

# THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビュアー(構成・写真)

関本 茂

ポジティブサイコロジー スクール  
代表

## 久世 浩司さん

周りに感謝する気持ちから  
レジリエンスの強い組織は生まれる



くぜ・こうじ

慶應義塾大学卒業後、P&G入社。化粧品事業のマーケティング責任者として、ブランド経営・商品開発に国内外で従事。その後、国内初のポジティブ心理学の社会人向けスクールを創設。コーチ・講師などの実務家を育成している。専門はレジリエンス。応用ポジティブ心理学準修士課程修了。認定レジリエンスマスタートレーナー。著書に『「レジリエンス」の鍛え方』『親子で育てる折れない心』(実業之日本社)、『なぜ、一流の人はハードワークでも心が疲れないのか?』(SBクリエイティブ)がある。

ハードワークなビジネスパーソンでも、心が折れることなく、業績向上に貢献できる人材になるためのツボをまとめたビジネス本『なぜ、一流の人はハードワークでも心が疲れないのか?』を、昨年末に上梓した久世浩司さん。2007年から家族でシンガポールに居住し、平均して月に1度、国内で行われてい



るレジリエンス・トレーニングのために来日する生活を送っている。「修羅場をくぐった経営者やリーダーたちほど、周囲への感謝を忘れていません。強い組織とはそういうものだと思います」。ポジティブ思考満載の“感謝する人”久世浩司さんにお話をうかがう、この人と1時間。

### 逆境を乗り越える力「レジリエンス」

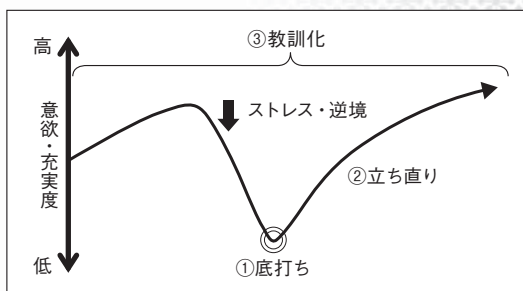
そもそもレジリエンスとは何なのか。過去にNHKの番組『クローズアップ現代』でも紹介されたことはあるものの、まだその中身をよく知らないという読者のために、久世さん自身にそのポイントを解説してもらった。

「レジリエンスにはいろいろな定義がありますが、私はいつも、全米心理学会が発信している『逆境や困難、強いストレスに直面したときに、適応する精神力と心理的プロセス』との説明を引用しています。人は困難やトラブルに見舞われると、精神的に落ち込んでしまうものですが、その落ち込みをどれだけ早い時期に底打ちさせ、立ち直る力に持っているかという精神的な力、失敗などの逆境を乗り越える力がレジリエンスなのです」

### レジリエンスは誰にでも身につく

海外ではすでに30年以上にわたり研究が続けられているレジリエンス。小さな子供からビジネスパーソンまで、「あなたはレジリエンスが強い人」と形容詞的に使われているが、国内で知られるようになったのはまだ最

### レジリエンスの3ステップ



近のこのようだ。

「よく事業で成功を取めた方などが“失敗は成功の糧になる”という話をしますが、失敗とか困難があるたびに、賢くなり、強くなっていくことができる人こそ“レジリエンスが強い人”となります。具体的に言いますと、『底打ち』『立ち直り』『教訓化』の3つのステップを生かしているからです。しかし、だからといって、レジリエンスは特別な人にだけ与えられた才能でもなんでもなく、誰でもレジリエンス・トレーニングに取り組むことにより、潜在化している力をググッと引き出していくことができる点に大きな特徴があります」

久世さんによると、レジリエンスが強い人の特徴は、次の3つの力が備わっているか否かで顕著になるようだ。

「1つ目が、逆境や困難に直面しても、すぐに元の状態に戻ることができる『回復力』です。竹のようなしなやかさを持った心の状態というイメージです。2つ目が、ストレスや予想外のショックなどの外的な圧力にも耐性がある『緩衝力』です。弾力性のあるテニ



# THE LONG INTERVIEW

スポールをイメージしてください。そして3つ目が、予期せぬ変化や危機に動揺して抵抗するのではなく、新たな現実を受け入れて合理的に対応する『適応力』です」

## 注目のレジリエンス・トレーニング

世界最強の投資銀行といわれるゴールドマン・サックス社では年1回、『レジリエンス・ウィーク』が設定され、社員は自由参加でレジリエンスを鍛えている。また、世界有数のエネルギー企業であるロイヤル・ダッチ・シェル社では、社員がレジリエンス講師として内製化されており、すでに世界各地で9,000回以上もレジリエンスの講座が実施されている。

「両社の事例で共通しているのは、リーダーはより強く、社員はよりパフォーマンスが出るように、レジリエンス・トレーニングを効果的に実施している点です。つまり、レジリエンス・トレーニングはメンタル研修というより、よりエンゲージメントを高めていくため、リーダーシップを発揮していくための前向きなトレーニングであるところに独自性があるといえます。

一方、国内でも、レジリエンス・トレーニングを研修として積極的に取り入れる企業が少しずつ増えてきています。落ち込んで心が折れかかっている人を何とかするというメンタルケアではなく、もしもこの先に何かあったときに落ち込みすぎないように、予防の観点から実施されているところに大きな特徴があります」

## 「変わり目」を表すキーワード「VUCA（ブーカ）」

V	不安定な業界・組織 (Volatility)
U	不確実な将来 (Uncertainty)
C	複雑な状況 (Complexity)
A	曖昧な状況 (Ambiguity)

## 先行き不安を表す『VUCA』<sup>ブーカ</sup>

今年5月、久世さんは前作に続くシリーズ本となる最新作、『なぜ、一流の人は不安でも強気でいられるのか？』（SBクリエイティブ）を発刊した。前作はハードワークをするビジネスパーソンに焦点を当てたレジリエンスがメインだったが、今回のそれは、不安の時代をポジティブに捉え、どうやったら希望を持って前に進んでいくことができるかをメインテーマにしている。

「どんな人が、どんな業界が、どんな組織がレジリエンスの強い人材を必要としているかを考えたとき、ポイントとなる考え方が『VUCA』（ブーカ）です。もともとは軍事用語でしたが、リーマン・ショック以降は経営用語として頻繁に使われるようになりました。

具体的には、不安定を表す『Volatility』の“V”，不確実を表す『Uncertainty』の“U”，複雑を表す『Complexity』の“C”，曖昧を表す『Ambiguity』の“A”で表します。ますます加熱するグローバル競争のなか、さまざまな仕事不安定なまま、より不確実で、複雑になり、曖昧な状況に向けてやっていなくてはならない環境に対して、どう自分が関わり、乗り越えていくことができるかとい





う姿勢を見直すための“変わり目”を表すキーワードとして注目されています」

「VUCAに当てはまる業界は実にいろいろありますが、例えば、以前、私が属していた日用品の業界もそうです。消費者ニーズの大きな変化はもちろんのこと、小売りの業態もどんどん進化していっていますので、もはやそういった部分にフレキシブルに対応していかなければ、グローバルビジネスで成功を取めることはできません。それは金融業界もしかり、サービス業界もしかり、出版業界もしかりです。そうすると、次に何が起こるかと言いますと、全く先が見えないことから不安になってくる人が増えてきます。これが『未来ストレス』というものです」

## 新たな障壁『未来ストレス』

将来の不安を『未来ストレス』と命名したのは久世さんである。

「例えば、なかなか安定経営に乗らない会社の将来に対する不安、派遣や契約社員が増えれば増えるほど自分の立場が心配になる正社員の不安、あるいは、年金制度が将来、崩れるのではないかということで40歳くらいから定年後の資金を貯めるような人の不安などはすべて、未来ストレスです。それともう一つ、例えば、旦那さんの将来を心配している奥さんも、未来ストレスを抱えていると言ってもいいでしょう（笑）。大学受験の制度も2020年に向けて変わろうとしていますから、親御さんたちの子供さんに対する未来ストレスもどんどん顕著になっています。親も

## 逆境に強いリーダーの習慣

	逆境力を高める 3つの習慣	希望力を高める 3つの習慣
1	ネガティブ連鎖を その日のうちに断ち切る	目的意識を持ち、 目標設定力を鍛える
2	ストレス体験のたびにレジ リエンス・マッスルを鍛える	ウェイパワーを鍛え、 複数の見通しを持つ
3	ときおり立ち止まり、 振り返りの時間を持つ	ウィルパワーを鍛え、 心のスタミナを浪費しない

子供もみんな、レジリエンスが試される時代になっているといえるでしょう」

## 未来ストレスを乗り越えるために①

未来ストレスに対処するための方法には、どういったものがあるのだろうか。

「まずレジリエンスですが、精神的な落ち込み、ストレスやトラブル、さまざまな失敗などがあるなかで、それをどうやって底打ちし、いかにスピーディーに立ち直らせることができるかが一番のポイントになります。そのためにも、落ち込んでいく原因をなるべく早い時期に見極めることも重要になります」

「じゃあなんでストレスを感じたり、失敗をしたときに落ち込んでしまうのかを考えると、そこには感情の問題があると考えています。この感情について、ビジネスパーソンの方たちは普段、あまり意識していないと思いますが、やはり自分の内面にあるすごく強いエネルギーである感情というものを、うまく捉えて、それをしっかりコントロールしていくことができるようにセルフマネジメントをしない限り、感情に振り回されてしまうと考えています。特にネガティブな感情というも



# THE LONG INTERVIEW

## ネガティブ感情の気晴らし

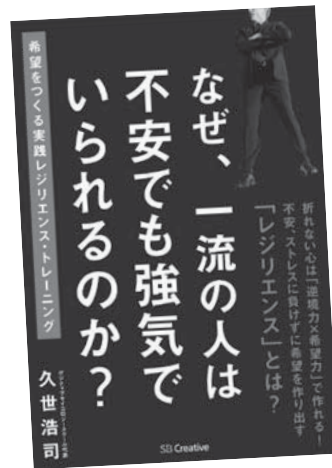
			
運動系	音楽系	呼吸系	筆記系
エクササイズ	音楽演奏	ヨガ	ライティング
ダンス	音楽鑑賞	瞑想	日記
各種スポーツ	カラオケ	速足散歩	手紙

のは厄介で、非常にパワフルで、ある意味、自分の行動を制御してしまうほどの強い力を持っていることを認識する必要があります」

ネガティブな感情について、もう少し詳しく解説してもらった。

「例えば、怒りという感情がありますし、もう少し低度の怒りである不満とかイライラもある意味、大きな怒りという感情のなかに括られるものです。

そこで今、アンガー（怒り）マネジメントが非常に注目されているのですが、怒りという部分にうまく対処できないリーダーというのは、つい言葉とか態度で、攻撃的に周りの人に当たってしまうことがあります。自分のなかで怒りの感情を上手にコントロールできないと、人に当たったり、物に当たったり、貧乏ゆすりをしたり、シャーペンの芯をカチカチやったりと（笑）、何らかの形で外に出てきます。その結果、人間関係が悪化し、チームワークが乱れていくわけです。つまり、自分のアンガーをコントロールできない人、イライラがなかなか納まらない人というのは、“底打ちができていない”ということが考えられるわけです」



久世さんの  
新刊本

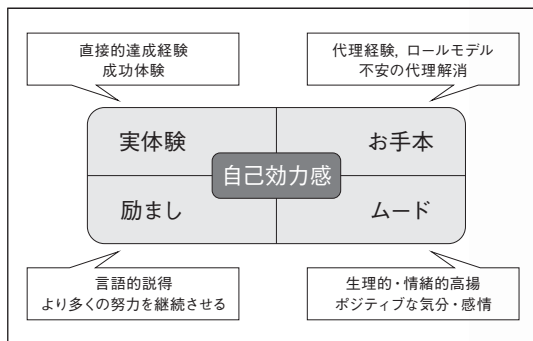
「怒りの対極にあるのが、さきほどの『未来ストレス』に出てくる不安とか心配というものです。怒りが、自分のエネルギーをカーッと高めてしまう覚醒系の感情であるのに対して、不安・心配というものは、自分をどんどん落ち込ませていき、小さくなってしまふ消耗系の感情と考えられています。そういった不安や心配に上手に対処できないと、仕事が終わっても、食事をしていても、夜寝る前も、無意識のうちにその感情が残ってしまい、“やっぱり自分はダメだ”という罪悪感のような感情が、ズルズルと芋づる式につながっていくという悪循環に陥ってしまいます。

そこでまず、レジリエンスを身につけるための一つの方法として、ネガティブ感情の連鎖を、できるだけその日のうちに断ち切ってしまうことをお勧めしています」

「非常にやりやすい方法としてお勧めしているのが、『ネガティブ感情の気晴らし』というものです。運動系のエクササイズ、ダンス、各種スポーツ、音楽系の音楽演奏、音楽鑑賞、カラオケ、呼吸系のヨガ、瞑想、速足散歩、筆記系のライティング、日記、手紙な



## 自信を高める4つの要因



どです。どれもみな非常に当たり前の健康習慣と思われるかもしれませんが、やはり60、65、70歳と続く長いキャリアのなかで、必ずどこかでへこんでしまうときが来るわけですから、肉体の健康だけでなく、心の健康についても、しっかり管理していくべきだと思っています。ちなみに、ギャンブルやお酒でストレスを解消するという方も大勢いらっしゃいますが、必ずしも効果を実証されているわけではありませんので、私はお勧めしていません（笑）

## 未来ストレスを乗り越えるために②

『『ネガティブ感情の気晴らし』を実践した後、今度は2つ目のステップとして、底打ちをしたところから、どう立ち直っていけるのかに注目してみてください。その際に役立つのが、『レジリエンス・マッスル』です。

レジリエンス・マッスルを鍛える方法は主に4つあります。まず初めに、“やればできる”と信じる自己効力感を高めること。2つ目が、自分の特徴づける“強み”を理解し、それを挑戦や逆境で活用すること。3つ目が、いざ



帰国したわずかな時間を利用してのインタビューだった

というときに心の支えになるサポーターをつくること。4つ目が、ちょっと意外かもしれませんが“感謝”の気持ちを高める習慣を持つことです」

誌面に限りがあるため、ここからは久世さん自ら“意外かも”と強調する「感謝」に焦点を絞って話を聞いていく。

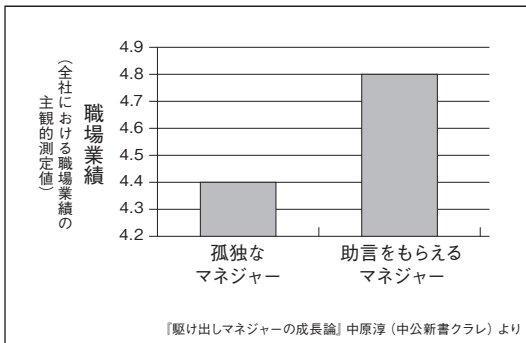
「そもそも『感謝』の感情とは、ポジティブな感情です。例えば、ビジネスではときとして挫折感に包まれることがあります。このようなとき、“自分が悪かった”“みんなに迷惑をかけて申し訳ない”と考えて自分を責め続けると、自責の念が高まって罪悪感というネガティブな感情に悩まされてしまいます。罪悪感レジリエンスを脆弱化させる最たるものとして注意しなければなりません。従っ





# THE LONG INTERVIEW

## ソーシャル・サポート（社会的支援）の効用



て、これ以上悪くならないためにも、ネガティブな感情とは真逆の位置にある『感謝』というポジティブな感情をどんどん周囲に向け発信していくことをお勧めします」

久世さんによると、「感謝」というポジティブな感情には、ネガティブな感情を帳消しにする働きがあることが科学的に証明されているようだ。

「例えば、嫌なことが職場であったとしても、プライベートで自分が心から楽しめる趣味などを持っていると、気持ちを切り替えることができることは、皆さんもよくお分かりのことだと思います。その理由は明確です。楽しさや希望というポジティブな感情が、不安などのネガティブな感情をリセットしてくれるからです。それと同じで、常日頃から感謝の気持ちを豊かにする習慣を持つことで、レジリエンスの特徴の一つである“ストレスに対する緩衝力”を強化することが期待できます。

その代表的な例が、『サンクスカード』の活用です。かつて再建途上にあったJALもサンクスカードを導入していましたし、ベンチ

ャー企業で今、注目を集めているVOYAGE GROUP（東京都渋谷区）でも『ありがとうカード』と命名したカードを活用し、さらなる成長の糧としています。社員が周囲に対して感謝の気持ちを表しやすい仕掛けづくりをするのも、人事の皆さんの大切なお仕事だと思っています」

## 修羅場をくぐったリーダーは強い

「そしてもう一つ、レジリエンス・マッスルを鍛えるとおきの訓練法としてお勧めしたいのが、『ソーシャル・サポート』（社会的支援）の活用です。いざというときに心の支えとなり、適切な支援をしてくれるサポーターを、自分の周囲にどれだけ持つことができるかが鍵になります。

しかし、とかく頑張り屋のビジネスパーソンに限って、周りから助けを得ることを強く拒み、その反対に助けを依頼することが“迷惑”なのではと遠慮する傾向があります。“誰かの助けをもらったら、自分が弱い人間と思われるのではないか”と、そんな不安が邪魔をするわけです。そう思う気持ちは分らなくもないですが、実は心理学では援助希求力と言いまして、周りからの助けや助言を前向きに受け入れていく人のほうが、より仕事の能力を発揮しやすいということが研究で分かっています。従って、人事を担当されている方や職場のリーダーの皆さんには、そういった支援を得やすい、または支援を依頼しやすい職場づくりを推進していくことも重要であることを提案しています」

「やはり修羅場をくぐった経営者ほど、本



当に“感謝”というキーワードに共感しているといえるでしょう。事実私も、社員の人たちに対する感謝の気持ちが芽生えたときに、自分が本当にどん底から立ち直ることができたという話をよく聞きます。

実は私自身も同じような経験をしています。本当の意味で“打たれ強くなった”と実感できるようになったのは、すごく恵まれていたということに気づいた周囲への感謝の瞬間だったからです。従って、そういった体験がある意味、自分のなかでの精神的な力を蓄えていくきっかけになるだろうと思っています。もっと言うと、それこそがレジリエンスが強い組織につながるものであり、レジリエンスが強い人材の集まりに発展していく原点になることを確信しています」

「いずれにしても、私がこうしてお伝えしていることは、どれもみな当たり前のことばかりかもしれませんが、今日のように変化が激しい時代のなかでは、知らず知らずのうちにもものを観る視野が狭くなり、限定的に物事を判断する傾向に陥りがちです。だからこそ、レジリエンス・トレーニングをやっていく必要があると思いますし、人事のほうからそういった部分を促す施策を積極的に展開していくことが、グローバル社会を心身ともに健康に勝ち抜く秘訣だろうと思っています」

## After an Hour

シンガポール在住の久世さんが見る独自の“日本”の姿が面白い。

「シンガポールという国は、常に変化に巻き込まれやすい小さな国ですが、英語圏とい



「大切なのは睡眠です。睡眠時間を確保して、より効率的に仕事がしたいものです」と久世さん

うこともあって国自体がとことん自由で、世界の最先端のビジネスも抵抗なく受け入れてしまうフレキシブルな環境が魅力的です。これはある意味『VUCA』の状況に強いことを意味していて、どんな大きな変化にも折れることのないしなやかさを重視した国ではないかと、住んでいて実感しています。それに対して日本はと言うと、これまでは何でもかんでも守られてきていて、逆に今、いろんな形での“鎖国”的な部分に困惑している状況が見て取れます。だからといって、やみくもに不安になるのもどうかと思います。まずは身近にいる人たちへの感謝の気持ちから、新たな第一歩を踏み出してみるのも面白いかもしれません」

もうひとつのこと ➡ HP「記者の部屋」へ

—この人と1時間