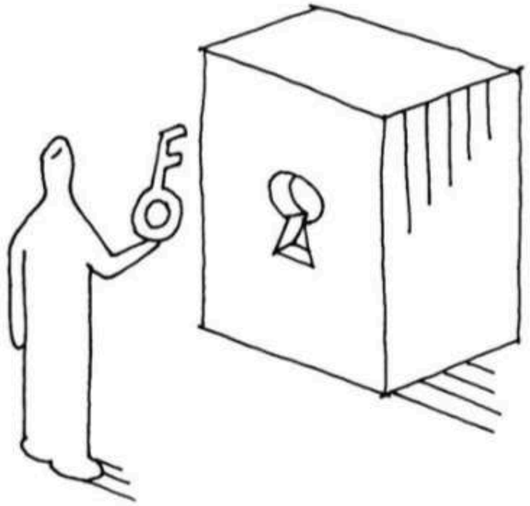
問題の種類

技術的問題と適応課題



適応課題

関係性の中で生じる問題



技術的問題

既存の知識・方法で解決できる問題

ロナルド・ハイフェッツの問題の整理

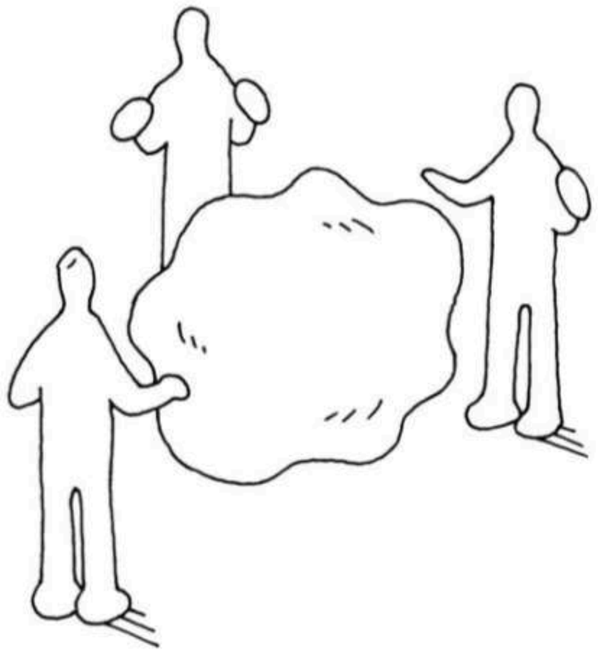
宇田川元一著『他者と働く――「わかりあえなさ」から始める組織論』より

図は https://cakes.mu/posts/27398 より引用

参考

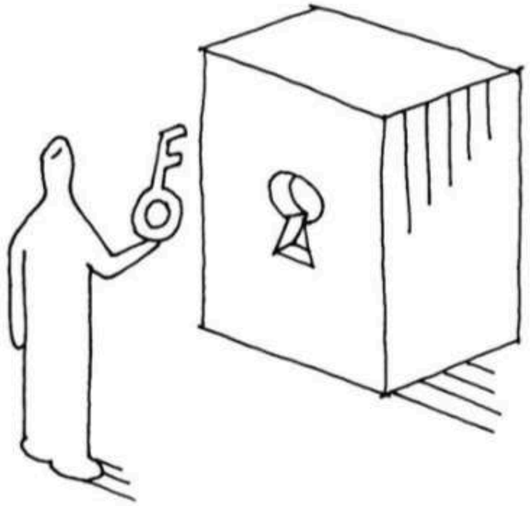
問題の種類

技術的問題と適応課題



適応課題

関係性の中で生じる問題



技術的問題

既存の知識・方法で解決できる問題

多くの問題はノウハウの不足ではなく、関係性に要因がある

技術者の頭がかたくて
イノベーションが起こらない
どんな研修を導入しようか…

上司

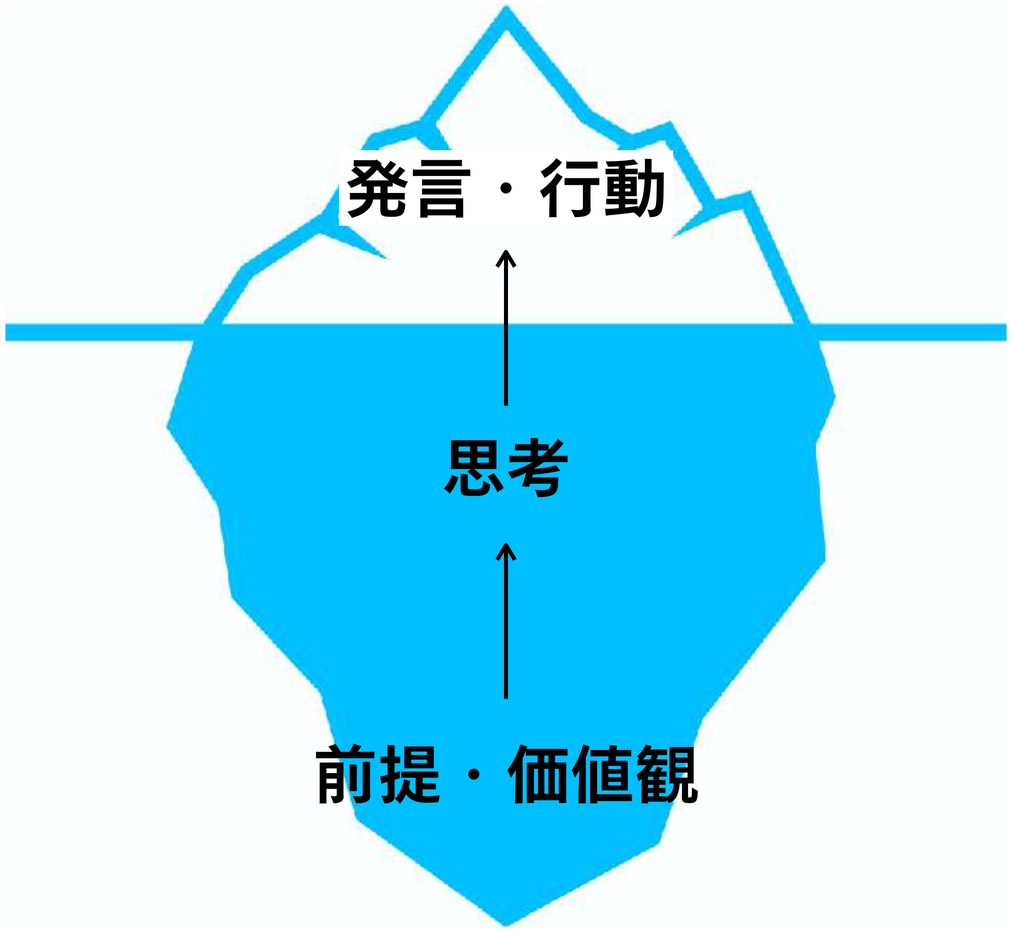
互いが「自分の立場」から

別々の「自分の景色」を眺めている

技術者

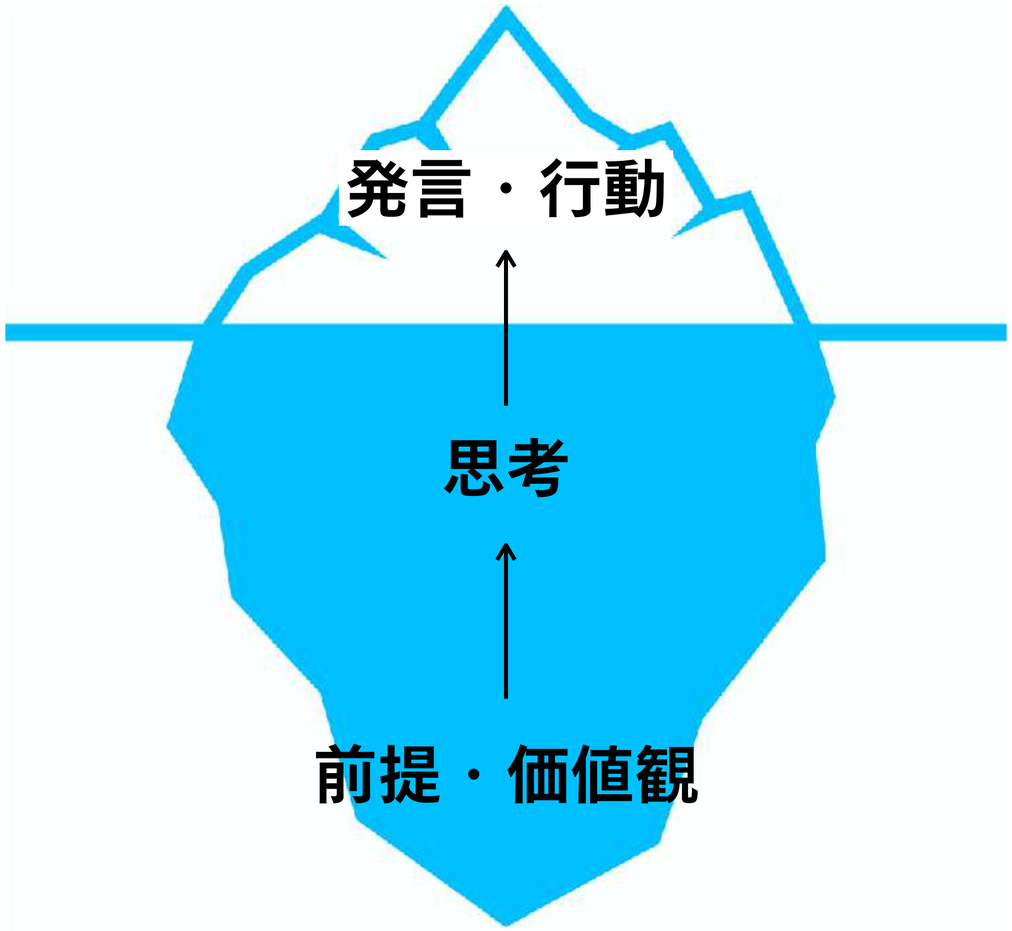
上司の頭が堅くて、面白い最新技術について
話しても全然聞く耳をもってもらえない…
どこの会社なら自分のこだわりを活かせるかな…

思考の「前提」は目に見えない



例：東京オリンピック2020は開催すべきだったか？

（例）
#オリンピック
開催してよかった

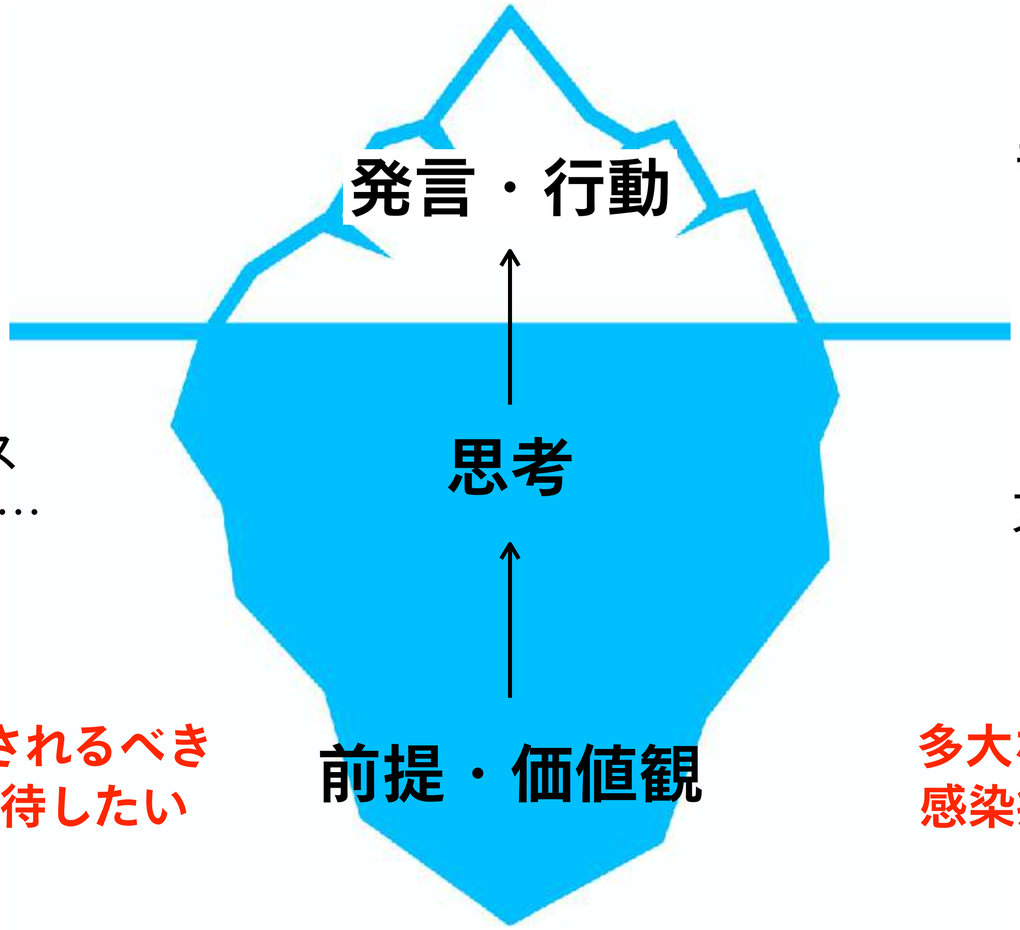


（例）
#開催してよかった
わけねえだろ

例：東京オリンピック2020は開催すべきだったか？

（例）
#オリンピック
開催してよかった

（例）
#開催してよかった
わけねえだろ



選手のパフォーマンス
日本のメダル獲得数は…

新型コロナウイルス
東京都の感染者数は…

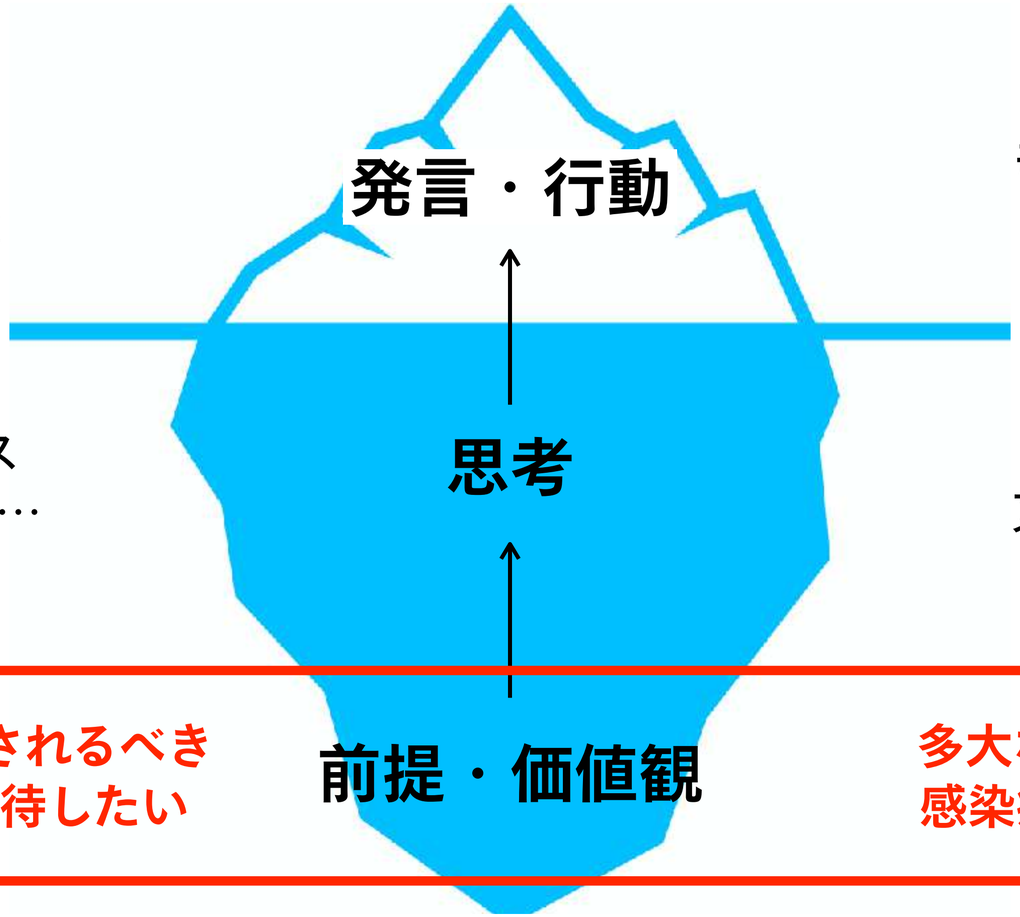
選手たちの努力の成果が発揮されるべき
日本のアスリートの活躍に期待したい

多大な税金を活用するからには
感染症対策を最優先にすべきだ

例：東京オリンピック2020は開催すべきだったか？

（例）
#オリンピック
開催してよかった

（例）
#開催してよかった
わけねえだろ



選手のパフォーマンス
日本のメダル獲得数は…

新型コロナウイルス
東京都の感染者数は…

選手たちの努力の成果が発揮されるべき
日本のアスリートの活躍に期待したい

多大な税金を活用するからには
感染症対策を最優先にすべきだ

このレベルでコミュニケーションしなければ、相手の「景色」は想像できない

技術者の頭がかたくて
イノベーションが起こらない
どんな研修を導入しようか…

上司

両者に必要なのはノウハウではなく
関係性を編み直す「対話」が必要

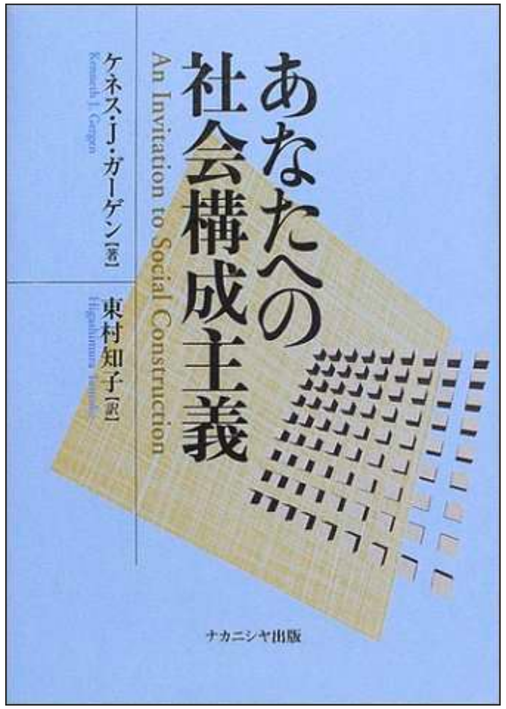
上司の頭が堅くて、面白い最新技術について
話しても全然聞く耳をもってもらえない…
どこの会社なら自分のこだわりを活かせるかな…

技術者

関係性の問題を理解するための参考理論

社会構成主義

参考：社会構成主義とは



社会構成主義の基礎的な考えはとてもシンプルなようでいて、非常に奥深くもあります。私たちが「現実だ」と思っていることはすべて「社会的に構成されたもの」です。もっとドラマチックに表現するとしたら、そこにいる人たち が、「そうだ」と「合意」して初めて、それは「リアルになる」のです。（『現実はいつも対話から生まれる-社会構成主義入門』より）

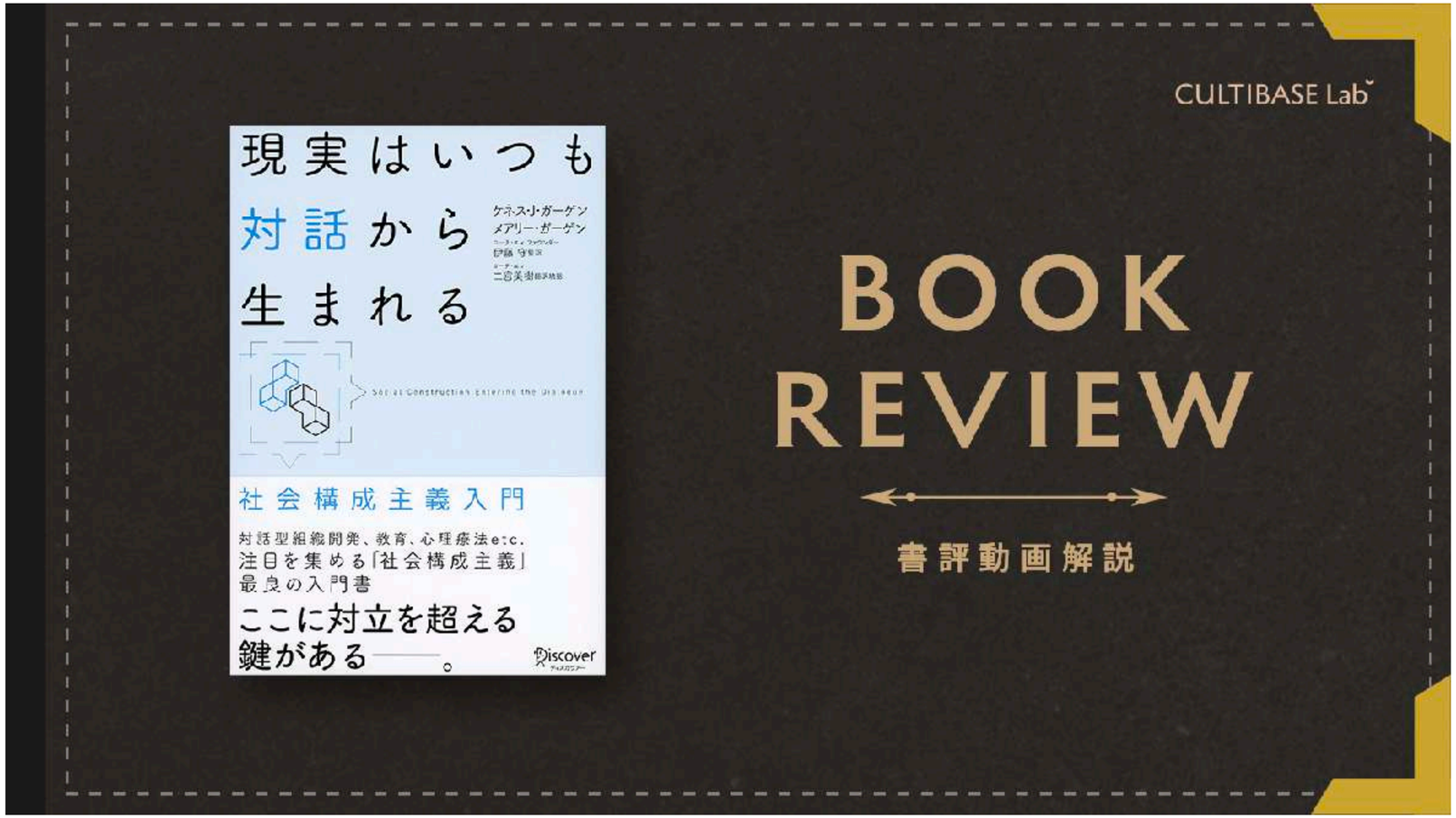
参考：社会構成主義とは

- 「世界を、客観的に存在すると捉えるのではなく、人々のあいだのコミュニケーションによって合意された結果として初めて現実となるんだ、というように観察すると、世界の理解が深まるよ」という提案

- 徹底して「意味」は「個人の中」に存在するのではなく、人々の相互的なコミュニケーションの結果からしか生まれないとする考え方

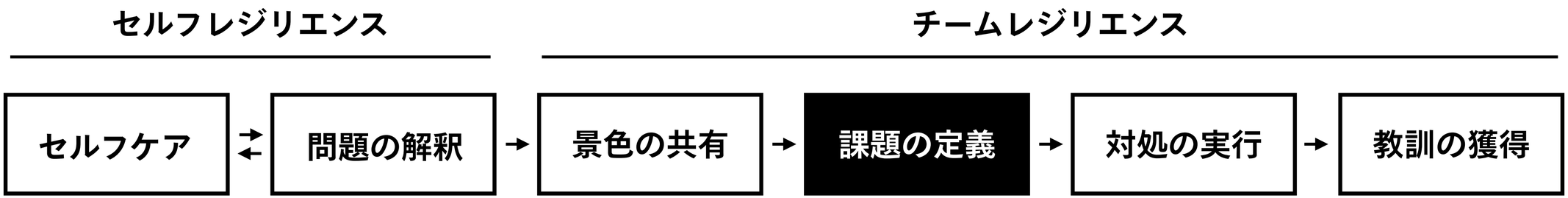
社会構成主義の基礎的な考えはとてもシンプルなようでいて、非常に奥深くもあります。私たちが「現実だ」と思っていることはすべて「社会的に構成されたもの」です。もっとドラマチックに表現するとしたら、そこにいる人たち が、「そうだ」と「合意」して初めて、それは「リアルになる」のです。（『現実はいつも対話から生まれる-社会構成主義入門』より）

CULTIBASE Lab 関連コンテンツ

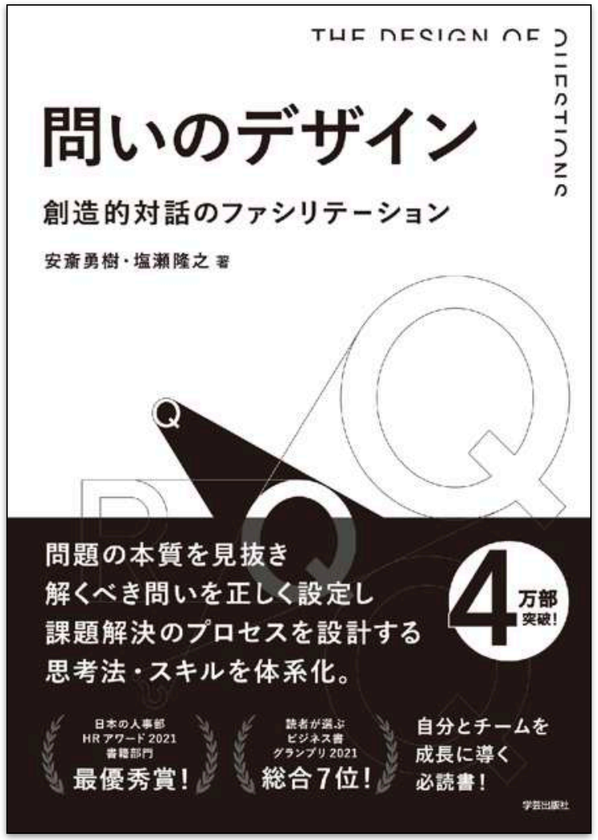


上記の動画でも社会構成主義について解説しています
ファシリテーター必読書！

チームレジリエンスのプロセスの全体像



問題の本質を見抜き、正しく課題を設定するには



詳しくは『問いのデザイン』の「課題のデザイン」参照

“問題”を読み解き、“課題”に変換する

問題

何かしらの目標があり、それに対して動機付けられているにも関わらず、
到達の方法や道筋がわからない、試みてもうまくかない状況のこと

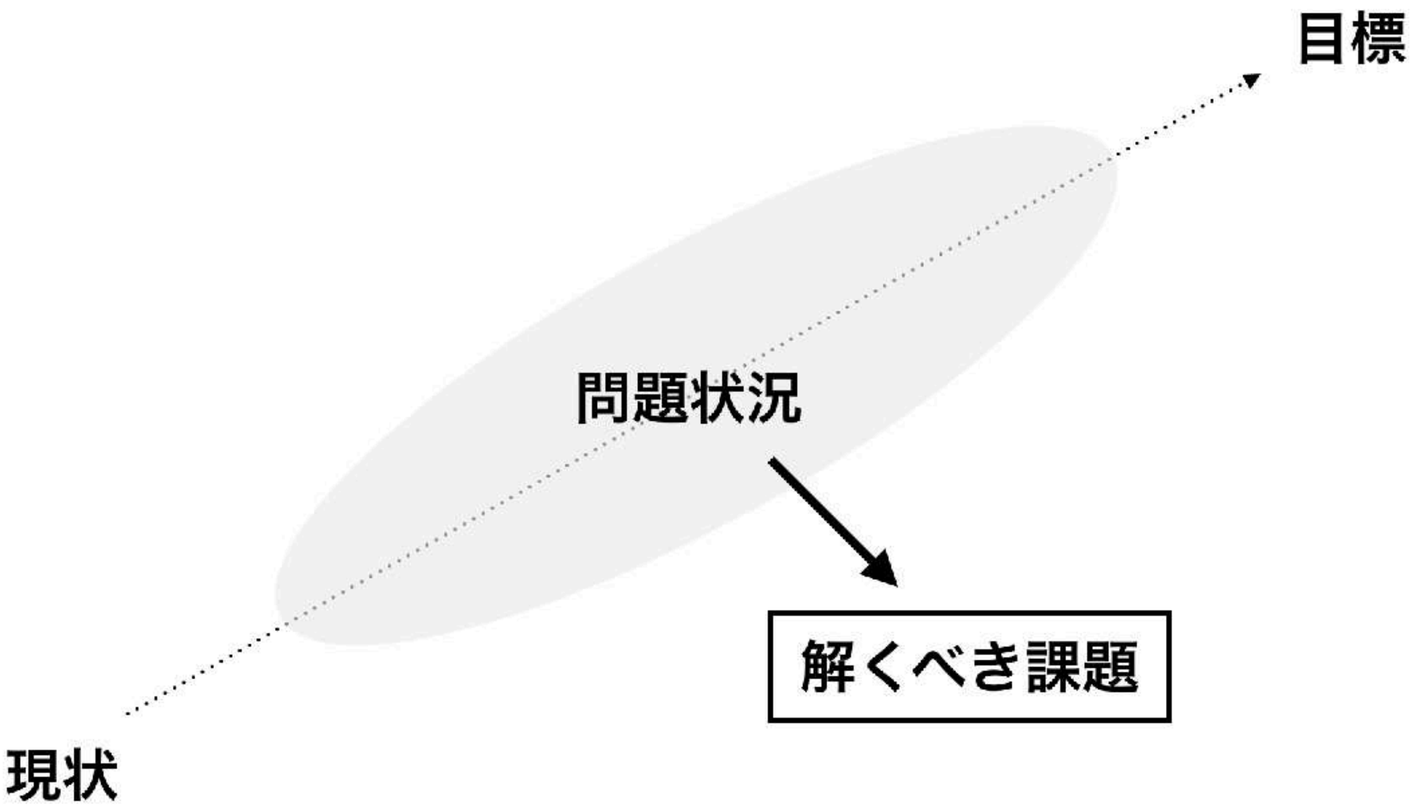
↓

課題

関係者の間で「解決すべきだ」と前向きに合意された問題のこと

#問いのデザイン

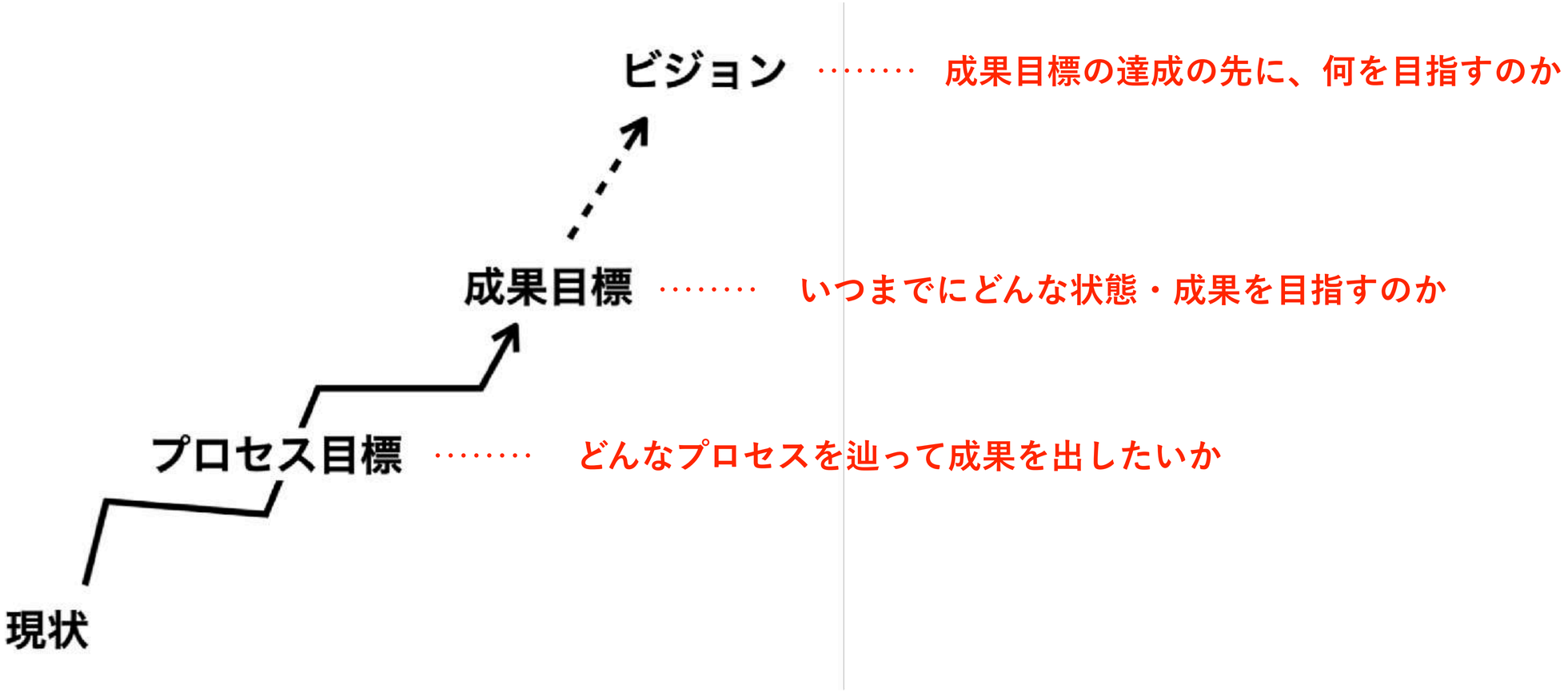
課題設定は、正しい目標の設定から



書籍『問いのデザイン』第3章より

#問いのデザイン

課題設定は、正しい目標の設定から



書籍『問いのデザイン』第3章より

#問いのデザイン

課題設定は、正しい目標の設定から

ビジョン …… 成果目標の達成の先に、何を目指すのか

成果目標 …… いつまでにどんな状態・成果を目指すのか

プロセス目標 …… どんなプロセスを辿って成果を出したいか

書籍『問いのデザイン』第3章より

⚠️この3つすべてが関係者の間で⚠️

合意できていることは、かなり少ない！

#問いのデザイン

レジリエンスの観点からも気をつけたい、課題設定の罠

① 問題を自分本位に捉えてしまい、関係者視点や社会的意義が欠如する

② 手段が自己目的化し、本来の目的の検討や、大義の視点が欠如する

③ 課題の設定がネガティブで、うまくいかない原因を他責的に考える

④ 規範的で耳障りがよい優等生的な課題が設定され、対話が深まらない

⑤ 根本的な問題の解決を目指すあまり、課題が壮大になりすぎる

#問いのデザイン

課題のリフレーミングパターン

①利他的に考える
②大義を問い直す
③前向きに捉える
④規範外にはみ出す
⑤小さく分割する
⑥動詞に言い換える
⑦言葉を定義する
⑧主体を変える
⑨時間尺度を変える
⑩第三の道を探る

#問いのデザイン

課題の定義とは、プロジェクトへ落とし込むこと

解くべき課題についてチームで合意したら、不確実性を対処するための「プロジェクト」に落とし込むことが重要

参考：“PMの暗黙知”を解き明かす：プロジェクトを推進させるファシリテーション

https://cultibase.jp/paid-video/8105/

Q&A

リフレクションシートの記入をお願いします

気づきを言語化し、学びを共有するためのシートです。
運営メンバーでも毎回参考にさせていただいております！

2022年2月のCULTIBASE Lab ライブイベント

ウェビナー形式のイベントはLab会員はアーカイブ見放題