

014年7月2日

海外赴任者のレジリエンス レジリエンスの評価とグローバル人材の育成について

作成：株式会社 MD.ネット 代表取締役社長

医学博士

精神保健指定医 精神科専門医

佐野 秀典氏

発行：みずほ銀行 直投支援部

Resilience（レジリエンス、レジリエンスともいう）は、ストレスに対する「自発的治癒力」、「精神的回復力」、「復元力」と訳される心理学用語である。そもそもレジリエンスに関する研究は、20世紀初頭、第一次世界大戦で出兵したヨーロッパ諸国の兵士たちの中で、心理的外傷を負いながらも帰国後に健康状態が保たれていたものが多い中で、同じ境遇にありながら「戦争神経症」と当時呼ばれた精神障害を発症するものについて、その原因を調査し始めたのが端緒であるとされている。心理学、精神医学の分野では訳語を用いず、そのままレジリエンス、またはレジリアンスと表記して用いることが多い。レジリアンスは「脆弱性 (vulnerability)」の反対の概念であり、ストレス耐性の一つの代表的な指標である。

レジリアンスという考え方は、現在、災害に関する工学分野でもしばしば用いられている。生態系のレジリアンスに、「システムの持続性の程度の指標であり、変化や擾乱を吸収し、状態変数間の関係を維持するシステムの能力を表す (Holling 1973)」というものがある一方で、防災工学ではレジリアンスを、「変化や擾乱に対してシステムの機能を調整することにより、状況が予見可能か否かにかかわらず必要な機能を継続するシステム固有の能力」と定義しており、対象は異なるものの、レジリアンスという言葉の意味はほぼ同じである。

海外で活躍する人材には、潜在的であるにしる、心理学的レジリアンスの高さが必要である。海外生活や海外業務では全く予期しない出来事が起こりうるが、海外赴任者は、社員としてそれに対峙し、解決する任務を負っているからである。国内では、よく臨床医が言うように、「ストレスを避けなさい」という指示に従うことも可能かもしれないが、海外赴任者にとってそれは不可能である。

時々刻々と変化する未知の環境で任務を全うする。そこでストレスを避けながら業務を行い、生活をすることはできない。だからこそ、レジリアンスの高さが素質として必要であり、不足があれば会社として高める育成を行う必要があるのである。

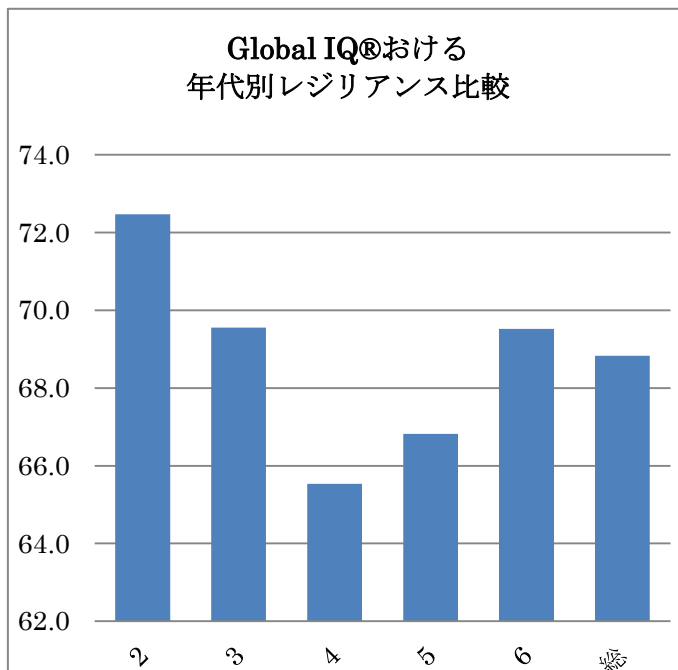
レジリアンスは

1. ストレスに対して、機能を維持しながら効率的に健康状態に回復できる弾力性、あるいはしなやかさ
2. ストレスを避ける予測力
3. ストレスそのものを軽減して受け止める力
4. 想定外のストレスに対して速やかに解決を図る実行力
5. ストレス状態からの速く強い回復力

という五つの側面があるが、これらをバランス良く有しているかあるいはそれらの潜在力のある社員は、海外赴任者としても任務を十分に遂行できる素質があると言うことができる。

しかし、現実的には海外赴任者の選定はあわただしく行われることも多く、スキル重視で赴任を決定してしまうケースも多い。また、赴任者研修といっても、手続きや語学などの一般的なことだけで時間を費やしてしまうことも多い。本来であれば、海外赴任に適した社員を育成し、グローバル要因として確保しておきたいところであるが、それが実現できている企業は非常に少ない。

私は、この10年余り海外赴任者と直接接しているが、それまで進出一本やりだった企業も、ここ1年間は、中国からの撤退や、目標を全うできないがための東南アジア事業所の閉鎖など、方針転換を余儀なくされ、それと直面している駐在員を目の当たりにして、レジリアンスの重要性をひしひしと感じている。



MD.ネットが開発した Global IQ®では、海外駐在員に対する適正検査項目の大きな軸の一つとして、レジリアンスを取り上げている。Global IQ®のレジリアンスの定量化は、これまでのレジリアンス研究をまとめた the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)を和訳・改変して作成したのである。

今回、本稿を上梓するに当たり、海外に赴任した784名について年

代別に比較してみたところ、予想外の結果が得られたのでお教えしたい。

ここで設問や統計についての詳細は割愛するが、私にとって、20代のレジリアンスが最も高かったことと同時に、40代のレジリアンスが最も低かったことは意外であった。現在の20代は“ゆとり世代”などと言われ、あたかも苦勞知らずかのように言われることも多く、本人たちでさえその言葉に一種の劣等感のようなものを覚えている。しかしレジリアンスの定量化結果を比較した限りでは、「若者のストレス耐性は低い」という考えは単に根拠のない先入観に過ぎず、全くの間違いである可能性がある。

また、レジリアンスは、素質や経験によるところが大きく、社会経験によって高まるだろうという予測も私にはあった。しかもこのテストの対象者は、上場企業の選ばれし者である。しかし、現実はそうではなかった。若い部下に自慢気に自分の苦勞話や苦い経験を語る上司が、その部下よりも少なくともレジリアンスという点では低かったのである。

学術的な観点からは、レジリアンスの測定は、評価の仕方によるところも大きく、評価方法に問題があるのではという意見もあろう。しかし、同一の設問をした結果の一つがこの結果であることもまた真実である。

この結果に対する考察は後々したいと考えているが、見方を変えれば現在の日本の20代、30代の若者は、レジリアンスという観点からは高度成長期を生きた60代と同等かそれ以上の潜在力があるということである。これは日本の未来の一つの明るい材料と考えてよいのではないだろうか。

次に、企業のグローバル人材の育成を、レジリアンスという視点から考えて見たい。レジリアンスは認知機能（受け止め方や考え方、判断などの心的な総体的機能）の中でも、以下の4項目について向上を図ると高まることが知られている。

- | | |
|------------------------|----------------------|
| A) 学習 (learning) | 悪い結果だけでなく良い結果からも学ぶこと |
| B) 反応 (responsiveness) | 何かが起きた時に直ちに反応すること |
| C) 監視 (monitoring) | 状況をモニターして何が重要か理解すること |
| D) 予期 (anticipation) | 長期の脅威と状況変化を予測して備えること |

私達は、赴任予定者に対して、この4項目についての自己認識、意識付け、修正、行動への反映という順序で、一種の認知行動療法的に、あるいは時に森田療法的にアプローチをし、良好な結果を得ている。

企業は、優秀な人材を求めているが、海外赴任をするかしないかに関わらず、このレジリアンスという視点は重要である。入社後のさまざまな研修に、このレジリアンス向上のためのプログラムを入れることで、臨機応変で柔軟性の高い、積極的に問題解決が図れる潜在力を引き出すことが出来る。是非参考にさせていただきたい。

◆ 株式会社 MD.ネット…

海外滞在者向け、国内企業向けのメンタルヘルスコンサルティングを主軸事業とするメンタルヘルスケア専門のコンサルティング企業。国内で唯一の専門医による海外勤務者専用の心と身体の健康管理プログラム【ドクタープッシュケアプログラム】を提供。

TEL : 03-5563-5151

URL : <http://www.md-net.co.jp/>