

リーダーに求められるコミュニケーション:

ストレスの多い出来事を予測し、対応するためには

**災害時のようなストレスの多い状況下で、
リーダーがどのように振る舞い、どのようにコミュニケーションをとるかによって、
人々の反応や対応は大きな違いをもたらす可能性があります。**

「ストレスを感じて憤慨している人は、あなたが何を知っているかを気にする前に、あなたが気にかけてくれていることを知ることがあるものだ。」

— ウィル・ロジャース

背景

災害時のようなストレスの多い状況下で、リーダーがどのように振る舞い、どのようにコミュニケーションをとるかによって、人々の反応や対応は大きな違いをもたらす可能性があります。リーダーシップが強まるか、弱まるかにも影響するかもしれません。

このコミュニケーションには、文章によるメッセージ、公式・非公式な会話、慣習的・儀式的な行事の立ち上げ・参加など、さまざまな形があります。

リーダーとは

強いリーダーとは、部下のことをよく知り気にかけています。リーダーの気配りは日常的な活動や交流の中でなされ、重大な場面で特に強く発揮されます。理想的には、部下の特性、今までの経験、仕事の性質や環境、リーダーの取り組みに対しどれだけ良く対応するかをリーダーは知っています。優れたリーダーは、特に人々が傷つきやすい、あるいはサポートや安心感を必要とし

ている場面において、ここに挙げたような点への配慮を有効に活用します。

人々のもつ脆弱性

脆弱性には様々な内的要因・外的要因が関連します。強いリーダーは、人々にネガティブな影響を与えうる要因（例えば、喪失体験や心的外傷体験を思い起こさせるような場所・出来事）がないかどうかの注意を怠りません。また、脆弱性を緩和できるような要因（健康状態、仲間・リーダーからのサポート、健全な組織文化など）にも気を配っています。

メッセージを作成する

ストレスが増えたり高まったりしている状況下で、コミュニケーションを最適化するには、考慮すべき様々な要素があります。本稿で紹介したそういった原則の多くは、リスク・コミュニケーションあるいはクライシス・コミュニケーションの分野から取り入れられています。

さらに、リーダーがメッセージをどのように伝えるかは、リーダーによる実際の言動よりも大きな影響を与えることがあります。

- 伝えるメッセージは事前に考え、作成しておきましょう。物事は準備した人

に有利に働くものです。

- ストレス度の高い状況では、人々は情報処理の方法が異なってきます(例:不注意になりやすい、気が散りやすい)。そのため、メッセージは短くシンプルに、そして繰り返し伝える必要があります。
- ストレス下で、人はポジティブなことよりもネガティブなことに注意が行きがちです。そのため、ポジティブなメッセージはネガティブなメッセージよりも多く(理想的には3:1)にするのが良いでしょう。
- 「わかりません」と言うことを恐れないうでください。分からないことは調べて、フォローアップして下さい。
- CCO モデル (Compassion: 思いやり、Conviction: 説得力、Optimism: 楽観) はメッセージを作成する上で役立つ有効なモデルです。
「思いやり」ではメッセージを伝える相手に共感し、気にかけているということ、「説得力」では援助・サポート・問題解決の決意を、「楽観」では未来に関する建設的な視点を交えた内容を盛り込みます。

- 人は、聞いたことに対して、優先順位と直近性に基づき、「最初→最後→中盤」という特徴的な順番で記憶する傾向が強いです。そのため、最も重要なメッセージを最初に、次いで重要なメッセージを最後に持っていきましょう。このようにメッセージに優先順位をつけることで理解を深めることができます。

もっと詳しく知りたい方へ

Covello VT. Best practices in public health risk and crisis communication. *J Health Commun.* 2003;8(Suppl. 1); 5-8.

Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA). Communicating in a Crisis: Risk Communications Guidance for Public Officials. Department of Health and Human Services Web site.
<https://store.samhsa.gov/product/communicating-crisis-risk-communication-guidelines-public-officials/pep19-01-01-005>. Published 2019.

Vineburgh N, Ursano R, Hamaoka D, Fullerton C. Public health communication for disaster planning and response. *Int J Public Pol.* 2008;3(5/6): 292-301.

発行：2022年3月11日

翻訳：須田哲史（国家公務員共済組合連合会 立川病院 精神神経科）

監修：高橋晶（筑波大学医学医療系災害・地域精神医学講座）、重村淳（目白大学保健医療学部）

原文：Leadership Communication: Anticipating and Responding to Stressful Events

原文発行者：Center for the Study of Traumatic Stress, Department of Psychiatry, Uniformed Services University, Bethesda, USA. www.CSTSONline.org

発行元より翻訳許可を得て作成。翻訳と原文に齟齬がある場合には、原文が優先される。



Center for the Study of Traumatic Stress
Department of Psychiatry
Uniformed Services University
4301 Jones Bridge Road, Bethesda, MD 20814-4799
www.CSTSONline.org